



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

"LIDERAZGO"

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N:

CHAVARRIA BURGOA DENISSE	98322064
PARRA ROJAS EDGAR HORACIO	98322797
POLANCO CHAVEZ RAFAEL	98322711
QUIÑÓNEZ ISLAS RODRIGO	98322906

ASESOR : PROFA. ERNESTINA INES ZAPIAN GARCIA

FIRMA: _____

MÉXICO. D.F. ENERO DE 2003

ÍNDICE

ÍNDICE	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO	4
I PANORAMA GENERAL DEL MARCO TEÓRICO	7
III INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN	7
III ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN	9
IV ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN	10
V ENFOQUE HUMANÍSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN	11
VI ENFOQUE NEOCLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN	15
VII ENFOQUE ESTRUCTURALISTA DE LA ADMINISTRACIÓN	16
VIII ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN	20
IX ENFOQUE SISTÉMICO DE LA ADMINISTRACIÓN	26
X ENFOQUE CONTINGENCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN	28
XI ENFOQUE PROSPECTIVO DE LA ADMINISTRACIÓN	59
CAPITULO 2. MARCO DE REFERENCIA	62
I CONCEPTOS CLAVE DEL MARCO TEORICO	63
II LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	64
III ORGANIZACIONES PERTENECIENTES A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (INAP, CISEN, CNA, SAT)	67
IV LA ADMINISTRACIÓN PRIVADA	71
V LA EMPRESA	76
VI LA FRANQUICIA	79
VII MC DONALD'S LA CORPORACIÓN	83
VIII LA FRANQUICIA MC DONALD'S	87
CAPITULO 3. METODOLOGÍA	90
I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	91
II OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	92
III PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN	92
IV JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	93
V ESTABLECIMIENTO DE HIPÓTESIS	93
Hipótesis sobre el Liderazgo	93

	Hipótesis sobre la Comunicación	94
	Hipótesis sobre la Negociación (Manejo de Conflictos)	94
	Hipótesis de Significancia	94
	Hipótesis de Correlación	95
VI	DETECCIÓN DE VARIABLES	95
	Variables dependientes	95
	Variable Independientes	96
	Definición conceptual de Variables	96
	Definición Operacional de Variables	96
VII	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	96
	Tipo de Investigación	96
	Correlación de Pearson	97
	T-Student	97
VIII	DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN	97
	Diseño de Cuestionario Liderazgo	98
	Diseño de Cuestionario Comunicación	105
	Diseño de Cuestionario Manejo de Conflictos	118
IX	SELECCIÓN DE LA MUESTRA	125
	Sujetos	125
	Características	125
	Diseño de la Muestra	125
	Tamaño de la Muestra	125
	Distribución de la Muestra	126
X	PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN	126
	Recolección de Datos	127
XI	PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS	127
	Análisis de Resultados Instrumento: Estilos de Liderazgo McDonald's	127
	Análisis de Resultados Instrumento: Estilos de Comunicación McDonald's	128
	Análisis de Resultados Instrumento: Manejo de Conflictos McDonald's	129
	Análisis Comparativo de Resultados McDonald's- Interpretación Correlación de Pearson	131
	Interpretación T-Student	133
XII	RESPUESTA A LAS HIPOTESIS	149
	Hipótesis de correlación: Mc Donald's-INAP	149
	Hipótesis de correlación: Mc Donald's-CISEN	154
	Hipótesis de correlación: Mc Donald's-CNA...	155
	Hipótesis de correlación: Mc Donald's-SAT	160
	Hipótesis de significancia:Mc Donald's-INAP	162
	Hipótesis de significancia Mc Donald's-CISEN	164
	Hipótesis de significancia: Mc Donald's-CNA	166
	Hipótesis de significancia:Mc Donald's-SAT	166

CAPITULO 4. CONCLUSIONES 175

BIBLIOGRAFÍA 177

ANEXOS 178

Procesamiento de Información por Sistema 178

INTRODUCCIÓN

El estudio del Liderazgo cobra hoy en día mayor importancia, ya que se debe revalorar la aportación que hacen las personas en favor del desarrollo y los logros organizacionales. Sin embargo, vivimos en un mundo cuyo signo principal es el cambio; por lo tanto, resulta apremiante el estudio de la capacidad para dirigir, orientar y fortalecer el esfuerzo colectivo hacia una continua innovación y adaptación dada ante las nuevas circunstancias, tales como: las alianzas estratégicas, los intereses múltiples y la perspectiva global. De ahí, que la misma relación social de liderazgo entre dirigentes y seguidores se transforme dentro de una sociedad cada vez más compleja.

En las mismas organizaciones, tanto públicas como privadas, la especialización y la capacitación de mayor número de miembros de una organización, tiende a propiciar nuevas voces de representación y de liderazgo en todos los niveles de la pirámide organizacional. Tomando en consideración, que lo que realmente varía es el grado y el nivel de dominio de estas habilidades o capacidades gerenciales.

Por ello, es fundamental que para poder comprender este tema, se entiendan los conceptos que se utilizaron en la presente investigación; los cuáles figuran como componentes clave dentro de las organizaciones: Liderazgo, Comunicación y Manejo de Conflictos.

La fuente de estudio de nuestra investigación, fue proporcionada por los mandos medios que conforman los cuatro turnos operacionales de una franquicia Mc Donald's, la cuál por ser una empresa pequeña, carece de áreas comerciales. Dicho estudio pretendió identificar cuáles son los estilos de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos, que presentaron los sujetos entre sí; para posteriormente compararlos con diferentes instituciones pertenecientes a la administración pública (Centro de Investigación y Seguridad Nacional, Comisión Nacional del Agua y Servicio de Administración Tributaria). Además, se tomaron en cuenta sujetos pertenecientes a Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), la cual tiene la tarea de organizar diplomados que proponen estrategias para facilitar las habilidades de los directivos y de las organizaciones. Determinando, sí existen estilos de dirección similares o diferentes en ambos tipos de administración.

Por lo tanto, esta investigación se ha estructurado con base en cuatro capítulos fundamentales:

Capítulo I. Se presentan dentro de un Marco Teórico los antecedentes históricos de los conceptos de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos; así como sus principales enfoques, teorías y autores más representativos. Por ejemplo en cuanto a Liderazgo, presentamos algunas teorías como la de Fiedler, Hersey y Blanchard, Mc Gregor, Blake y Mouton. Por lo que respecta a Comunicación, presentamos planteamientos así como algunos componentes más representativos de la misma. Por último, en Manejo de Conflictos se analizaron los estilos que maneja Thomas Kilman.

Capítulo II. A manera de un Marco de Referencia, se muestra un panorama general que parte básicamente en mostrar ¿Qué? Es una organización y ¿Qué? Es una empresa, así, como las finalidades que persiguen. Se define a la Administración Pública y a la Administración Privada, citando como se encuentran estructuradas cada una de ellas.

Dentro de Administración Pública se adicionó información referente a las organizaciones que sirvieron para llevar a cabo el presente estudio, las cuales fueron mencionadas anteriormente y en el caso de la Administración Privada se hizo una ubicación de las Franquicias y en particular la de Mc Donald's.

Capitulo III. Este corresponde a la Metodología utilizada en esta investigación, es decir, a la presentación, descripción y análisis de los datos obtenidos, así como a la respuesta a las hipótesis planteadas en la misma.

Capitulo IV. En el se presentan las conclusiones generales es decir que los estilos de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos que utilizan las organizaciones del sector público, son diferentes a los estilos que manejan las organizaciones del sector privado. Además, se citan las fuentes bibliográficas así como sus respectivos anexos.

CAPITULO 1

CAPITULO 1

MARCO TEÓRICO

- I. PANORAMA GENERAL DEL MARCO TEÓRICO
- II. INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN
- III. ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN
- IV. ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN
- V. ENFOQUE HUMANÍSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN
- VI. ENFOQUE NEOCLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN
- VII. ENFOQUE ESTRUCTURALISTA DE LA ADMINISTRACIÓN
- VIII. ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN
- IX. ENFOQUE SISTÉMICO DE LA ADMINISTRACIÓN
- X. ENFOQUE CONTINGENCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN
- XI. ENFOQUE PROSPECTIVO DE LA ADMINISTRACIÓN

I. PANORAMA GENERAL DEL MARCO TEÓRICO

En este capítulo, hablaremos acerca de las teorías concernientes al estudio del *Liderazgo*, sobre todo del *Liderazgo Situacional*, planteado por Paul Hersey y Ken Blanchard; posteriormente nos remitiremos al tema de la *Comunicación*, visto desde varias perspectivas; y finalmente hablaremos sobre el *Manejo de Conflictos*, definiendo determinados estilos en cada persona, y destacando los estilos de negociación aplicados por Thomas Kilman. Cabe señalar, que dentro de este capítulo, es importante comprender su forma evaluativa y perceptual, así como los conceptos de dichos elementos a través de los cuales, se ha valorado la participación de los directivos dentro de las organizaciones; todo con el propósito de tener una visión clara y precisa del tema en cuestión.

El marco teórico se encuentra estructurado de la siguiente manera: primeramente hemos destacado la introducción a la teoría general de la administración y los orígenes de la misma. Posteriormente, se hace mención a cada uno de los distintos enfoques que conforman la administración (*clásico, humanístico, neoclásico, estructuralista, del comportamiento, sistémico, contingencial y prospectivo*), los cuales sirven para conceptualizar una organización y por ende muestran los antecedentes y gestiones que se hicieron conforme el paso del tiempo, en materia de *Liderazgo*. No obstante, dentro de cada enfoque se destaca su importancia; las teorías y modelos más representativos del tema; el concepto, características, estrategias de un líder, y los estilos de liderazgo; situando a los autores más destacados, hasta llegar al planteamiento efectuado por Paul Hersey y Ken Blanchard en materia de *Liderazgo Situacional*.

Dentro de dichos enfoques, se ubica también lo referente al tema de la *Comunicación*, señalando antecedentes, conceptos, estilos de comunicación, y los principales elementos que funcionan como componentes clave, para desarrollar una comunicación interpersonal efectiva.

Por último, se hará mención al tema de *Manejo de Conflictos*, destacando también conceptos, su desenvolvimiento dentro de las organizaciones, la reacción de un sujeto ante una situación determinada, y los estilos de negociación aplicados por Thomas Kilman.

II. INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN

La *Teoría General de la Administración*, es el campo del conocimiento humano, que se ocupa del estudio de la administración en general, sin preocuparse de si su aplicación se lleva a cabo en las organizaciones lucrativas (empresas) o en las organizaciones no lucrativas.

La *Teoría General de la Administración*, trata del estudio de la administración de las organizaciones. La administración es una cosa mecánica que depende de ciertos hábitos físicos que deben ser superados o corregidos a fin de obtener un comportamiento correcto. Se puede enseñar lo que un administrador debe hacer, pero eso no lo capacitará efectivamente para hacerlo en todas las organizaciones.

El éxito de un administrador en la vida profesional no está enteramente correlacionado con aquello que le fue enseñado, con su brillantez académica o con su interés personal en practicar lo que le fue enseñado en las escuelas. Esos aspectos son importantes, sin embargo están condicionados a características de personalidad o al modo personal de actuar cada uno. El conocimiento tecnológico de la administración es importantísimo, básico e indispensable, pero depende sobre todo de la personalidad y del modo de actuar del administrador.

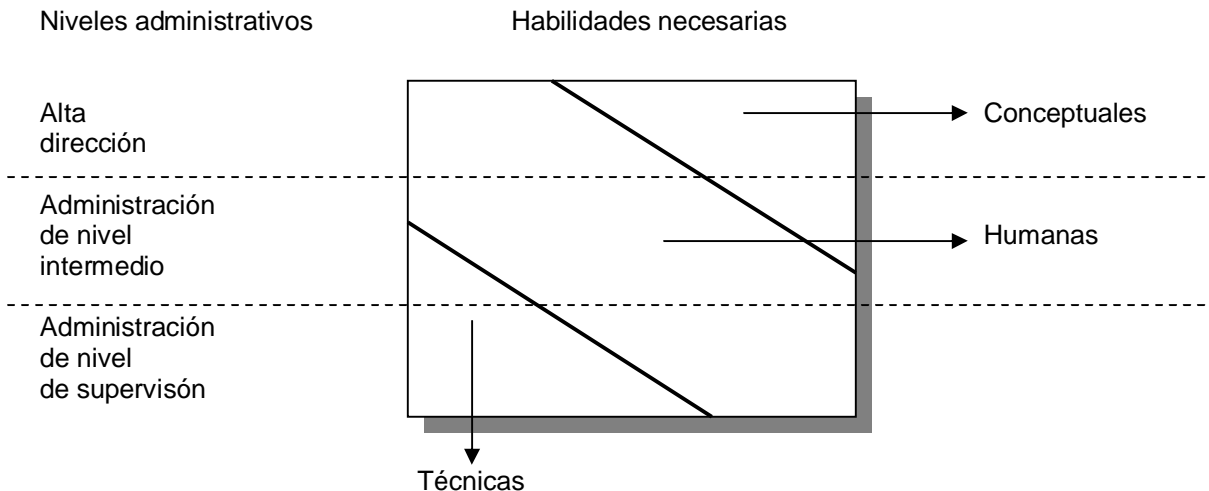
Existen por lo menos tres tipos de habilidades necesarias para que el administrador pueda ejecutar eficazmente el proceso administrativo: la habilidad técnica, la humana y la conceptual:

- § **Habilidad técnica.** Consiste en utilizar conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de sus tareas específicas a través de su instrucción, experiencia y educación.
- § **Habilidad humana.** Consiste en la capacidad y en el discernimiento para trabajar con personas, comprender sus actitudes y motivaciones y aplicar un liderazgo eficaz.
- § **Habilidad conceptual.** Consiste en la habilidad para comprender las complejidades de la organización global y el ajuste del comportamiento de la persona dentro de la organización. Esta habilidad permite que la persona se comporte de acuerdo con los objetivos de la organización total y no apenas de acuerdo con los objetivos y las necesidades de su grupo inmediato.

La adecuada combinación de esas habilidades varía a medida que un individuo asciende en la escala jerárquica; de posiciones de supervisión a posiciones de alta dirección.

A medida que se asciende de los niveles inferiores a los niveles más elevados de la organización, disminuye la necesidad de *habilidad técnica*, mientras que aumenta la necesidad de *habilidad conceptual*. En los niveles inferiores, los supervisores necesitan de considerable *habilidad técnica* para poder instruir y formar técnicos y demás subordinados. En los niveles más altos, los ejecutivos no necesitan conocer en detalle, las tareas específicas ejecutadas en el nivel operacional. A pesar que varíe la proporción de las *habilidades técnicas y conceptuales* necesarias a los diferentes niveles de la organización, el denominador común aparentemente crucial en todos los niveles es la *habilidad conceptual*.

Habilidades administrativas necesarias en varios niveles de la organización



La *Teoría General de la Administración*, se propone desarrollar la *habilidad conceptual* sin dejar totalmente de lado las *habilidades humanas y técnicas*. En otros términos, se propone desarrollar la capacidad de pensar, de definir situaciones organizacionales o empresariales complejas, de diagnosticar y de proponer soluciones. Las aplicaciones prácticas de la *Teoría general de la Administración* serán desarrolladas a través de las diferentes disciplinas especializadas en la administración.

III. ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración, tal y como la encontramos hoy, es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulativa de numerosos precursores, algunos filósofos, otros físicos, economistas, estadistas y otros donde se incluyen empresarios, que en el transcurrir de los tiempos, fueron cada cual en su campo de actividades, desarrollando y divulgando sus obras y teorías.

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

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

Teoría del Gran Hombre

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

Después de una creciente desilusión con el enfoque del “*Gran Hombre*” para comprender el liderazgo, se volvió la atención al estudio de situaciones y a la creencia de que los líderes son producto de situaciones determinadas.

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

Por lo tanto, se deduce que los líderes inspiran y guían a individuos o grupos políticos; y las personas (líderes) dotadas de esta aptitud:

- § Articulan y despiertan entusiasmo en su búsqueda por contar con una visión y una misión más comprometidas.
- § Se ponen a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera que sea su cargo.
- § Orientan el desempeño de otros, haciéndolos asumir su responsabilidad.
- § Guían mediante el ejemplo.

Teoría de los Rasgos

La *Teoría de los Rasgos*, considera el liderazgo como el resultado de los *rasgos 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.

La *Teoría del Gran Hombre* y la *Teoría de los Rasgos*, son consideradas las teorías más antiguas respecto del liderazgo. Un *rasgo* es una cualidad o característica distintiva de la *personalidad*. Según estas teorías, el líder es aquél que posee algunos *rasgos específicos de personalidad*, que lo distinguen de los demás. Según Caryle, los rasgos más comúnmente mencionados son los siguientes:

- § Rasgos físicos: energía, apariencia y peso.
- § Rasgos intelectuales: adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y autoconfianza.
- § Rasgos sociales: cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.
- § Rasgos relacionados con la tarea: impulso de realización, persistencia e iniciativa.

En resumen, dicha teoría indica que un líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y decisivo para tener una mejor condición para dirigir con éxito.

IV. ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN

Este enfoque surgió a consecuencia de la Revolución Industrial, ya que los países tenían algunos problemas como: una variedad inmensa de empresas, con tamaños diferenciados, problemas de bajo rendimientos de la maquinaria utilizada, desperdicio, insatisfacción generalizada entre los operarios, competencia intensa pero con tendencia poco definida, elevado volumen de pérdidas cuando las decisiones eran mal tomadas, etc. Inicialmente los autores clásicos pretendieron desarrollar una ciencia de la administración cuyos principios, pudiesen resolver los problemas de las organizaciones. Principales autores de este enfoque: Taylor, Gantt, Urwick, Mooney, Emerson, y Fayol entre otros.

Objetivo del Enfoque

Este enfoque pretende aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente de la racionalización del trabajo del operario, así como a través de su organización y de la aplicación de los principios generales de la administración con bases científicas.

Esta racionalización se lograría a través de:

- § El análisis y división de trabajo.
- § Atención en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea.
- § Establecimiento de tiempos-patrón para la ejecución de una tarea.
- § Especialización del operario.
- § Forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y sus interrelaciones estructurales.
- § Énfasis en la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización.

Punto de Vista Clásico del Liderazgo

El enfoque clásico de Fayol defendía la organización lineal caracterizada por el énfasis en la centralización de la autoridad, se puede decir que el tipo de liderazgo que prevalecía en esta época era el autocrático, provocando una rigidez en la disciplina y dificultando la cooperación y la iniciativa de las personas.

Para los clásicos la autoridad es el poder de dirigir a otros, para que ejecuten o dejen de ejecutar algo de la manera considerada por el poseedor de esa autoridad como adecuada para la realización de los objetivos de la empresa o del órgano. La autoridad, para los clásicos, es conceptualizada como un poder formal, o sea, una propiedad de una persona o de una institución, significando principalmente el derecho de dar órdenes. La comunicación entre los órganos o cargos existentes en la organización se efectúa de manera directa y limitada, sin necesidad de intermediarios.

Punto de Vista Clásico del Conflicto

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

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

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

V. ENFOQUE HUMANÍSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN

Con el *Enfoque Humanístico*, la teoría administrativa sufre una verdadera revolución conceptual: la transferencia del énfasis antes colocado en la tarea (por la administración científica), y en la estructura organizacional (por la teoría clásica de la administración), al énfasis de las personas que trabajan o que participan en las organizaciones. También con el *Enfoque Humanístico*, la preocupación por la máquina y por el método de trabajo y la preocupación por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales, ceden prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales para los aspectos psicológicos y sociológicos.

El *Enfoque Humanístico* ocurre con la aparición de la *Teoría de las Relaciones Humanas*, en los Estados Unidos, a partir de la década de los años 30. Su surgimiento, sin embargo, fue posible

por el desarrollo de las ciencias sociales, principalmente la psicología, y en particular la psicología del trabajo.

En el *Enfoque Humanístico*, encontramos que prevalece una organización informal, la organización es vista como un sistema social integrado por un conjunto de papeles. El individuo reacciona como un ser social que participa como miembro de un grupo, la forma de autoridad que existe es conciliadora y el trato al empleado es de tipo paternalista. Predomina la identidad de intereses y todo conflicto indeseable debe ser evitado; buscando la máxima eficiencia, aunque se llegaron a mostrar pocos resultados. Entre los principales representantes de este enfoque, destacan: Mayo, Follet, Dubin, Fench, y Lewin, entre otros.

Teoría de las Relaciones Humanas

La *Teoría de las Relaciones Humanas*, nació de la necesidad corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores deberían forzosamente someterse.

Importancia del Liderazgo

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

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

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

El Papel del Líder en la Empresa

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

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

desarrollen al mismo tiempo que se cumple con las metas organizacionales (es decir, ejerce cierta autoridad cuya base se sustenta en el servicio a los seguidores).

Funciones de un Líder

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

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

Estrategias de un Líder

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

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

- § **Atención mediante la visión.** Para elegir un rumbo, el líder debe primero haber desarrollado una imagen mental de un futuro posible y deseable para la organización.
- § **Significado mediante la comunicación.** Un factor esencial del liderazgo es la capacidad de influenciar y organizar significados para los miembros de una organización, esto crea una comunidad de aprendizaje y constituye una organización eficaz.
- § **Confianza derivada de la consistencia.** Los líderes deben inspirar confianza, deben construir una buena imagen con base a la persistencia y a la constancia.
- § **Desarrollo del propio líder autocrítica.** En los líderes verdaderos no se hayan trazas de presunción o autoadoración, confían en sí mismos, su actitud central es el autorespeto.
- § **Voluntad de asumir riesgos.** Debe reconocer y compartir la incertidumbre, debe aceptar los errores, y debe estar dispuesto a responder a los retos.
- § **Capacitación.** Los líderes buscan que otros asuman responsabilidades y realicen esfuerzos para lograr objetivos.
- § **Descentralización.** Es eficaz mediante una verdadera delegación de poderes que implica que se confíe en las personas que desempeñan las funciones.

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

Características de un Líder

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

Esta habilidad se da con base a:

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

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

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

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

Finalmente se destacan como características de un líder:

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

Punto de Vista Humanístico de la Comunicación

Para la *Teoría de las Relaciones Humanas*, la comunicación es importante para la relación entre las partes, para el esclarecimiento y la explicación a los participantes inferiores de las razones tomadas. Los subordinados deben recibir continuamente de los supervisores un flujo de comunicaciones capaz de suplirles las necesidades. Por otro lado, los superiores deben recibir de los subordinados un flujo de comunicaciones capaz de proveerles una idea adecuada de lo que está sucediendo.

La comunicación es una actividad administrativa que tiene dos propósitos principales:

- § Proporcionar información y comprensión necesarias para que las personas se puedan conducir en sus tareas.
- § Proporcionar las actitudes que promuevan la motivación, cooperación y la satisfacción en los cargos.

Punto de Vista Humanístico del Conflicto

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

VI. ENFOQUE NEOCLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN

El *Enfoque Neoclásico* (escuela operacional, o del proceso administrativo), surgió con el crecimiento exagerado de las organizaciones y por la necesidad de utilizar los conceptos válidos y relevantes del enfoque clásico, eliminando las exageraciones y distorsiones típicas de cualquier teoría pionera y condensándolos en otros conceptos igualmente válidos y relevantes ofrecidos por otras teorías administrativas a lo largo de las últimas décadas. Entre los principales exponentes de este enfoque, encontramos los siguientes autores: Drucker, Newman, Dale, Odiorne, y Humble, entre otros.

Objetivo del Enfoque

Es definir la administración como una técnica social básica . Esto conlleva la necesidad para el administrador de conocer, además de los aspectos técnicos y específicos de su trabajo, los aspectos relacionados con la dirección de las personas dentro de las organizaciones. Asimismo, esta teoría se orientó al estudio de los factores que conducen a la decisión de descentralización, analizando las ventajas y desventajas de ésta.

Principales Características del Enfoque

- § ***Énfasis en la práctica de la administración.*** Es el énfasis por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos y palpables. Los autores de éste enfoque desarrollaron sus conceptos de forma práctica y utilizable, visualizando principalmente la acción administrativa.
- § ***Reafirmación relativa (y no absoluta) de los postulados clásicos.*** Los neoclásicos pretenden colocar las cosas en su debido lugar, por este motivo, retoman gran parte del material desarrollado por los clásicos , pero además precisan nuevas dimensiones y reestructuran dicho material, de esta forma dan una configuración más amplia y flexible.
- § ***Énfasis en los resultados y objetivos.*** Como medios para evaluar los resultados de las organizaciones. Los objetivos son valores visualizados o resultados deseados por la organización y solo pueden ser alcanzados con la operación eficiente de sus miembros integrantes de éstas.

Punto de Vista Neoclásico del Liderazgo y Comunicación

Los neoclásicos están de acuerdo en la existencia de una relativa descentralización de la autoridad, es decir, de una autoridad parcialmente delegada y distribuida en los niveles de supervisión situados en niveles jerárquicos inferiores. El principio que rige la descentralización se define como: “*la autoridad para tomar o iniciar la acción debe ser delegada tan próxima de la escena cuanto fuere posible*”.

Piensan que la autoridad concede al administrador el derecho reconocido de dirigir subordinados para que desempeñen actividades encaminadas al logro de los objetivos de la empresa. Incluyen otro término que es de gran importancia “*responsabilidad*”, que proviene de la relación superior-subordinado y del hecho de que alguien tenga autoridad para exigir determinadas tareas a otras personas. Considerando que existe una relación contractual, que obliga al subordinado a ejecutar ciertos servicios, a cambio de una compensación monetaria o con otras formas de retribución. En el aspecto de comunicación, existe, un jefe que es una especie de cuello de botella de entrada y salida de comunicaciones en su área de actuación. Cada jefe posee el monopolio de las comunicaciones en su área.

VII. ENFOQUE ESTRUCTURALISTA DE LA ADMINISTRACIÓN

La aparición del *Enfoque Burocrático* coincidió con el nacimiento del capitalismo, esto a consecuencia de diversos factores como: la economía de tipo monetario, el mercado de mano de obra, la aparición del Estado-nación centralizado y la divulgación de la ética protestante (que enfatiza el trabajo como un don de Dios y el ahorro como forma de evitar la vanidad y la ostentación).

Asimismo, la burocracia surge como consecuencia de las necesidades de orden y exactitud que las organizaciones sintieron y de las reivindicaciones de los trabajadores por un trato justo e imparcial. El modelo burocrático de las organizaciones surgió como una reacción contra la crueldad, nepotismo y contra los juicios tendenciosos y parcializados, típicos de las prácticas administrativas, inhumanas e injustas del inicio de la Revolución Industrial. Los principales autores de este enfoque, son los siguientes: Weber, Merton, Selznick, y Gouldner, entre otros.

Objetivo del Enfoque según Weber

Es una forma de organización humana basada en la racionalidad, con respecto a la adecuación de los medios a los objetivos (fines) pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la búsqueda de esos objetivos. Weber que es uno de los principales exponentes de este enfoque, parte para su análisis de la consideración de tres tipos de sociedad (tradicional, carismática y legal, racional o burocrática), cada una de ellas tiene características distintivas y en especial un tipo de autoridad diferente.

Weber parte del concepto de autoridad “significa la probabilidad de que una orden específica sea obedecida”. Poder por lo tanto, es la posibilidad de imposición del arbitrio por parte de una persona sobre la conducta de las otras. Otro concepto de importancia dentro de este enfoque es la legitimidad ya que es el motivo que explica por qué determinado número de personas obedece las órdenes de alguien, confiriéndole poder. La dominación significa que la voluntad manifiesta (orden) del dominador influyendo en la conducta de los otros (dominados) de tal forma que el contenido de la orden, por sí misma se transforma en norma de conducta (obediencia), para los subordinados.

Weber describe tres tipos de autoridad legítima. Estos son:

- § **Autoridad tradicional.** Es aquella en la que el poder se transmite de una manera no racional, puede ser transmitido por herencia y es extremadamente conservadora. Todo cambio social implica ruptura más o menos violenta de las tradiciones. La legitimación del poder en la dominación tradicional viene de las creencias en el pasado eterno, en la justicia y la pertinencia de la manera tradicional de actuar. El líder tradicional es el señor, que comanda en virtud de su status de heredero o sucesor. Sus ordenes son personales o arbitrarias, sus límites se fijan a partir de las costumbres y hábitos; y sus súbditos obedecen por respeto a su status tradicional.
- § **Autoridad carismática.** Surge cuando los subordinados aceptan las órdenes del superior como justificación, a causa de la influencia de la personalidad y del liderazgo del superior con el cual se identifican. Carisma es un término usado en sentido religioso y significa un don gratuito de Dios, Weber y otros autores usaron este término con sentido de una cualidad extraordinaria e indefinible de una persona. El poder carismático es un poder sin base racional, es inestable y fácilmente adquiere características revolucionarias. No puede ser delegado, ni recibido en herencia como el tradicional. El líder se impone por ser alguien fuera de lo común, que posee habilidades mágicas o revelaciones de heroísmo o poder mental de locución y no debido a su posición o jerarquía. Es una autoridad basada en la devoción afectiva y personal y en el arrebató emocional de los seguidores en relación con la persona. La legitimación de la autoridad carismática proviene de las características personales del líder y de la devoción y arrebató que consigue imponer a sus seguidores.
- § **Autoridad administrativa.** Surge cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, porque están de acuerdo con un conjunto de preceptos o normas que consideran legítimos y de los cuales deriva el mando. Este tipo de Autoridad se basa en la promulgación. La idea básica se fundamenta en el hecho de que las leyes pueden ser promulgadas y reglamentadas libremente por procedimientos formales y correctos. El conjunto gobernante es elegido y ejerce autoridad sobre sus subordinados siguiendo ciertas normas y leyes. La obediencia no es debida a alguien específicamente, ya sea por sus cualidades personales y reglamentos previamente establecidos. La legitimación del poder racional y legal se basa en normas legales racionalmente definidas.

Objetivo del Enfoque según los Estructuralistas

Para los estructuralistas, la sociedad moderna e industrializada es una sociedad de organizaciones, de las cuales el hombre depende desde su nacimiento hasta su muerte. Esas organizaciones están altamente diferenciadas y requieren de sus participantes determinadas características de personalidad. Los autores estructuralistas (más orientados hacia la sociología organizacional), que es la sociedad de organizaciones y su interdependencia con otras. Conciben la existencia de un *hombre organizacional*, quien desempeña papeles diversos en organizaciones diferentes.

El análisis de las organizaciones desde el punto de vista estructuralista se hace dentro de un enfoque múltiple y globalizante: tanto de la organización formal como de la informal, del mismo modo las recompensas y sanciones materiales y sociales deben ser consideradas en el comportamiento de las personas.

Se deben tomar en cuenta los diferentes tipos de organizaciones que existen, los diferentes niveles jerárquicos y las relaciones externas de la organización con otras organizaciones. Los estructuralistas incorporan los estudios acerca de los ambientes dentro de la concepción de que las organizaciones son sistemas abiertos en constante interacción con su medio ambiente. Trata además diversos estratos del ambiente, el ambiente general y el ambiente operacional, constituidos de las partes relevantes del ambiente general, los cuales son debidamente definidos. Otro aspecto de gran importancia es el estudio que hacen los estructuralistas referida a los conflictos organizacionales.

Los estructuralistas están en desacuerdo en que existe armonía de intereses entre patronos y empleados(como lo afirmaban los clásicos, o de que esa armonía deba ser preservada por la administración, a través de la actitud comprensiva y terapéutica, nivelando las conductas individuales como afirmaban los autores del enfoque de relaciones humanas. Para los estructuralistas, los conflictos -así no todos sean deseables- son los elementos generadores de los cambios y del desarrollo de la organización.

Punto de Vista Estructuralista del Conflicto

Conflicto, significa la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos y enfrentados que pueden chocar. Si las fuentes de la cooperación residen en las semejanzas de intereses, reales o supuestas, entre individuos y organizaciones, de la misma forma, las fuentes de conflicto se hallan en algún grado de divergencia real o supuesta de intereses. Las fuentes de conflicto pueden ser caracterizadas dentro de un continuo que va desde una colisión frontal de interés y completa incompatibilidad, en un extremo, hasta intereses diferentes aunque no necesariamente incompatibles, en el otro extremo.

Conflicto y cooperación son elementos integrantes de la vida de una organización. Ambos han recibido mucha atención por parte de las recientes teorías de la organización. La resolución del conflicto es vista más como una fase del esquema “*conflicto-cooperación*”, que un “*fin del conflicto*”, o una “*resolución final*”, del conflicto.

En situaciones de conflicto, las respuestas posibles de un grupo (o de un individuo) pueden ser caracterizadas en una escala general, variando desde los métodos de supresión total y parcial, hasta los métodos de negociación y solución de problemas, dentro de un continuo expresado de la siguiente manera.

A través del conflicto, se puede proceder a una verificación del poder armonía en la organización. El conflicto genera cambios y provoca innovación, en la medida en que las soluciones son alcanzadas. Existen varios tipos de situaciones dentro de las organizaciones que provocan conflictos.

- 1) Conflicto entre la autoridad del especialista (conocimiento) y autoridad administrativa (jerarquía). La autoridad del especialista (que se basa en el conocimiento), choca frecuentemente con la autoridad administrativa (que se basa en la jerarquía).
- 2) Dilemas de la organización de la organización según Blau y Scott. Para ellos existen dos tipos de conflictos, en un proceso fundamentalmente dinámico y dialéctico los cuales, son importantes.

§ Conflicto entre la organización informal y la organización formal.

§ El conflicto existente en la relación entre clientes y la organización.

Para los dos autores existe una relación de mutua dependencia entre conflicto y cambio, pues los cambios precipitan conflictos y los conflictos generan innovaciones. Mientras que el conflicto representa un choque de intereses antagónicos, el dilema representa una situación en la que se desea atender a dos intereses inconciliables entre si: la atención de uno de los intereses impide la atención del otro.

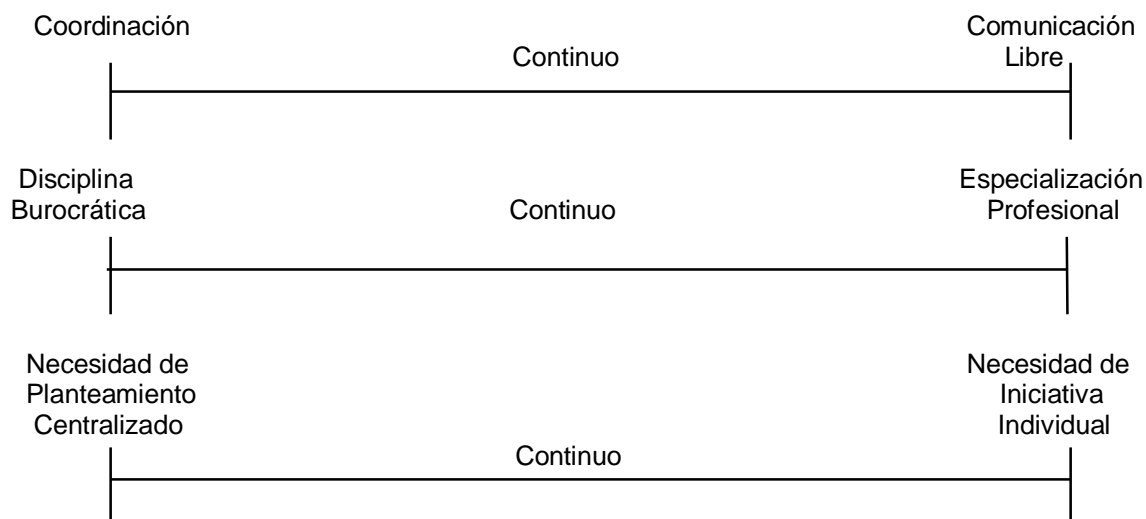
Todas las organizaciones se enfrentan con dilemas, es decir, con exigencias entre alternativas en las cuales algún objetivo importante y valioso deberá ser sacrificado en el interés de otro. El concepto de conflicto y de dilema permite una comprensión de los procesos de cambio generados internamente en una organización.

Tipos de Conflictos según Blau y Scott

Blau y Scott, indican que existen tres dilemas básicas en toda la organización:

- § **Dilema entre coordinación y comunicación libre.** Los escalones jerárquicos tienden a proporcionar coordinación eficiente, pero, por otro lado restringen el flujo de comunicaciones, impidiendo la solución creativa y diferenciada de los problemas.
- § **Dilema entre disciplina burocrática y especialización profesional.** Ya que mientras el especialista profesional debe representar los intereses de su profesión, el burócrata debe representar los intereses de la organización. Mientras que la autoridad del profesional se basa en el conocimiento de la especialización técnica, la autoridad del burócrata se basa en un contrato legal. Mientras que el profesional decide con base a los estándares profesionales universales, el burócrata decide con base en directrices disciplinarias establecidas por su organización.
- § **Dilema entre la necesidad de una planeación centralizado y la necesidad de iniciativa individual.** El destino de las organizaciones depende, en gran parte, de la iniciativa y de la creatividad individual. Sin embargo, la necesidad de una planeación y de control es vital para la organización, de un lado, pero tiende a inhibir la iniciativa y la creatividad individual, por otro lado. Cuanto más centralizado sea la planeación, mayor será la iniciativa y viceversa.

Dilemas de la Organización de Blau y Scott



VIII. ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN

Este enfoque surgió a partir de la década de los años 50 que se desarrollo inicialmente en los Estados Unidos con una nueva concepción de la administración la cual trajo nuevos conceptos, nuevas variables, y sobre todo, una nueva visión de la teoría administrativa basada en el comportamiento humano en las organizaciones. El *Enfoque del Comportamiento* pone más énfasis en la teoría administrativa y en la búsqueda de soluciones democráticas y flexibles a los problemas organizacionales, éste enfoque se originó en las ciencias de la conducta y más específicamente de la psicología organizacional. Con el Enfoque del Comportamiento la preocupación por la estructura desplaza hacia una preocupación por los procesos y la dinámica organizacionales. Es exactamente la psicología organizacional la que más influye sobre esta teoría administrativa eminentemente democrática y humanística. Entre los principales autores de este enfoque, están: Simon, Barnard, McGregor, y Argyris, entre otros.

Objetivo del Enfoque

Este enfoque visualiza a la organización como un organismo social que tiene vida y cultura propias, donde se desarrollan estilos de administración y sistemas de organización para tratar a las personas. Emergiendo un comportamiento organizacional, fruto de los intercambios y estándares de relación y expectativas de las empresas, como también los conflictos entre objetivos organizacionales y los objetivos individuales de los participantes.

Estilos de Administración

El enfoque del comportamiento busca demostrar la variedad de los estilos de administración que están a disposición del administrador. A su vez, los estilos de administración dependen sustancialmente de las convicciones que los administradores tienen con respecto al comportamiento humano dentro de la organización. Esas convicciones moldean no sólo la manera de conducir a las personas, sino la forma en la que se divide el trabajo, se planean y organizan las actividades. Las organizaciones son proyectadas y administradas de acuerdo con ciertas teorías administrativas. Cada una de ellas se fundamenta en ciertas convicciones sobre la manera como se comportan las personas dentro de las organizaciones.

Estudios de la Universidad de Ohio

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 constituirán el mejor estilo de liderazgo. A lo largo de los años, la eficacia al 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.

Por último, los estudios señalan que existen cuatro factores que definen la conducta del líder: consideración, iniciación de la estructura, énfasis en la producción y la sensibilidad.

Estudios de la Universidad de 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.

Dichos estudios, buscan identificar las características de los líderes en relación con la eficacia de tarea. Por ello, distinguen dos dimensiones de la conducta del líder: el líder orientado al empleado y el líder orientado a la producción.

Teorías “X” y “Y” de McGregor

Según 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, McGregor 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 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”*).

Supuestos de las Teorías “X” y “Y”

Teoría “X”	Teoría “Y”
§ Las personas son perezosas e indolentes.	§ Las personas se esfuerzan y les gusta tener algo que hacer.
§ Las personas evitan el trabajo.	§ El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar.
§ Las personas evitan la responsabilidad, con el fin de sentirse más seguras.	§ Las personas buscan y aceptan las responsabilidades y desafíos.
§ Las personas necesitan ser controladas y dirigidas.	§ Las personas pueden ser auto motivadas y autodirigidas.
§ Las personas son ingenuas y sin iniciativa.	§ Las personas son creativas y competentes.

Sistema de Administración de Likert

Likert propone una clasificación de sistemas de administración, definiendo cuatro diferentes perfiles organizacionales (perfiles organizacionales de Likert). Estos sistemas están caracterizados sólo en relación con cuatro variables: proceso decisorio, sistemas de comunicaciones, relaciones interpersonales y sistemas de recompensas y castigos.

Sistema 1. “Autoritario Coercitivo”. Es un sistema administrativo autocrático y fuerte, coercitivo y notoriamente arbitrario que controla todo lo que ocurre dentro de la organización. Sus principales características son:

- § Proceso decisorio: Es totalmente centralizado en la cima de la organización.
- § Sistemas de comunicación: Es bastante precario. Las comunicaciones ocurren siempre verticalmente, en el sentido descendente, enviando exclusivamente órdenes y raramente orientaciones. No existen comunicaciones laterales. Las personas no son consultadas para generar información, lo que hace que las decisiones tomadas en la cima se fundamenten en informaciones limitadas y generalmente incompletas o erróneas.
- § Relaciones interpersonales: La alta dirección ve con alta desconfianza las conversaciones informales entre las personas y busca cohibirlas al máximo.
- § Sistemas de recompensas y castigos: Hay un énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, que generan un ambiente de temor y de desconfianza. Las personas necesitan obedecer las reglas y reglamentos internos al pie de la letra y ejecutar sus tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos vigentes.

Sistema 2. “Autoritario Benevolente”. Es un sistema administrativo autoritario que constituye una variación atenuada del sistema 1. Sus características son:

- § Proceso decisorio. Centralizado en la alta administración, permite una pequeña delegación en cuanto a las decisiones de pequeño tamaño y de carácter rutinario y repetitivo.
- § Sistema de comunicación. Relativamente precario, prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes.
- § Relaciones interpersonales. A pesar de que muchas veces se puede desarrollar, la organización informal todavía se considera como una amenaza para los objetivos e intereses de la empresa.
- § Sistemas de recompensas y castigo. Todavía existe énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, pero el sistema es menos arbitrario y ofrece algunas recompensas materiales y salariales pero raras recompensas de tipo simbólico o social.

Sistema 3. “Consultivo”. Se trata de un sistema que se inclina más hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo, como en los dos sistemas anteriores. Representa un gran flexibilidad de la arbitrariedad organizacional. Sus características son:

- § Proceso decisorio. Es de tipo participativo y consultivo. Participativo porque las decisiones específicas son delegadas a los diversos niveles jerárquicos y deben orientarse por las políticas y directrices definidas por el nivel institucional para enmarcar todas las decisiones y acciones de los demás rivales, Consultivo porque la opinión y puntos de vista de los niveles inferiores son considerados en la definición de las políticas y directrices que los afectan.

- § Sistemas de comunicación. Prevalece la comunicación vertical en el sentido descendente (pero dirigidas hacia la orientación amplia más que hacia ordenes específicas), y ascendente, como también comunicaciones laterales entre las partes. La empresa desarrolla sistemas internos de comunicación para facilitar su flujo.
- § Relaciones interpersonales. La empresa crea condiciones relativamente favorables a una organización informal saludable y positiva. Sistema de recompensas y castigos. Hay un énfasis en las recompensas materiales (como incentivos salariales, atractivos de promociones y nuevas oportunidades profesionales), y simbólicas (como prestigio y status), aunque eventualmente se presentan penas y castigos.

Sistema 4. “Participativo”. Es el sistema administrativo democrático por excelencia. Es el más abierto de todos los sistemas desarrollados por Likert. Sus características son:

- § Proceso decisorio. Las decisiones son totalmente delegadas a los niveles organizacionales, Aunque a nivel institucional defina las políticas y directrices, éste únicamente controla los resultados, dejando las decisiones totalmente a cargo de los diversos niveles jerárquicos. Solo en ocasiones de emergencia, los altos escalones toman decisiones, sin embargo se sujetan a la ratificación explícita de los grupos involucrados.
- § Sistema de Comunicación. La comunicación fluye en todos los sentidos y la empresa hace inversiones en sistemas de información, pues son básicos para su flexibilidad y eficiencia.
- § Relaciones interpersonales. El sistema permite la participación grupal de manera intensa, de modo que las personas se sientan responsables por lo que deciden y hacen en todos los niveles organizacionales.
- § Sistema de recompensas y castigos. Existe un énfasis en las recompensas, notoriamente simbólicas y sociales, a pesar de que no se omitan las recompensas materiales y salariales.

Variables Principales	1 Autoritario- Coercitivo	2 Autoritario- benevolente	3 Consultivo	4 Participativo
Proceso Decisorio	Totalmente centralizado en la alta administración	Centralizado en la alta administración, pero permitiendo una pequeña delegación de carácter rutinario	Consulta los niveles inferiores permitiendo participación y delegación	Totalmente delegado y descentralizado. Nivel institucional define políticas y controla resultados.
Sistema de Comunicación	Bastante precario. Solo comunicaciones verticales descendentes cargando ordenes	Relativamente precario, prevalecen las comunicaciones descendentes sobre las ascendentes	Se busca facilitar el flujo en el sentido vertical (descendente y ascendente) y horizontal.	Sistemas de comunicación eficientes son fundamentales para el éxito de la empresa.

Relaciones Interpersonales	Provocan desconfianza. La organización informal es vedada y considerada perjudicial. Los cargos y tareas confinan a las personas.	Son toleradas, con cierta conducencia. Organización informal incipiente y considerada como una amenaza para la empresa.	Cierta confianza en las personas y en sus relaciones. La empresa busca facilitar el desarrollo de una organización informal sana.	Trabajo realizado en equipos. La formación de grupos se hace importante. Confianza mutua, participación y compromiso grupal intensos.
Sistema de Recompensas	Énfasis en los castigos y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Para recompensa (de origen estrictamente salarial).	Énfasis en los castigos y medidas disciplinarias, pero con menor arbitrariedad. Recompensas salariales más frecuentes. Las recompensas sociales son raras.	Énfasis en las recompensas materiales (principalmente salarios). Recompensas sociales ocasionales. Raros castigos o penas.	Énfasis en las recompensas sociales. Recompensas materiales y salariales frecuentes. Penas son raras y cuando ocurren son definidas por los grupos.

Teoría del Desarrollo Organizacional

En principio es todo cambio planeado. El desarrollo de la organización es un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales, permanentemente aplicado a una organización visualizando la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal forma que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con o sin asistencia externa.

El D.O. Es una respuesta de la organización a los cambios. Es un esfuerzo educacional muy completo destinado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la organización, de tal manera que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que están surgiendo en una creciente progresión. El *Desarrollo Organizacional* abarca el sistema total de una organización y la modificación planteada con el fin aumentar la eficiencia y eficacia de la organización.

Malla Gerencial de Blake y Mounton

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 de liderazgo: el interés por las personas y por la producción. Los autores parten del supuesto de que el cambio organizacional comienza con el Cambio Individual, como un mecanismo de descongelamiento y que los problemas de procesos en los niveles interpersonales, grupales e intergrupales deben ocurrir antes de los cambios en la estrategia y en el ambiente interno de la organización. La *Malla Gerencial*, indica que el administrador que trabaja en una empresa siempre está orientado hacia dos asuntos: la producción (resultados de sus esfuerzos); y las personas (los jefes, colegas o aquellos cuyo trabajo él dirige).

Modelo 3-D de Eficacia Gerencial de Reddin

El autor presenta una teoría sobre el desarrollo de la eficacia gerencial, denominada Teoría 3-D. El modelo conceptual propuesto por Reddin se basa en el hecho de que al administrador se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida en la proporción en que él es capaz de transformar su estilo de manera apropiada a la situación de cambio. Para Reddin, la eficacia administrativa es el grado en el cual el administrador alcanza las exigencias de “*producto*” (resultados) de su posición en la organización; ya que la única tarea del administrador es la de ser eficaz.

Estilos Básicos del Comportamiento Gerencial

Estilos Básicos	Estilos Gerenciales Menos Eficaces	Estilos Gerenciales Más Eficaces
Integrado	De transacción (transigente)	Ejecutivo
Dedicado	Autócrata	Autócrata benevolente
Relacionado	Predicador	Promotor
Separado	Desertor	Burócrata

Líderes según Lippit y White

Una de Los estudios en materia de liderazgo, más conocidos es el ofrecido por Lippit y White. Su clasificación es un punto de referencia obligatorio para cualquier análisis.

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

- § Autoritarios.
- § Paternalistas.
- § Laissez – faire (“*dejar hacer*”).
- § Democráticos.
- § Participativos.

Esta división se hace atendiendo a la manera de:

- a) Determinar los objetivos del grupo.
- b) Tomar decisiones en el grupo.
- c) Tipo de relación entre los miembros del grupo que fomenta el líder.
- d) Calidad que se distingue 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. Las relaciones entre los miembros del grupo cambian de forma clara, si se comparan los grupos con líderes paternalistas o democráticos. En el primer caso los miembros abren haces de relación hacia los líderes mientras que en el segundo, son los miembros los destinatarios de la interacción.

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

IX. ENFOQUE SISTÉMICO DE LA ADMINISTRACIÓN

El *Enfoque Sistémico*, tiende a demostrar el isomorfismo de las diversas ciencias, permitiendo la aproximación entre sus fronteras, y llena los espacios vacíos (espacios blancos), entre estas. Los sistemas no pueden ser comprendidos plenamente sólo por el análisis separado y exclusivo de cada una de las partes; se basa en la comprensión de la dependencia recíproca de todas las disciplinas y de la necesidad de su integración. Así los diversos ramos del conocimiento consideraron sus objetos de estudio (sean físicos, biológicos, psíquicos, sociales, químicos, etc.), como sistemas. Inclusive en la administración.

La *Teoría General de la Administración*, paso por una gradual y creciente ampliación del enfoque, desde el *Enfoque Clásico* (pasando por la *Humanística-Neoclásica*, *Estructuralista* y *Behaviorista*), hasta el *Enfoque Sistemático*, el cual se contrapone al microenfoque de *sistema cerrado*.

En el *Enfoque Sistemático*, encontramos que prevalece una organización tanto formal, como informal; además de que las organizaciones se muestran como sistemas abiertos. El hombre es considerado un ser funcional, el cual desempeña una serie de papeles y cambios. Por ello, existen conflictos de papeles debido al concepto de autoridad que se tiene, se busca la máxima eficiencia y productividad, aunado a la autorrealización y el trabajo en equipo. Entre los principales representantes de este enfoque, destacan: Katz, Kahn, Rosenzwing, Rice, y Burns, entre otros.

Teoría de la Información

La *Teoría de la Información*, busca proporcionar una visión más amplia de los fenómenos de información y comunicación dentro de las organizaciones.

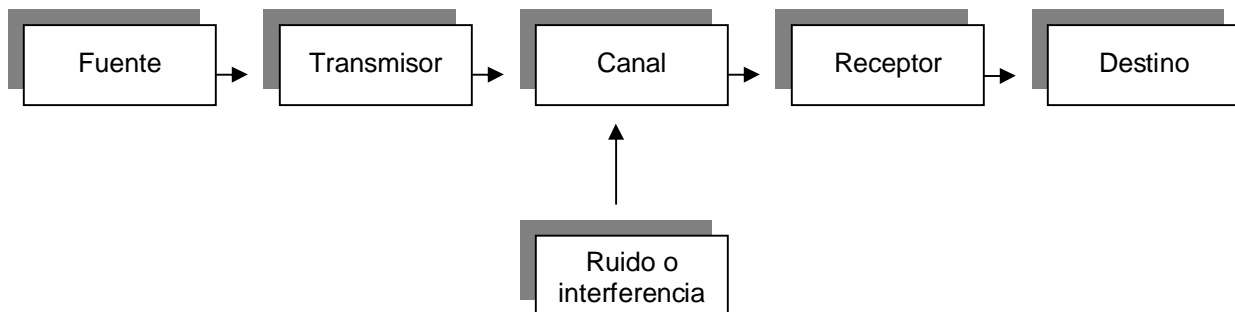
En todos los sistemas de información, la *fuentes* sirve para proveer mensajes. El *transmisor* opera los mensajes emitidos por la *fuentes*, transformándolos en forma adecuada al *canal*. El *canal* lleva el mensaje bajo la nueva forma a un sitio distante. El *ruido* perturba el mensaje en el *canal*. El *receptor* procura descifrar el mensaje grabado en el *canal* y lo transforma en una forma adecuada al *destino*. A partir de ahí, se puede generalizar que la *Teoría de la Información*, parte del principio de que la “*función macroscópica de las partes, es la misma para todos los sistemas*”.

Modelo de Comunicación de Shannon y Weaver

La *Teoría de la Información* surgió en definitiva con las investigaciones de Claude E. Shannon y Warren Weaver, los cuales dieron origen aun sistema de comunicación que consta de seis componentes: *fuentes*, *transmisor*, *canal*, *receptor*, *destino* y *ruido*.

En este modelo, todos los elementos están ordenados en forma lineal. El esquema que se muestra a continuación, se perfecciono posteriormente trazando una distinción entre mensaje y su fuente, e introduciendo nociones importantes como la retroalimentación y el feedback (la respuesta del destino que le permite a la fuente modificar sus emisiones subsiguientes), ruido (interferencias en el mensaje), redundancias y filtros (modificadores del mensaje cuando está llegando al codificador o ha abandonado el decodificador). Lo anterior se detallará mejor posteriormente.

El Modelo de Comunicación de Shannon y Weaver



Cada uno de estos componentes del sistema de comunicación, tienen su papel:

- § **Fuente.** Significa la persona, cosa o proceso que emite o provee los mensajes por intermedio del sistema.
- § **Transmisor.** Significa el proceso o equipo que opera el mensaje, transmitiéndolo de la *fuente* al *canal*.
- § **Canal.** Significa el equipo o espacio intermedio entre el *transmisor* y el *receptor*, en el *sistema de comunicación*.
- § **Receptor.** Significa el proceso o equipo que recibe el mensaje en el *canal*.
- § **Destino.** Significa la persona, cosa o proceso a quien es destinado el mensaje en el punto final del *sistema de comunicación*.
- § **Ruido.** Significa la cantidad de perturbaciones indeseables que tienden a alterar de manera imprevisible los mensajes transmitidos.

Teoría de Sistemas

La *Teoría General de Sistemas*, no busca solucionar problemas o intentar dar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. Los supuestos básicos de la *Teoría General de Sistemas*, son:

- a) Existe una nítida tendencia hacia la integración de diversas ciencias naturales y sociales.
- b) Esa integración parece orientarse rumbo a una teoría de sistemas.
- c) Dicha teoría de sistemas puede ser una manera más amplia de estudiar los campos no físicos del conocimiento científico, especialmente en las ciencias sociales.
- d) Con esta teoría de los sistemas, al desarrollar principios unificadores que atraviesan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas, nos aproximamos al objetivo de la unidad de la ciencia.
- e) Esto puede generar una integración muy necesaria en la educación científica.

La *Teoría General de Sistemas*, afirma que las propiedades de los sistemas no pueden ser descritas significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas solamente se presenta cuando se estudian los sistemas globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus subsistemas. Por ello, la *Teoría General de Sistemas*, se sustenta en tres premisas básicas:

- § Los sistemas existen dentro de los sistemas.
- § Los sistemas son abiertos.
- § Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

X. ENFOQUE CONTINGENCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN

La palabra *contingencia* significa algo incierto o eventual, que puede suceder o no. Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón. En un aspecto más amplio, el *Enfoque Contingencial*, destaca que no se alcanza la eficacia organizacional siguiendo un único y exclusivo modelo organizacional, o sea, no existe una única forma que sea mejor para organizarse con el fin de alcanzar los objetivos diferentes de las organizaciones dentro de un ambiente también cambiante.

El *Enfoque Contingencial*, explica que existe una *relación funcional* entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización.

Las variables ambientales son *variables independientes*, mientras que las técnicas administrativas son las *variables dependientes* dentro de una *relación funcional*. Esta *relación funcional* es del tipo “*si – entonces*” y puede llevar a un alcance eficaz de los objetivos de la organización. Entre los principales representantes de este enfoque, destacan: Chandler, Lawrence y Lorsch, Fiedler, House y Evans, Yetton, Hersey y Blanchard, Graen, y Kilman, entre otros.

Teoría Contingencial

La *Teoría Contingencial*, nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias. Esas investigaciones y estudios fueron *contingentes*, en el sentido de buscar comprender y explicar el modo como funcionaban las empresa en diferentes condiciones. Por ello, la *Teoría Contingencial*, enfatiza que no hay nada de absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa, ya que todo es relativo y todo es dependiente.

Concepto de Liderazgo

Para George R. Terry, liderazgo es:

“La actividad que consiste en influir sobre las personas para que se esfuercen por alcanzar objetivos de grupo”.

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

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

Hotter es uno de los más estudiosos, que definen al liderazgo como:

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

Por último, para Davis y Newtron, el liderazgo:

“Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos”.

Modelo Contingencial de Liderazgo de Fiedler

El *Modelo de Contingencia o Efectividad del Liderazgo*, fue desarrollada por Fiedler (1967), él elaboró la llamada escala del compañero menos apreciado (CMA) para identificar los estilos de liderazgo. También sostiene que la escala CMA indica si un líder tiene un estilo centrado en la tarea o un estilo centrado en las relaciones. Aunque haya habido amplias divergencias en su definición, estos estilos han sido caracterizados de la siguiente manera:

Se cree que las personas con un nivel bajo de CMA, es decir, los que describen al compañero de trabajo menos apreciado en términos negativos, se preocupan primariamente del éxito en su tarea, es decir, están *“centrados en la tarea”*.

Por otra parte, a las personas que describen a su compañero de trabajo menos apreciado en términos relativamente positivos (personas con CMA alta) se las considera como centradas en las relaciones, es decir, preocupadas especialmente en conseguir y mantener relaciones interpersonales satisfactorias.

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

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

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

- a) **Poder del puesto.** Es la medida en que el poder de un puesto, a diferencia de otras fuentes de poder tales como el poder carismático o de experiencia, permite a un líder hacer que los miembros del grupo cumplan con las instrucciones; tal como se puede ver en el caso de los administradores, éste es el poder que surge de la autoridad dentro de la organización. Como Fiedler señala, un líder que tenga un poder claro y considerable en su puesto puede obtener con mayor facilidad un mejor seguimiento que el que podría seguir 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 son claras, se pueden comprobar con mayor facilidad la calidad del desempeño y se puede responsabilizar en forma más definida a los miembros del grupo por su desempeño, que en casos en los que las tareas son poco claras.
- c) **Relaciones entre líder y miembros.** Esta dimensión, que Fiedler consideró como la más importante desde el punto de vista de los líderes (puesto que el poder del puesto y la estructura de la tarea pueden en gran medida estar bajo control de la empresa) se refiere a la medida en que los miembros del grupo aprecian al líder y confían en él, y a la medida en que están dispuestos a seguirlo.

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

Fiedler, definió “*lo favorable de la situación*” como el grado en el que una situación determinada permite al líder ejercer influencia sobre el grupo. Para medir los estilos de liderazgo y

determinar si un líder está más orientado a tareas o a personas, Fiedler utilizó una técnica de prueba poco común. Basó sus descubrimientos en dos tipos de calificaciones:

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

En los estudios que se realizaron y con apoyo de otros, Fiedler encontró que las personas que daban una calificación elevada a sus compañeros de trabajo eran quienes obtenían una mayor satisfacción de tener relaciones interpersonales exitosas. Se consideró que las personas que daban una calificación baja a su compañero de trabajo menos preferido obtenían una mayor satisfacción en el desempeño del trabajo.

De la misma manera, se encontró que quienes daban una calificación elevada a sus trabajadores respecto a su supuesta similitud entre opuestos también les daban una calificación bastante elevada en la escala de compañeros de trabajo menos preferidos y viceversa.

A pesar de que Fiedler reconoce que las percepciones personales pueden ser poco claras e inclusive imprecisas se encontró que:

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

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

En resumen, de esta teoría se puede destacar que Fiedler considera lo siguiente: *“la realización del grupo depende de la estructura motivacional del líder”*. Por ello, distingue dos tipos de líderes:

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

Por lo que una dirección eficaz, implica:

- § Relaciones con otros líderes y miembros del grupo.
- § La estructuración de las tareas.

Por último, Fiedler considera que los líderes motivados por el trabajo son personas que necesitan realizarse obteniendo autoestima; ya que están altamente motivados, aún cuando no exista recompensa externa.

Modelo del Liderazgo de Trayectoria-Meta

El modelo ha sido propuesto en la década de los 70's por Robert House y otros, los cuales han desarrollado un punto de vista del liderazgo de trayectoria-meta, a partir de ideas inicialmente presentadas por Martín G. Evans, que a su vez se derivan del modelo de motivación por expectativas.

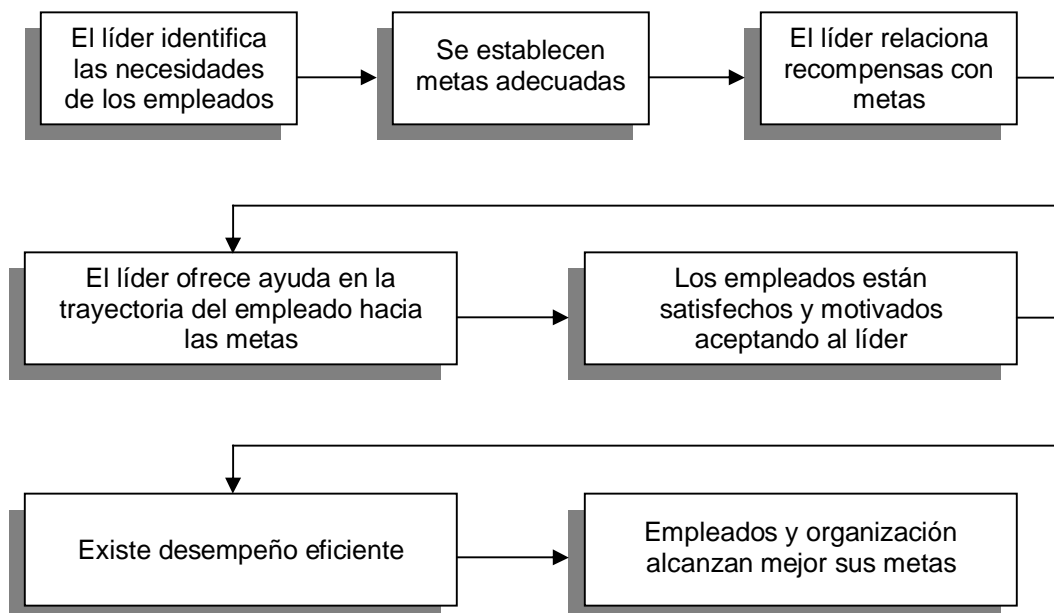
El *Modelo de Liderazgo de Trayectoria-Meta*, señala que la tarea del líder es utilizar la estructura, apoyo y recompensas para crear un medio de trabajo que ayude a los empleados a cumplir con las metas de la organización. Los papeles más importantes comprendidos aquí, son crear una orientación hacia la meta y mejorar la trayectoria hacia esta para que pueda alcanzarse.

El modelo sostiene que los líderes pueden exhibir más de un estilo de liderazgo. Es decir, sugiere que la principal función del líder, es la de fijar y aclarar metas para sus subordinados, ayudándoles a encontrar el mejor camino para conseguirlas, eliminando los obstáculos en el desempeño; por lo tanto, en este enfoque se estudia al liderazgo en diversas situaciones. Aunado a las variables de la teoría de la expectativa, debemos considerar la posibilidad de que en los líderes sean efectivos los factores situacionales que incluyen:

- § Las características de los subordinados; tales como sus necesidades, confianza en sí mismos y habilidades.
- § El medio ambiente de trabajo; incluyendo componentes como la tarea, el sistema de recompensas y las relaciones con los compañeros de trabajo.

La figura que se muestra a continuación, muestra el proceso de trayectoria-meta. Los líderes identifican las necesidades de los empleados, les proporcionan metas apropiadas y posteriormente vinculan el cumplimiento de las metas con recompensas, mediante la clarificación de las relaciones de expectativas e instrumentalidad. Se eliminan las barreras para el desempeño y se ofrece asesoramiento a los empleados. El resultado del proceso es la satisfacción en el empleo, la aceptación del líder y una mayor motivación.

Los Procesos de Liderazgo de Trayectoria-Meta



No obstante, la conducta del líder tiende a dividirse en cuatro categorías:

- § En la conducta de liderazgo de apoyo, se tienen en consideración las necesidades de los subordinados, se muestra preocupación por su bienestar y se crea un clima de organización placentero. Se tiene un mayor impacto sobre el desempeño de los subordinados, cuando estos se encuentran desalentados e insatisfechos.
- § Con el 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.
- § Bajo el liderazgo instrumental, se proporciona a los subordinados orientación bastante específica de los que se espera de ellos; esto incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.
- § El liderazgo orientado al logro, implica la fijación de metas desafiantes, la búsqueda de mejoramiento en el desempeño, y la confianza en que los subordinados lograrán metas elevadas.

En este punto, dichas consideraciones contrastan con los planteamientos realizado por Fiedler, el cual cree que los líderes tienen un estilo dominante. Por otra parte, los cuatro estilos de liderazgo que House y Evans identifican son los siguientes:

- 1) **Liderazgo Directivo.** Orienta a los empleados sobre qué debería hacerse y cómo debería hacerse, programando el trabajo y manteniendo los estándares de rendimiento.
- 2) **Liderazgo de Apoyo.** Se preocupa por el bienestar y las necesidades de los empleados, mostrándose amigable y asequible a todos, tratando a los trabajadores como iguales.
- 3) **Liderazgo Participativo.** Consulta con los empleados y toma en consideración sus ideas al adoptar decisiones.
- 4) **Liderazgo Centrado en el Logro.** Estimula al personal a lograr el máximo rendimiento estableciendo objetivos estimulantes, realzando la excelencia y demostrando confianza en las capacidades de sus empleados.

Los resultados de la investigación dan soporte a la idea de que los líderes exhiben más de un estilo de liderazgo. No obstante, 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 de un estilo más orientado hacia las 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 hacia las tareas), puede considerarse redundante y los subordinados pueden pensar que es un exceso de control, lo cual podría ocasionar insatisfacción. En otras palabras, éste modelo 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 del modelo, es que la conducta del líder aumenta el esfuerzo de los subordinados; es decir, es motivadora en tanto que persigue lo siguiente:

- § Obtener que la satisfacción de las necesidades de los subordinados dependa de un desempeño efectivo.
- § Mostrar que la conducta favorezca el medio ambiente de los subordinados, mediante asesoría, dirección, apoyo y recompensas.

La clave para el modelo, es que el líder influya sobre los caminos que unen a la conducta con las metas.

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

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

Este modelo presenta dos grupos de variables contingenciales:

§ ***Las características del empleado.***

Las cinco características del empleado más importantes son: la localización del control, la capacidad de tareas, la necesidad de logro, la experiencia y la necesidad de claridad.

§ ***Los factores ambientales.***

Los tres factores ambientales relevantes son: la tarea del empleado, el sistema de autoridad y el grupo de trabajo. Tomando en consideración que dichos factores son capaces de entorpecer o motivar al personal.

Por otra parte, se han hecho investigaciones para determinar si los diferentes factores contingenciales, ejercen alguna influencia en los diversos estilos de liderazgo; lo cual 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 con respecto al liderazgo.

Para la dirección, se pueden considerar tres importantes consecuencias:

- § En primer lugar, los líderes poseen y utilizan más de un estilo de liderazgo. Los gestores, por consiguiente, no deberían dudar en probar nuevas conductas cuando la situación así lo demande.
- § En segundo lugar, los gestores deberían modificar su estilo de liderazgo para adaptarlo a las características de los empleados. Los empleados con alta necesidad de logro, poca experiencia y alta necesidad de claridad, deberían ser objeto por lo general, de un liderazgo directivo que aumente su satisfacción y mejore su rendimiento.

- § Por último, 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.

Sin embargo, se puede destacar como enfoque esencial de este modelo, que:

“el líder debe hacer que sus seguidores vean compatibles sus metas personales con los objetivos de la organización”.

Con base en lo anterior, se desprenden dos hipótesis básicas para este enfoque:

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

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

§ ***Hacia el interior del grupo:***

- a) Definir y clasificar las metas u objetivos de la empresa.
- b) Indicar a cada miembro el lugar que ocupa dentro del grupo.
- c) Establecer buenas redes de comunicación que no sean complejas.
- d) Coordinar 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) Defenderse ante posibles ataques.
- c) Saber colaborar con líderes de otros grupos.

Modelo Desarrollado por Vroom Yetton

Dicho modelo se dio a conocer en 1973, su objetivo fue estudiar la conducta del liderazgo de acuerdo con la participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones.

Para determinar el proceso más eficaz en la toma de decisiones, el líder se basa en siete factores:

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

Ante la importancia de la calidad de decisión, 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 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:

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

Cabe señalar la posibilidad de que quienes tienen que tomar las decisiones, en ocasiones no tengan mucha experiencia; ello se debe a que no entienden bien cual es la situación o el estado actual que prevalece.

Para ello, se requiere de creatividad según Yetton, ya que es recomendable la aplicación de procesos orientados a resolver un grupo de problemas 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 sino van a tener ninguna participación en la ejecución de la decisión, la necesidad de su aceptación es mínima.
- b) Si los subordinados van a ejecutar la decisión del papel que desempeñan, pueden exigir una serie de pasos rutinarios que demanden muy poco esfuerzo mental. Por su parte, estas situaciones precisan del cumplimiento de los subordinados, pero no de su aceptación ni de su compromiso.

§ **Atributo E:** *Probabilidades de que la decisión del líder sea aceptada por los subordinados.*

Tres de las bases del poder que darán lugar a la aceptación de las decisiones del líder, son las siguientes:

- a) **Poder legítimo.** Se origina por la recíproca aceptación de las reglas del juego. Los subordinados considerarán sí el líder debe tomar la decisión, o sí tiene el derecho a hacerlo. Afirmándose que este tiene poder legítimo.
- b) **Poder de la pericia.** Lo más probable es que se acepten las decisiones de aquellos líderes y directivos considerados como personas informadas y conocedoras de su trabajo.
- c) **Poder de atracción.** Se basa en sentimientos positivos hacia el líder como son: la confianza, el respeto o la admiración.

§ **Atributo F:** *Congruencia entre los objetivos de la empresa y los subordinados.*

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

§ **Atributo G:** *Conflicto o desacuerdo entre los subordinados.*

Dentro del conflicto o desacuerdo que en múltiples ocasiones llega a presentarse entre los subordinados, es importante identificar la existencia de cuatro propuestas razonables; las cuales son consideradas consecuencias de un conflicto:

Ha de evitarse el conflicto	<ol style="list-style-type: none">1. El conflicto interpersonal, puede aumentar el tiempo que se necesite para tomar decisiones conjuntas.2. El conflicto entre personas, puede ser causa de división en sus posteriores relaciones.
Hay que hacer mayores decisiones frente al conflicto	<ol style="list-style-type: none">3. El conflicto entre personas, puede llevar a pensar con claridad y a tomar mejores decisiones.4. El conflicto interpersonal, es señal de que deberían actuar con más frecuencia para tratar de solucionar sus diferencias.

Según Yetton: *“hay que afrontar el conflicto y no evitarlo, esto se puede conseguir sin afectar negativamente la calidad y el 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, esta basado en la formación y transmisión de la cultura de la organización; es decir, en lo valores, creencias y expectativas que se esperan que compartan todos y cada uno de los miembros que contribuyen en el alza de la empresa. En el *Modelo de Liderazgo de Creación de Roles (EVD)* de George Graen, se piensa que las teorías populares sobre liderazgo se basan en un 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 los subordinados prácticamente de la misma manera.

Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard

Otro enfoque de contingencia es el *Modelo de Liderazgo Situacional* (o ciclo de vida), desarrollado por Paul Hersey y Ken Blanchard, el cual sugiere que el factor más importante que afecta la selección del estilo de un líder, es el nivel de desarrollo (madurez) del subordinado. El nivel de desarrollo, es la combinación de competencia y motivación que tiene el empleado para desempeñar con relación una tarea específica.

Tanto la competencia para desempeñar un trabajo determinado y el compromiso para hacerlo, pueden variar entre los empleados, y por lo tanto, los niveles de desarrollo exigen respuestas diferentes por parte de los líderes.

Hersey y Blanchard utilizan una combinación de orientaciones de guía y apoyo (también llamados tarea y relación), para crear cuatro estilos principales de liderazgo: *ordenar, persuadir, participar y delegar*.

Éstos se equiparan con los niveles progresivos de desarrollo del empleado, lo que sugiere que el estilo de liderazgo de un gerente debe variar con la situación. Por ello, el modelo se refiere intuitivamente y hace hincapié en un factor de contingencia importante: *“las capacidades individuales de un empleado en un trabajo específico”*, que en ocasiones se llega a pasar por alto.

Liderazgo Situacional

(Recomendaciones para que se use el estilo de liderazgo en cada etapa del desarrollo)

Etapas de Desarrollo	Estilo Recomendado
1. (Poca habilidad; poca voluntad)	Eficacia (directivo; poco apoyo)
2. (Poca habilidad; mucha voluntad)	Disposición (directivo; apoyo)
3. (Gran habilidad; poca voluntad)	Participación (apoyo; poca dirección)
4. (Gran habilidad; mucha voluntad)	Delegación (poca dirección; poco apoyo)

La teoría se ocupa del comportamiento del líder según diversas situaciones; es decir, como debería afrontar situaciones distintas dentro de la organización. No obstante, aunque la teoría se centra en el comportamiento, dichas aplicaciones están limitadas por las demandas situacionales.

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

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

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

- § **Madurez Laboral.** Abarca los conocimientos y las habilidades de una persona. Aquellos que tienen mucha madurez laboral, cuentan con los conocimientos, la capacidad y la experiencia para poder realizar sus actividades laborales, sin que otros los dirijan.

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 si quieren realizar las actividades laborales necesarias. Están motivadas, pero por el momento, carecen de las habilidades apropiadas.
- § **M3.** Las personas pueden pero no quieren hacer lo que quiere el líder.
- § **M4.** Las personas pueden y quieren hacer lo que se les pide.

En la figura anterior, se aprecia que la integración de los diversos componentes del modelo del liderazgo situacional, conforme los seguidores van alcanzado mayor grado de madurez, el líder no sólo responde reduciendo su control sobre las actividades, sino también disminuye 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, tratando de hacer que los seguidores “*accepten*” psicológicamente los deseos del líder.

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

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

Tomando en consideración, que el mando que es el líder, trabaja para ser aceptado por sus 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 da potencia a las personas para que desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu humano, 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 líneas o un libro sobre liderazgo, para automáticamente ser un líder de equipo?”.

Lamentablemente la respuesta es no. Ya que existe un doble problema insalvable, pero sí indispensable que se debe tomar en consideración.

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 de entrenamiento y tiempo, las personas pueden aprender y poner en práctica con eficacia los principios del liderazgo.

El segundo, es una actitud un poco más complicada, pero no de imposible solución. Muchos seminarios deberían contemplar el cambio de aptitudes dentro de sus objetivos, permitir a las personas conocerse, analizar el origen de su carácter, temperamento y relaciones, para poder tomar decisiones de cambio que les ayuden a obtener una convivencia más armoniosa, satisfactoria, sana en lo personal y en las relaciones.

Hay líderes naturales, las personas buscan líderes que los representen, que los orienten y que los apoyen; también es posible aprender hacerlo. *¿Le gustaría a usted 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 están en juego.

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

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

Como nos hemos dado cuenta, a través de las referencias citadas sobre el liderazgo, éste representa un elemento fundamental dentro de toda organización, para alcanzar un buen desempeño laboral, logro de metas y objetivos de los 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, capacidad o habilidad para entablar una buena comunicación interpersonal entre los miembros y equipos de trabajo, así como saber negociar ante situaciones de conflicto con los demás.

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

Comunicación

La Comunicación, se puede considerar vital importancia para el individuo, sobre todo si se trata de alguien que sea líder, ya que sin ella, éste no podría desempeñar exitosamente sus funciones de liderazgo.

Para que exista una comunicación exitosa es necesario contar con patrones eficaces para la manifestación de ideas y sentimientos así, como con habilidad para establecer relaciones interpersonales.

Por lo anterior, es importante conocer los puntos fuertes y débiles de cada persona dentro de la comunicación, con el fin de detectar y corregir aquellos aspectos desfavorables así como perfeccionar aquellos aspectos que sean favorables.

Del mismo modo, hablando a un nivel mas general, las organizaciones no pueden existir sin comunicación, ya que la coordinación del trabajo y la cooperación se torna imposible, debido a que las personas no podrían comunicar sus necesidades y sentimientos a los otros.

Modelo de Goffman

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

Brevemente indicáremos que el *Modelo de Goffman*, consta de cuatro elementos; ordenamientos, conducta comunicacional, restricciones y marcos de interpretación. Dicho modelo evolucionó en la década de los años 60-70, y definen la comunicación, como una ocasión que los sujetos establecen y mantienen cooperativamente mediante un despliegue hábil de conductas, aspectos y artefactos.

Concepto de Comunicación

La *Comunicación*, se puede definir como la transferencia de información y la comprensión; que existe entre dos o más personas, grupos u organizaciones.

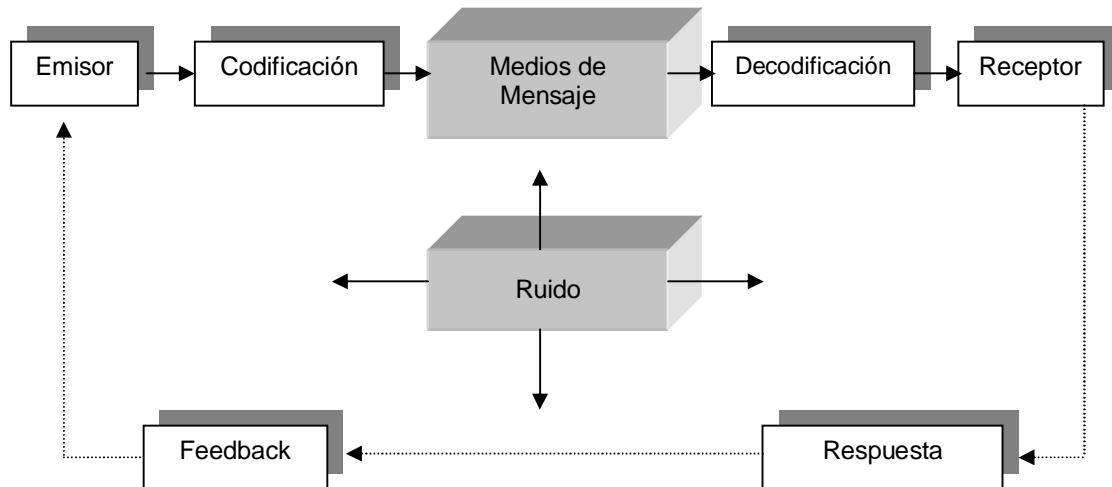
Proceso de Comunicación

Toda comunicación supone un intercambio de señales entre un emisor y un receptor, y el recurso a un sistema de codificación y decodificación, que permita expresar e interpretar los mensajes. El proceso de comunicación, está conformado por ocho elementos:

- § **Emisor.** Es el individuo o la organización que origina la comunicación.
- § **Codificación.** Es el proceso por el cual se transforman las ideas en símbolos, imágenes, formas, sonidos, lenguaje, etc.
- § **Mensaje.** Es el conjunto de símbolos transmitidos por el emisor.
- § **Medios.** Son las vías y canales a través de los cuales el mensaje es transportado del emisor al receptor.

- § **Decodificación.** Es el proceso por el cual el receptor aplica una significación a los símbolos transmitidos por el emisor.
- § **Receptor.** Es la persona o conjunto de personas a quienes está destinado el mensaje.
- § **Respuesta.** Es el conjunto de reacciones del receptor después de la exposición al mensaje.
- § **Efecto de Retroalimentación.** Es la parte de la respuesta del receptor que es comunicada al emisor.

El Proceso de Comunicación



Estrategias de Comunicación

Las dos herramientas más importantes de la comunicación, son la comunicación personal, y la comunicación impersonal o masiva. A continuación, se expone una comparación de las características de ambos tipos de estrategias, aplicadas con base en los elementos del proceso de comunicación.

Elementos del Proceso de Comunicación	Comunicación Personal	Comunicación Masiva
Emisor	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento directo del interlocutor 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del perfil medio de a quien se dirige
Mensaje	<ul style="list-style-type: none"> • Mensaje adaptable • Numerosos argumentos • Forma y contenido incontrolable 	<ul style="list-style-type: none"> • Mensaje uniforme • Pocos argumentos • Forma y contenido controlable
Soporte	<ul style="list-style-type: none"> • Contactos humanos personalizados • Pocos contactos por unidad de tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Contactos no personalizados • Numerosos contactos en poco tiempo
Receptor	<ul style="list-style-type: none"> • Débil inclinación a un error de código 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran inclinación a un error de código
Efectos	<ul style="list-style-type: none"> • Atención fácilmente guardada • Respuesta inmediata posible 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención difícilmente guardada • Respuesta inmediata imposible

Problemas de la Comunicación

Uno de estos problemas surge debido a que dos personas, no están de acuerdo en alguna cuestión o punto. Cuando exponen sus puntos de vista diferentes, pueden llegar a una polarización aún mayor, pero la comunicación puede ayudarles a por lo menos conocer la naturaleza de sus diferencias.

Otro problema que se puede presentar, es la disonancia cognoscitiva, que es el conflicto interno y la ansiedad que ocurre cuando las personas reciben información incompatible con sus sistemas de valores, decisiones tomadas con anterioridad y otro tipo de información que se pueda tener.

Barreras de la Comunicación

Existen varias tipos de interferencias o barreras dentro de la comunicación que pueden limitar la comprensión de esta, a este tipo de interferencias se les denomina barreras de la comunicación y pueden anular la comunicación, filtrar y excluir una parte de ellas o darle un significado incorrecto.

- a) **Barreras Personales.** Son interferencias de la comunicación que provienen de las emociones, los valores y los malos hábitos de escucha, se presentan muy frecuentemente en las situaciones de trabajo. Estas barreras con frecuencia incluyen una distancia psicológica (la sensación de estar separado emocionalmente) entre dos personas, que es semejante a la distancia física,
- b) **Barreras Físicas.** Son interferencias de la comunicación que ocurren en el ambiente donde se realiza la comunicación. Ejemplos: el ruido , la distancia entre las personas, las paredes.

- c) **Barreras Semánticas.** La semántica es la ciencia del significado de las palabras en contraste con la fonética, que es la ciencia de los sonidos. Casi toda la comunicación es simbólica; es decir, se realiza por medio de símbolos (palabras, imágenes y acciones) que sugieren determinados significados. Las barreras semánticas surgen de las limitaciones de los símbolos a través de los cuales nos comunicamos. Los símbolos suelen tener varios significados, y las personas eligen uno de ellos, en ocasiones es el erróneo produciéndose malos entendidos.

Símbolos de la Comunicación

- 1) **Palabras.** Son el principal símbolo de la comunicación que se utiliza en el trabajo. Se requieren palabras de significados múltiples porque estamos tratando de hablar sobre un mundo infinitamente complejo usando un repertorio limitado de palabras. Es importante mencionar que el contexto o el ambiente en que se utiliza una palabra, sirve para identificar su significado. Los estímulos sociales son los elementos positivos o negativos de información que influyen en cómo reaccionamos ante la comunicación. La susceptibilidad a recibir el influjo de tales estímulos varía según la credibilidad de la fuente, nuestro contacto anterior con el estímulo, su ambigüedad y las diferencias individuales.
- 2) **Ilustraciones.** Son un segundo tipo de símbolos. Estos sirven para aclarar la comunicación verbal, las organizaciones las utilizan ampliamente, como anteproyectos, diagramas de avance, mapas, etc. Las ilustraciones pueden ofrecer potentes imágenes visuales. Sin embargo, para aprovechar al máximo su eficacia, es preciso combinarlas con palabras y acciones bien escogidas que describan bien las cosas.
- 3) **Acción.** A esta también se le conoce con el nombre de comunicación no verbal, es decir no actuar es una forma importante de comunicación, ya que en ocasiones la acción es más elocuente que las palabras. Cuando hay discrepancias entre lo que alguien dice y lo que hace a esto se le llama brecha de credibilidad de la comunicación. Una parte de la comunicación no verbal es el lenguaje corporal por medio del cual nos comunicamos con otros mediante el cuerpo en una interpretación personal. El lenguaje corporal es un complemento importante de la comunicación verbal en casi todo el mundo. La cara y las manos son fuentes importantes del lenguaje corporal en situaciones laborales.

Tipos de Comunicación

- a) **Comunicación no verbal.** La comunicación no verbal se refiere a los medios que no son el lenguaje en su forma hablada o escrita, pero que sirven igualmente para intercambiar información, esta se divide en tres categorías: fáctica, indexical y regulatoria.
- b) **Comunicación fáctica.** Se refiere, a los mensajes que tienen relación con el requerimiento o la provisión de información.
- c) **Comunicación indexical.** Se refiere a las características biológicas o psicológicas de la persona que envía los mensajes así como a las actitudes y relaciones con la presente interacción y con el ambiente.

- d) **Comunicación regulatoria.** Es la información sobre los límites espaciales o temporales de la interacción, definición de roles, naturaleza del intercambio, alternancia en el diálogo, etc.
- e) **Comunicación verbal.** El lenguaje verbal, como sistema de comunicación biológico o natural (a diferencia de los sistemas artificiales), es un sistema de transmisión de información significativa, es decir, relevante desde el punto de vista de la adaptación y el comportamiento del individuo que emite o recibe la información. El lenguaje verbal es un sistema de comunicación muy redundante, pues a lo largo del mensaje repite el mismo contenido informativo. Por este motivo es más fácil de predecir por el oyente.

Dirección de la Comunicación

Comunicación Descendente. En una organización significa que el flujo de información se realiza de una autoridad superior a otra de menor nivel.

Prerrequisitos para lograr una buena comunicación:

- § Se necesita adquirir una actitud positiva ante la comunicación.
- § Se debe obtener información siempre.
- § Se debe de planear la comunicación.
- § Se debe de crear confianza entre los emisores y los receptores.

Además existen varias condiciones que favorecen la aceptación de una comunicación:

- § Reconocimiento de la legitimidad del emisor que transmite un mensaje.
- § Percepción de la competencia (capacidad) del emisor en relación con el contenido del mensaje.
- § Confianza en el emisor como líder y como persona.
- § Percepción de la credibilidad del mensaje recibido.
- § Aceptación de las tareas y metas que la comunicación trata de lograr.
- § Poder del emisor para imponer sanciones al receptor en forma directa o indirecta.

Necesidades de la Comunicación Descendente:

- § **Instrucciones referentes al trabajo.** Se consiguen mejores resultados si se dan instrucciones en términos de los requisitos objetivos de la tarea, de modo que sus instrucciones no parezcan ser un deseo o capricho personal. Este aspecto es de mayor importancia en los casos en que se incorpora nuevo personal a la organización.
- § **Retroalimentación acerca del desempeño.** Esta ayuda a saber qué se debe hacer y la eficiencia con que están cumpliéndose las metas. En el caso de que el desempeño sea satisfactorio, mejora la auto imagen y el sentido de competencia personal. La retroalimentación acerca del desempeño contribuye a mejorar el desempeño y las actitudes.
- § **Noticias.** Los mensajes descendentes han de llegar a los empleados en forma de noticias y no como una tardía confirmación de lo que ya se han enterado por medio de otras fuentes.
- § **Apoyo Social.** Los empleados deben de tener la percepción de que se les quiere, se les estima y se les aprecia. Cuando los superiores muestran afabilidad y confianza, esa actitud puede producir efectos positivos en la salud física y mental, lo mismo que en la satisfacción y en el desempeño en el trabajo.

Comunicación Ascendente.

Si el flujo de información en dos direcciones es interrumpida por una pobre comunicación ascendente, los gerentes pierden contacto con las necesidades de los empleados y les falta suficiente información para tomar buenas decisiones

Problemas en la Comunicación Ascendente:

Demora o retraso. Es el movimiento demasiado lento de información hacia los niveles superiores. Los gerentes vacilan en someter un problema a la consideración de los superiores porque hacerlo implica admitir su fracaso; por lo mismo cada nivel gerencial retrasa la comunicación mientras trata de decidir como resolver el problema. Otro factor es la filtración , es decir, la supresión parcial de información que ocurre por la tendencia natural del empleado a decirle al superior únicamente lo que piensa que éste desea escuchar.

Un punto de partida para tener una buena comunicación ascendentes , consiste , en tener una política general que establezca qué tipos de mensajes ascendentes se desean.

- 1) **Saber escuchar.** Una buena escucha ayuda a los receptores a captar la idea que el emisor desea comunicar. Pueden entonces tomar mejores decisiones porque su percepción de la información es mas satisfactoria. Los buenos oyentes también se ahorran tiempo porque aprenden más en un periodo determinado; descubre más cosas acerca de lo que habla la persona y también acerca de ella.
- 2) **Reuniones de empleados.** Ya que dichas juntas, sirven para estimular que se traten los problemas de trabajo, con el fin de ayudar a mejorar el desempeño laboral. El objetivo de tales reuniones es profundizar las cuestiones que los empelados tienen en mente, con el fin de mejorarla actitud y rotación de los mismos.
- 3) **Política de puertas abiertas.** Es una declaración de que los empleados pueden hablar libremente con su supervisor o con los ejecutivos de más alto nivel sobre cualquier asunto que deseen. Una política mas eficaz de puertas abiertas es que los gerentes salgan de su oficinas y convivan con sus subordinados. De este modo aprenderán mas acerca de ellos.
- 4) **Participación en grupos sociales.** Los acontecimientos informales y recreativos brindan una excelente oportunidad para realizar la comunicación ascendente no planeada. Esta forma espontánea de compartir información revela la verdadera situación mejor que la mayor parte de las comunicaciones formales.

Otras Formas de Comunicación

Comunicación Horizontal. Se le conoce también con el nombre de comunicación cruzada , que es una comunicación a través de las cadenas de mando.

Los empleados que desempeñan un papel importante en la comunicación horizontal reciben el nombre de ampliadores de fronteras. Estos individuos tienen estrechas conexiones de comunicación dentro de su departamento, con los miembros de otra unidades y a menudo con la comunidad externa. Tales conexiones les permiten reunir grandes cantidades de

información que pueden filtrar o transmitir a otros. Esto les confiere una especie de estatus o de poder potencial.

Comunicación vertical.

- § **Redes.** Son grupos de personas que establecen y mantienen contacto entre sí para intercambiar información informalmente, casi siempre respecto a intereses comunes. Estas redes pueden ser tanto internas como externas a una compañía, suelen girar en torno a intereses externos, como recreación, clubes sociales, grupos profesionales, intereses relacionados con la carrera y reuniones de miembros de una misma profesión.
- § **Correo Electrónico.** Es un sistema de comunicación basado en la computadora, que permite enviar instantáneamente un mensaje a una o más personas. Se almacena en la computadora hasta que el receptor la encienda y lea el mensaje cuando lo necesite, y entonces puede responder de alguna manera.

Manejo de Conflictos

Otra de las variables de nuestro estudio es precisamente la del estilo de negociación utilizado por los mandos medios y empleados de Mc'Donalds. Es decir, dependiendo de la forma que éstos adopten para manejar una situación de conflicto, será el estilo de negociación de los mismos, estilo que podrá clasificarse en alguno de los considerados por Thomas Kilman.

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

Concepto de Conflicto

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

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

Esta definición es deliberadamente amplia. Describe el momento en alguna actividad continua en que se atraviesa una interacción para convertirse en un conflicto entre las partes. Abarca la amplia gama de conflictos que las personas experimentan en las organizaciones (incompatibilidad de metas, diferencias sobre la interpretación de los hechos, desacuerdos con base en expectativas del comportamiento y cosas semejantes). La definición es lo

suficientemente flexible como para abarcar toda la gama de niveles de conflicto, desde actos abiertos y violentos hasta las formas sutiles de desacuerdo.

Punto de Vista Contingencial del Conflicto

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

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

Conflicto Funcional y Disfuncional

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

Por supuesto, una cosa es decir que el conflicto puede ser valioso para el grupo y otra es poder afirmar si un conflicto es funcional o disfuncional. La demarcación entre funcional y disfuncional no está clara ni es precisa. No se puede aceptar que un nivel de conflicto sea aceptable o inaceptable en todas las condiciones.

El tipo y el nivel de conflicto que crea un involucramiento saludable y positivo hacia las metas de un grupo puede en este momento ser altamente disfuncional en otro grupo, o en el mismo grupo en otras circunstancias.

El criterio que diferencia el conflicto funcional del disfuncional es el desempeño de grupo. Puesto que los grupos existen para alcanzar una o varias metas, lo que determina su funcionalidad es el impacto que el conflicto tiene sobre el grupo, en lugar de que lo que haga sobre algún miembro individual. Desde luego, rara vez son mutuamente excluyentes el impacto del conflicto sobre el individuo y su impacto sobre el grupo, de manera que la forma como los individuos perciban un conflicto puede tener una influencia importante en su efecto sobre el grupo. Sin embargo, éste no es necesariamente el caso, y cuando no es así nuestro enfoque estará en el grupo.

De manera que es irrelevante el que un miembro individual del grupo perciba un conflicto determinado como perturbador o positivo en lo personal.

Proceso de un Conflicto

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

§ **Etapa I: Oposición o incompatibilidad potencial.**

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

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

Una revisión de la investigación sugiere que las dificultades semánticas, el intercambio insuficiente de información y el ruido en el canal de comunicación son barreras de ésta, y establecen condiciones potenciales previas al conflicto. Para ser más específicos, la evidencia muestra que las dificultades semánticas surgen como resultado de las diferencias en la capacitación, percepción selectiva e información inadecuada respecto de otras personas. El potencial para el conflicto aumenta cuando hay muy poca o demasiada comunicación. Parece ser que un posible incremento en la comunicación es funcional hasta cierto punto, a partir del cual es posible sobre comunicarse, con un aumento resultante en el potencial para el conflicto. De manera que se pueden establecer las bases para el conflicto con demasiada información, y también cuando es insuficiente. Además, el canal seleccionado para la comunicación puede contribuir a estimular la oposición. El proceso de filtrado que ocurre cuando la información pasa entre los miembros y la separación de las comunicaciones respecto de los canales formales o establecidos previamente ofrece oportunidades para el surgimiento del conflicto.

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

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

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

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

grupo depende de otro, o si la interdependencia permite que un grupo gane a expensas del otro, se estimulan las fuerzas de oposición.

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

§ **Etapa II: Conocimiento y personalización.**

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

Se considera que a nivel de sentimientos, cuando los individuos se involucran emocionalmente, que las partes experimentan ansiedad, tensión, frustración y hostilidad. La etapa II es importante porque es donde tienden a definirse los temas del conflicto. Este es el punto en el proceso en que las partes deciden en qué consiste el conflicto. A su vez, esta “adquisición de sentido” es crucial porque la forma en que se define un conflicto se inicia con un largo camino hacia el establecimiento de resultados que pudieran arreglarlo. Las emociones tienen un papel importante al modelar las percepciones.

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

§ **Etapa III: Intenciones.**

Las intenciones intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y su comportamiento explícito. Estas intenciones son decisiones para actuar en forma determinada.

¿Por qué separan las intenciones como una etapa distinta? Uno tiene que formular conjeturas sobre las intenciones de la otra persona a fin de saber cómo responder a su comportamiento. Muchos de los conflictos se agravan simplemente porque una parte atribuye intenciones equivocadas a la otra. Además, suele haber una relación resbaladiza entre las intenciones y el comportamiento, de manera que el comportamiento no siempre refleja con precisión las intenciones de una persona.

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

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

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

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

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

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

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

§ **Etapa IV: Comportamiento.**

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

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

Si un conflicto es disfuncional ¿Qué pueden hacer las partes para reducir su intensidad? o a la inversa ¿Qué opciones existen si el conflicto es demasiado bajo y necesita ser incrementado? Esto nos lleva a las técnicas de administración del conflicto que permiten que los administradores controlen los niveles del conflicto.

§ **Etapa V: Resultados.**

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

inadecuada de las alternativas relevantes u otras debilidades. El conflicto desafía al statu quo, y por lo tanto fomenta la generación de nuevas ideas, promueve la reevaluación de metas y actividades del grupo e incrementa la posibilidad de que el grupo responda al cambio.

No solo resultan decisiones mejores e innovadoras de situaciones en que existe algo de conflicto, sino que la evidencia indica que el conflicto puede estar relacionado positivamente con la productividad. Se mostró que entre los grupos establecidos, el desempeño tendía a mejorar mas cuando había conflicto entre lo miembro que cuando había un acuerdo bastante justo.

Los grupos compuestos por miembros con diferentes intereses tienden a generar soluciones de mejor calidad a una variedad de problemas que los grupos homogéneos. Lo anterior también nos lleva a anticipar que el incremento en la diversidad cultural de la fuerza laboral debe proporcionar beneficios a las organizaciones.

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

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

Niveles de Conflicto

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

Conflicto Intrapersonal

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

Existen tres tipos básicos de conflicto interpersonal de metas:

- § **Conflicto acercamiento-acercamiento.** Significa que la persona tiene que elegí entre dos o más alternativas, cada una de las cuales promete un resultado positivo.
- § **Conflicto acercamiento-evasión.** Significa que la persona decidirá si lleva a cabo algo que ofrece tanto resultados positivos como negativos.
- § **Conflicto acercamiento evasión-evasión.** Significa que la persona decidirá si lleva a cabo algo que ofrece tanto resultado positivos como negativos.

Conflicto Interpersonal

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

- § **Conflicto de roles.** se refiere a una persona receptora que percibe mensajes y presiones incompatibles de los emisores de éstas. Derivado de esto podrían presentarse tres tipos de conflictos: conflictos de roles intraemisores, conflictos de roles interemisores, y conflicto persona-rol.
- § **Ambigüedad de Roles.** Es la incertidumbre o la carencia de claridad que rodea las expectativas sobre un rol individual.

Conflicto Intragrupos

Este tipo de conflicto, incluye choques entre algunos, o todos, los integrantes del grupo, lo que suele afectar los procedimientos y la afectividad del grupo.

Conflicto Intergrupos

Se refiere a la oposición y los choques entre grupos o equipos. Esos conflictos llegan a ser muy intensos, agotadores y costosos para los participantes.

- § **Conflicto Vertical.** El choque entre empleados en niveles diferentes de una organización se le conoce como conflicto vertical. Sucede con frecuencia cuando los superiores intentan controlar con mucha rigidez a los subordinados y éstos se resisten.
- § **Conflicto Horizontal.** Los choques entre -grupos de empleados del mismo nivel jerárquico dentro de una organización se denominan conflictos horizontales. Conflicto Línea-servicio: Está relacionado con relaciones de staff.

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

Estilos de Manejo de Conflicto

Las personas manejan el conflicto interpersonal en formas diversas:

- § **Estilo de Evasión.** Se refiere a los diferentes tipos de comportamientos no asertivos y no cooperativos.
- § **Estilo Compulsivo.** Se refiere a comportamientos asertivos y no cooperativos y se refleja el enfoque de ganar-perder en el conflicto interpersonal. Quienes utilizan este estilo intentan alcanzar sus propias metas sin preocuparse por los demás. El estilo compulsivo incluye aspectos de poder coercitivo y de dominio.
- § **Estilo Servicial.** Se refiere a comportamientos cooperativos y no asertivos. El servicial representarla un acto desinteresado, una estrategia a largo lazo para estimular la cooperación de otros o el sometimiento a los deseos de otros.

- § **Estilo de Colaboración.** Se refiere a los diferentes tipos de comportamientos fuertes de cooperación y asertivos. Se trata del enfoque ganar-ganar en el manejo del conflicto interpersonal. El estilo de colaboración representa el deseo de llevar al máximo los resultados conjuntos.
- § **Estilo de Compromiso.** Se refiere a comportamientos a un nivel intermedio entre cooperación y asertivos. Este estilo se basa en dar y tomar. Normalmente incluye una serie de concesiones y por lo general se emplea y tiene amplia aceptación como un medio de resolver el conflicto.

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

Tipos de Negociación

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

- 1) **Preparación y planeación.** Antes de comenzar la negociación, se necesita saber ¿cual es la naturaleza del conflicto?, ¿Cuáles son los antecedentes de esta negociación? ¿Quién está involucrado y cuáles son sus perspectivas del conflicto? ¿Qué se desea obtener de la negociación? Y ¿cuáles son las metas? También se debe preparar una evaluación de lo que se cree que son las metas de la otra parte en la negociación ¿Qué es lo que probablemente pida? ¿Cómo podría estar de atrincherada en su posición? ¿Qué intereses tangibles u ocultos pueden ser importantes para ellos? ¿En qué aspectos estaría dispuesto a llegar a un acuerdo?. Cuando uno puede conocer de antemano la posición de su oponente, está mejor equipado para contrarrestar sus argumentos con datos y cifras que apoyen su posición. Debe utilizarse la información que haya reunido para desarrollar una estrategia. Como parte de la estrategia se debe determinar la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN). El MAAN determina el valor más bajo aceptable para que se negocie un acuerdo.
- 2) **Definición de las reglas del juego.** Una vez que se haya desarrollado la planeación y la estrategia, entonces se definen las reglas del juego y los procedimientos con la otra parte acerca de la negociación en sí. ¿Quiénes serán los negociadores? ¿Dónde tendrá lugar la negociación? ¿Qué restricciones de tiempo, si las hay, serán aplicables? ¿A qué temas estará limitada la negociación? ¿Habrá un procedimiento específico a seguir si se llega a un callejón sin salida? Durante esta fase, las partes también intercambian sus propuestas o exigencias iniciales.
- 3) **Aclaración y justificación.** Cuando se han intercambiado las posiciones iniciales, ambas partes explicarán, ampliarán, aclararán, reforzarán y justificarán sus exigencias originales. Esto no necesariamente tiene que ser a manera de confrontación. Más bien es una oportunidad para instruirse e informarse mutuamente sobre los temas, por que son importantes y cómo llegó cada uno a sus demandas iniciales. Es el momento en que usted tal vez desee proporcionar a la otra parte cualquier documentación que sustente su posición.

- 4) **Regateo y solución del problema.** La esencia del proceso de negociación es el toma y daca real para tratar de discutir a fondo un acuerdo. Es indudable que ambas partes tendrán que realizar concesiones. El recuadro "De los conceptos a las habilidades" sobre las negociaciones, consigna directamente algunas de las acciones que el lector puede emprender para mejorar la probabilidad de que pueda alcanzar un buen acuerdo.
- 5) **Cierre e implantación.** El último paso en el proceso de negociación es la formalización del acuerdo que se ha trabajado y desarrollar todos los procedimientos que sean necesarios para su implantación y control. Para las negociaciones mayores -que incluirían todo, desde negociaciones sindicato- administración hasta el regateo de alquileres, etc - esto requerirá la elaboración cuidadosa de los puntos específicos en un contrato formal. Sin embargo, en la mayoría de los casos el cierre del proceso de negociación es simplemente un apretón de manos.

Partiendo de este modelo, se destacan cuatro tipos básicos de negociación: distributivo, integrado, de actitudes e intraorganizacional.

- § **Negociaciones distributivas.** Las situaciones tradicionales de ganar-perder cantidad fija (donde la ganancia de una de las partes representa que la otra pierda), caracterizan las negociaciones distributivas. En las negociaciones distributivas domina, los estilos de manejo del conflicto de imposición y de compromiso.
- § **Negociaciones integradoras.** La solución conjunta de problemas para lograr resultados que beneficien a ambas partes se denomina negociaciones integradoras. Las partes reconocen problemas mutuos, identifican y evalúan alternativas, expresan en forma abierta sus preferencias y llegan en forma conjunta a una solución mutuamente aceptables. Los estilos de colaboración y de compromiso de manejo del conflicto, son dominantes en las negociaciones integradoras.
- § **Estructuración de actitudes.** Es el proceso en el cual las partes buscan establecer actitudes y relaciones deseadas.
- § **Negociaciones intraorganizacionales.** Con frecuencia los grupos negocian mediante representantes. Sin embargo estos representantes quizá tengan que obtener primero el acuerdo de sus grupos respectivos antes de alcanzar, un acuerdo entre sí. En las negociaciones intraorganizacionales cada grupo de negociadores busca el consenso para el acuerdo y la solución del conflicto intragrupos antes de tratar con los negociadores del otro grupo.

Proceso Integrador

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

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

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

Proceso Distributivo

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

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

Otras Consideraciones

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

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

Por otra parte, normalmente se presenta una solución cuando ambas partes discuten en forma abierta el problema, respetan las necesidades importantes y la relación de cada uno, buscando en forma creativa satisfacer los intereses de ambas partes.

En forma gráfica, las estrategias de negociación integradora y distributivo se colocarían sobre ejes vertical y horizontal, que representan las dos partes negociadoras.

Características de Regateo	Regateo Distributivo	Regateo Interactivo
Recursos disponibles	Cantidad fija de recursos que se deben dividir	Cantidad de recursos que se deben dividir
Motivaciones principales	Yo gano, usted pierde	Yo gano, usted gana
Intereses primordiales	Opuestos, usted al otro	Convergentes o congruentes uno con el otro
Enfoque de relaciones	A corto plazo	A largo plazo

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

Por ejemplo, de acuerdo con Thomas Kilman, las personas deben ser capaces de negociar y resolver sus desacuerdos, además deben estar dotadas de aptitudes para poder saber:

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

XI. ENFOQUE PROSPECTIVO DE LA ADMINISTRACIÓN

Cabe señalar que en los últimos años, algunos autores, han intentado enfrentar la cuestión de cuál es el liderazgo del futuro. Tomando en cuenta los profundos cambios que enfrentan las organizaciones de cara al siglo XXI, por ello, cabe hacerse las siguientes preguntas: *¿será el liderazgo un atributo necesario en los gerentes de nuevo tipo?, y si lo es, ¿qué tipo de liderazgo será?*

Visión de Liderazgo según Charles Handy, en el Siglo XXI

- § El líder ha de respetar la autonomía de los órganos inferiores en la jerarquía organizacional (principio de subsidiaridad).
- § El liderazgo se comparte y rota, en grupos de proyecto y mejora, en organigramas matriciales, etc.
- § En la cúspide se necesita un sujeto de grandes cualidades personales (visionario, maestro, misionero, etc).

- § Se valora el equilibrio del líder entre confianza en sí mismo y humildad, buena comunicación con otros, pero capaz de estar solo (se piensa en el líder de una organización virtual), muy trabajador, pero cuidadoso de la calidad de vida propia y ajena.

Visión de Liderazgo según Peter Senge, en el Siglo XXI

Se profundiza la cuestión respecto de las organizaciones que quieren aprender, es decir, que extraen experiencia del pasado para volcarla al futuro pero enfrentándose a un contexto altamente cambiante, turbulento y volátil. Para ello, se requieren líderes con “visión sistémica”, con “modelos mentales abiertos” y dispuestos al diálogo permanente para alcanzar “visiones compartidas” que permitan alinear a los sujetos tras propósitos comunes.

Visión de Liderazgo según Edgar Schein, en el Siglo XXI

Los líderes del futuro, necesitan desarrollar cuatro funciones básicas, orientadas a lo único permanente en las organizaciones:

- § La creación de la organización, para lo que se necesita un líder *animador*.
- § La construcción de la organización, para lo que se necesita un líder *creador de cultura*.
- § El mantenimiento de la organización, para lo que se necesita un líder *sustentador de la cultura*.
- § El cambio de la organización, para lo que se necesita un líder *agente de cambio*.

Para Schein, estas funciones sólo pueden desarrollarse si se sustentan en algunas características personales del líder que parecen inevitables:

- § Percepción macro mundo.
- § Motivación a cambiar y aprender.
- § Equilibrio y fortaleza emocional para manejar la ansiedad del cambio.
- § Capacidad para analizar hipótesis culturales y ampliarlas.
- § Valoración y disposición efectiva hacia la participación de los demás.
- § Disposición para compartir el control de procesos con otros.

Visión de Liderazgo según Kouzes y Posner, en el Siglo XXI

Existen siete lecciones que los líderes deben aprovechar para transitar con éxito el viaje hacia el futuro:

1ª. Lección. Los líderes no esperan. Hay que ganar victorias tempranas. Hay que mostrar que está sucediendo algo. Las oportunidades de liderazgo requieren un espíritu pionero. Esperar permiso para comenzar no es una característica de los líderes: sí lo es actuar con un sentido de urgencia.

2ª. Lección. El carácter importa. Las cualidades más destacables de los líderes son la honestidad, la visión de futuro, la inspiración y la competencia: producen lo que los psicólogos llaman: “credibilidad en origen”; ya que la credibilidad es lo primero.

3ª. Lección. Los líderes tienen la cabeza en las nubes, los pies en la tierra. Los líderes necesitan un sentido de orientación y una visión de futuro, ya que las visiones sobre posibilidades, son visiones sobre futuros deseados.

4ª. Lección. La diferencia la producen los valores compartidos, ya que refuerzan sentimientos, promueven altos niveles de lealtad, facilitan el consenso, estimulan el comportamiento, generan normas, desarrollan el orgullo, facilitan la comprensión y estimulan el trabajo en equipo.

5ª. Lección. No puede hacer cosas uno solo. El liderazgo no es un acto solitario. En muchos casos de liderazgo eficaz, no se ha encontrado ninguno con un logro extraordinario, sin el compromiso activo de mucha gente. El camino no es crear competencia entre los miembros del grupo, sino estimular la cooperación. En el complejo mundo actual de la filosofía, no es el “yo” sino el “nosotros”.

6ª. Lección. La herencia que dejas es la vida que sigues. No bastan las buenas palabras: se espera que los líderes muestren atención y participen en el proceso de conseguir cosas extraordinarias. Deben demostrar con su ejemplo, que se comprometen a las ideas que defienden. La credibilidad del líder, por ejemplo, se demuestra porque *“hacen lo que dicen que van a hacer”*.

7ª. Lección. El liderazgo, es asunto de todos. El liderazgo no es una posición (elevada), es un proceso. El líder no nace, se hace. El liderazgo es un conjunto de prácticas que pueden aprenderse. Es sano y productivo pensar que es posible para todos el dirigir. El liderazgo no es una reserva privada de unas pocas personas.

CAPITULO 2

CAPITULO 2

MARCO DE REFERENCIA

- I. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
- II. ORGANIZACIONES PERTENECIENTES A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (INAP, CISEN, CNA, SAT)
- III. LA ADMINISTRACIÓN PRIVADA
- IV. LA EMPRESA
- V. LA FRANQUICIA
- VI. MC DONALD'S LA CORPORACIÓN
- VII. LA FRANQUICIA MC DONALD'S

I. CONCEPTOS CLAVE DEL MARCO DE REFERENCIA

Organización, es un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos. La definición anterior, está basada en cinco hechos comunes a todas las organizaciones:

- 1) Una organización siempre incluye personas.
- 2) Estas personas están involucradas unas con otras de alguna manera; es decir, interactúan.
- 3) Estas interacciones siempre pueden ser ordenadas o descritas por medio de cierta clase de estructura.
- 4) Toda persona en la organización, tiene objetivos personales, algunos de los cuales son las razones de sus acciones y espera que su participación en la organización, le ayude a alcanzar sus objetivos.
- 5) Estas interacciones también pueden ayudar a alcanzar objetivos mancomunados compatibles, quizá distintos, pero relacionados con sus objetivos personales.

Empresa, es la unidad económico-social, en la que el capital el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa. Los elementos que la forman son: edificios, maquinaria, equipos, materias primas, dinero, factor humano y sistemas.

Finalidades Básicas de una Organización

Los fines de una organización, no pueden reducirse a una sola dimensión, como puede ser el aspecto económico, sino que han de satisfacer como mínimo los cuatro puntos que se mencionan a continuación:

- § Ha de generar valor económico.
- § Ha de producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades sociales.
- § Ha de mantener su continuidad a través del tiempo.
- § Ha de perseguir el desarrollo de las personas que la componen.

Teoría de las Organizaciones

La *Teoría de las Organizaciones*, es el campo del conocimiento humano, que se ocupa del estudio de las organizaciones en general. Por su tamaño y por la complejidad de sus operaciones, las organizaciones cuando alcanzan un cierto tamaño, necesitan ser administradas, y su administración requiere todo un aparato de personas estratificadas en diversos niveles jerárquicos, que se ocupan de asuntos diferentes.

Administración, es la conducción racional de las actividades de una organización, sea ella lucrativa o no lucrativa. La administración trata del planteamiento, de la organización (estructuración), de la dirección y del control de todas las actividades diferenciadas, por la división del trabajo que ocurre dentro de una organización. Así, la administración es algo imprescindible para la existencia, supervivencia y el éxito de las organizaciones. Sin la administración, las organizaciones jamás tendrían condiciones para existir y crecer. En México, existen dos tipos de Administración: Administración Pública y Administración Privada.

II. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Concepto.

La administración pública es el objeto de estudio de la disciplina denominada *administración pública* (la disciplina y su objeto de estudio coinciden en su denominación); esta última presenta sustanciales diferencias de especialización con otra disciplina que le es afín: la administración de empresas. Dichas diferencias se explican en función de los entes hacia los cuales ellas se dirigen, entes cuya organización y actividades difieren en virtud de sus objetivos y de los sectores en que se desenvuelven. La sistemática a que responden sus planteamientos teóricos y prácticos, por ende, también es diferente. Ambas, sin embargo, guardan cierta unidad terminológica para referirse a aspectos que, de una u otra forma, les son comunes, de ahí que la una o la otra emplean expresiones como organización, planeación, control, evaluación, selección de personal, dirección, etc.

La administración pública es la parte más dinámica de la estructura estatal, actúa en forma permanente, sin descanso y sin horario y, según Colmeiro, acompaña al hombre desde su nacimiento hasta su desaparición de la vida terrestre. La administración pública moderna ha visto ampliada cada vez su estructura y funciones que, podríamos decir, corren paralelas con la ampliación de la actividad del Estado, independientemente de la filosofía y concepción política que sustenten los dirigentes del Estado.

Es un hecho que la administración pública día a día acrece sus agencias, oficinas, departamentos o unidades administrativas, el personal de éstas y los medios materiales con que cuentan para ello. Para hacer frente a esas actividades el Estado tiene que crear agencias o unidades administrativas que se encarguen precisamente de cumplir con los nuevos cometidos; y vemos así que surgen nuevas secretarías y departamentos de Estado o bien nuevas estructuras administrativas, que antes eran desconocidas como la descentralización, la desconcentración y la empresa pública, sector al que autores como James W. Landis han denominado un nuevo poder administrativo diferente de los clásicos poderes del Estado, que tradicionalmente venían considerándose como las únicas formas de división y organización del poder.

Es así como la administración pública moderna tiene que enfrentarse a una problemática distinta y aplicar métodos y sistemas, acordes con la época, para realizar con eficacia su función y lograr una coordinación entre la multitud de órganos que la integran, así como los órganos de los otros poderes y de las entidades federativas y municipales, en un sistema federal como el nuestro.

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 lo que 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.

El proceso de Administración Pública está integrado por el conjunto de acciones necesarias para llevar a cabo el propósito o voluntad de un gobierno. Es, pues, la parte “dinámica” siempre en movimiento del gobierno, cuya función es la aplicación del derecho elaborado por los

órganos legislativos (u otros agentes investidos de autoridad) e interpretado por los tribunales, mediante los correspondientes procesos de organización y dirección.

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

Entonces, la función de la Administración Pública es el conjunto de actividades o acciones mediante las cuales se concretan las decisiones del gobierno; además de ser 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.

Diferentes concepciones de la Administración Pública

Los entes de poder público encargados de coordinar los recursos de diversa índole para el logro de ciertos objetivos constituyen la materia que integra a la Administración Pública.

La administración Pública, al ser analizada por la ciencia o teoría de la administración y desde un punto de vista eminentemente extrajurídico, comprende los elementos siguientes:

- a) Organización
- b) Coordinación
- c) Finalidad
- d) Objetivos
- e) Métodos operativos
- f) Planeación
- g) Control
- h) Evaluación.

Otra concepción será la teleológica, es decir, aquella en que se tienen en cuenta los fines que ella persigue, los cuales pueden ser, a modo de ejemplos, lograr el bien común, satisfacer las necesidades colectivas, mantener la hegemonía de un grupo social, alcanzar la justicia social, hacer posible la vida en sociedad, garantizar la libre empresa.

Para ampliar un poco más la conceptualización que se tiene sobre la Administración Pública, es conveniente mencionar algunas otras definiciones como:

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

Por otra parte, Waldo afirma que:

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

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

“Administrar consiste en formar y guiar Recursos Humanos y Físicos hacia unidades dinámicas de la organización para lograr sus objetivos, a satisfacción de aquellos a quienes 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.

Otras de las concepciones a considerar es la de Luther Gulick, el cual dice que la Administración Pública es aquella parte de la ciencia de la Administración que concierne al gobierno, fundamentalmente al poder ejecutivo que es el encargado de llevar a cabo las tareas gubernamentales. Gulick reconoce que existe problemas administrativos en los poderes legislativo y judicial; sólo porque, por definición, es el poder ejecutivo o administrativo el encargado de realizar la política gubernamental, considerando el poder público en conjunto.

A su vez John M. Pfiffner señala que la Administración Pública consiste en llevar a cabo el trabajo del gobierno coordinando los esfuerzos de modo que puedan colaborar unidos en el logro de sus propósitos.

Con base a las concepciones anteriores podemos decir que la Administración Pública es pues, la ejecución y la observancia de la política gubernamental, según ha sido delineada para autoridades competentes, y por lo tanto, a ella concierne los problemas, poderes, organización y técnicas que lleva implícita la aplicación de las leyes y políticas formuladas por las dependencias gubernamentales encargadas de ello. La Administración Pública es la ley en acción: es la parte ejecutiva del gobierno.

En consecuencia la Administración Pública, significa primordialmente las labores de las empresas civiles que se encarga, por mandato legal de tramitar los negocios públicos que se les han asignado. Sin embargo, los negocios públicos pueden abarcar ámbitos políticos distintos y en esa forma la Administración Pública puede ser de carácter internacional o nacional; puede ser de tipo federal o central, estatal o departamental, municipal o urbana. Puede abarcar también las actividades de tipo legislativo, puesto que existe mucho de administración en la elaboración de leyes. Abarca así mismo la funciones de las cortes en su papel de administradores de la justicia; a las oficinas civiles y militares que dependen directamente o no del ejecutivo, etc. en esta forma la administración pública puede ser de la rama ejecutiva, de la rama legislativa, de la rama judicial de la rama militar, etc.

CLASIFICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

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

Administración Pública Centralizada

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

- a) Presidencia de la República
- b) Las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos, y
- c) 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.

III. ORGANIZACIONES PERTENECIENTES A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (INAP, CISEN, CNA, SAT)

Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)

Partiremos mencionando a uno de los organismos con el cual compararemos nuestra investigación; el Instituto Nacional de Administración Pública –INAP- (que es una asociación civil) cuyo interés se forja en los aspectos de mejora y coordinación de servicios, todo esto lo lleva a cabo elaborando modelos administrativos ad hoc a las necesidades sociales de nuestro país para así poder establecer un ejercicio profesional sano y equilibrado para poder incrementar la eficiencia y productividad de las organizaciones públicas en la elaboración y prestación de servicios a la comunidad y el incremento de la calidad de productos y servicios de la Administración Pública. El INAP fue creado con el propósito 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.

Objetivo

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

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

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 la ciencias Administrativas.

La 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.

- a) Desarrollo y Formación Permanente
- b) Consultoría y Asistencia Técnica
- c) Estados y Municipios
- d) Investigación y Desarrollo de Sistemas
- e) Programa de Profesionalización del Servicio Público.

La Comisión Nacional del Agua

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

La Comisión Nacional del Agua (CNA), es una unidad administrativa desconcentrada de la Secretaría del 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 CNA, es el perfil de un águila, símbolo nacional estilizado, con las alas desplegadas en actitud protectora y vigilante, que representa libertad, creatividad, confianza, esfuerzo, cuidado conjunto y compromiso compartido; a través de los elemento del logotipo se destacan algunas de las funciones de la CNA, 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.

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

Funciones

Dicho organismo tiene entre sus funciones la de : administrar y custodiar las aguas nacionales, así como los bienes que se vinculan a éstas, de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables, además de vigilar el cumplimiento de la Ley de Aguas Nacionales y proveer lo necesario para la preservación de su calidad y cantidad para lograr su uso integral sustentable.

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

El Servicio de Administración Tributaria (SAT)

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

Objetivo: El SAT nace como respuesta a demandas y necesidades que surgen de la propia dinámica económica y social del país, y se enmarca en la tendencia mundial orientada a modernizar y fortalecer las administraciones tributarias, como herramienta para que la actividad de recaudación de impuestos se realice de manera eficaz y eficiente y, ante todo, en un marco de justicia y equidad contributiva. De esta manera, al contar con una organización especializada conformada con personal calificado, se podrá responder con agilidad, capacidad y oportunidad a las actuales circunstancias del país. Esta medida es de capital importancia porque permitirá disponer de los recursos necesarios para ejecutar los programas propuestos por el gobierno federal para impulsar el desarrollo nacional.

Misión y visión: El SAT asume a partir del primero de julio las funciones que tenía encomendadas la Subsecretaría de Ingresos en lo relativo a la determinación, liquidación y recaudación de impuestos y demás contribuciones y sus accesorios, así como la vigilancia en el correcto cumplimiento de las obligaciones fiscales.

En el desarrollo de esta función se destaca la necesidad de garantizar la aplicación correcta y oportuna de la legislación fiscal y aduanera de manera imparcial y transparente. Otro punto fundamental para lograr el objeto del SAT es el de contar con personal cada vez mejor capacitado, lo que dará como resultado una mayor calidad en los servicios que se prestan al público y, sobre todo, una atención más eficiente a los contribuyentes. Este organismo gozará de autonomía de gestión y presupuestación para realizar sus objetivos, pero de manera importante hay que subrayar que dispondrá de autonomía técnica para dictar sus resoluciones. Trimestralmente, la Contraloría Interna del propio organismo realizará una evaluación de la administración tributaria para corroborar el cumplimiento de los objetivos y metas aprobados.

El Centro de Investigación y Seguridad Nacional (CISEN)

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

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

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

Sus principios institucionales son:

- a) Identidad nacional
- b) Legalidad
- c) Neutralidad
- d) Objetividad

Sus atribuciones son:

Sección I.

Del Centro de Investigación y Seguridad Nacional

Artículo 38. El Centro de Investigación y Seguridad Nacional es un órgano administrativo desconcentrado con autonomía técnica y operativa, adscrito directamente al Secretario, que tendrá las siguientes atribuciones:

I. Establecer y operar un sistema de investigación e información que contribuya a preservar la integridad, estabilidad y permanencia del Estado Mexicano, a dar sustento a la gobernabilidad democrática y a fortalecer el Estado de Derecho;

II. 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, con el propósito de salvaguardar la seguridad del país;

III. Preparar estudios de carácter político, económico, social y demás que se relacionen con sus atribuciones, así como aquellos que sean necesarios para alertar sobre los riesgos y amenazas a la seguridad nacional;

IV. Realizar encuestas de opinión pública sobre asuntos de interés nacional;

V. Elaborar los lineamientos generales del plan estratégico y una agenda de riesgos y someterlos a la aprobación del Consejo a que se refiere el artículo 40 del presente Reglamento;

VI. Proponer y, en su caso, coordinar medidas de prevención, disuasión, contención y desactivación de amenazas y riesgos que pretendan vulnerar el territorio, la soberanía, las instituciones nacionales, la gobernabilidad democrática o el Estado de Derecho;

VII. Establecer coordinación y cooperación interinstitucional con las diversas dependencias de la Administración Pública Federal, autoridades federales, de las entidades federativas y municipales o delegacionales, en apego estricto a sus respectivos ámbitos de competencia, con la finalidad de coadyuvar en la preservación de la integridad, estabilidad y permanencia del Estado Mexicano;

VIII. Fortalecer los sistemas de cooperación internacional, con el objeto de identificar posibles riesgos a la soberanía y seguridad nacionales;

IX. Adquirir, administrar y desarrollar tecnología especializada para la investigación y difusión confiable de las comunicaciones del Gobierno Federal en materia de seguridad nacional, así como para la protección de esas comunicaciones y de la información que posea, y

X. Las demás que le confieran otras disposiciones jurídicas aplicables o le señale, en el ámbito de su competencia, el Secretario.

IV. LA ADMINISTRACIÓN PRIVADA

La formación de la administración privada tiene que entenderse de conformidad con los valores de la vida privada. Es producto de los mismos y articula las tareas de mando, gestión y supervisión con las relaciones de producción, trabajo e intercambio. La administración privada se forma cuando la economía moderna empieza a ingresar con vigor en la etapa de la vida industrial. Se deriva de manera acabada del establecimiento de la fábrica y se consolida en la era de las corporaciones. Es un tipo de organización, gestión y coordinación que implica inventiva para vincularse con la base productiva de la sociedad. En este caso, con las actividades encargadas de producir mercancías, bienes y servicios. La tarea de la administración privada es orientar, regular y encauzar los procesos productivos, en los cuales el capital y el trabajo son las palancas centrales.

En este sentido, las estrategias de dirección y coordinación están a cargo de un cuerpo especializado que tiene la responsabilidad de conducir. El cuerpo especializado lo integran gerentes, supervisores y administradores que, por su importancia, se encargan de que las unidades empresariales realicen las funciones de producción, ventas y marketing.

La administración privada es un conjunto de relaciones dadas entre personas que tienen un compromiso contractual, a efecto de que las empresas tengan los elementos básicos de presencia en los mercados. Por su variedad y complejidad, las empresas son formas de organización, producción, distribución y acumulación que se orientan al goce de los beneficios

privados, sin omitir su responsabilidad pública en los mercados. Si bien es válido el derecho a las ganancias y los beneficios, también es cierto que se encuentran regulados por normas de interés público a cargo de los gobiernos. Los valores de la administración privada tienen como referencia cultural, social y económica los valores de la vida privada. Sin éstos, es inexplicable su misión en el ámbito de los negocios y aún de la vida social.

Entonces se entiende por administración privada, como aquella que busca la máxima eficiencia de un organismo particular con fines económicos y sociales (es decir, la obtención de un lucro). Se caracteriza: por su mayor dinamismo, por las diferencias que son de grado, eficiencia y eficacia, por su carácter lucrativo, por su responsabilidad y capacidad.

Mientras que la administración pública es el conjunto de bienes o servicios prestados por el estado para llevar a cabo las tareas de interés público. Su fin, deberá ser siempre, el bien social de la comunidad. Se caracteriza por: por su tamaño y complejidad, por su diversidad de actividades, por la participación múltiple de personas y grupos, por el mando múltiple, por su carencia de ambiciones lucrativas y rigidez legal (burocracia).

A través del gobierno y la administración pública, la administración privada da vida a las unidades económicas denominadas empresas. Los apoyos en materia de insumos, estímulos, créditos, infraestructura, legislación, regulación, fomento y estabilidad política, están a cargo de la Administración Pública.

Por tanto, la administración privada es parte de los contextos públicos y políticos, que tienen como instituciones claves al gobierno y a la administración pública. A través de la gestión pública, es posible combinar y aprovechar con eficacia lo que la administración pública y privada son capaces de aportar en beneficio de la vida en común. Por eso, la nueva gestión pública alude a la capacidad del gobierno para asegurar que los esfuerzos públicos y privados sean canalizados con visión creativa.

Es en la institución denominada mercado donde la administración pública y la privada establecen una conexión estructural, funcional y legal. El mercado no es únicamente institución que da cabida a oferentes y demandantes; sino que es lugar idóneo para que los esfuerzos privados y públicos se manifiesten a través de reglas de intercambio.

El mundo del mercado es el mundo de los negocios, de la producción, de los satisfactores, de la competencia y la eficiencia empresarial. El mercado, como institución pública, se integra por formas distintas de gestión, coordinación, dirección y grados distintos de institucionalidad.

El mercado es punto de convergencia para que la administración pública y privada definan relaciones de cooperación, ajuste, complemento, conversión y concesión. Aunque los ámbitos público y privado son diferentes, ello no significa la imposibilidad de que el gobierno y las empresas establezcan vínculos de compromiso y gestión. Ni el ámbito público es exclusividad del gobierno, ni el ámbito privado niega al Estado el reconocimiento que tiene como persona moral que puede desarrollar operaciones en calidad de particular.

La administración privada debe reconocerse ante todo por sus capacidades orientadas a ganar un lugar en los mercados. Éstos son la prueba de su eficacia y el reto mayor para que sobreviva con base a un sistema de capacidades institucionales. La administración privada no es ya una mera referencia, sino un conjunto de aptitudes que se acreditan en las diversas áreas de los mercados.

Diferencias entre Administración Pública y Privada

En sí la administración pública y la privada, son ramas especializadas de la ciencia administrativa, sus principios teóricos tienen bases científicas comunes, ambas son parte de un todo y solo se les distingue en lo siguiente:

- § *Amplitud.* Los muchos elementos y procedimientos de la maquinaria pública, sus diferentes actividades, dificultan la toma de decisiones y la coordinación entre sus miembros, así como la participación múltiple de personas y grupos, en cambio en la privada se realiza con mayor precisión y facilidad los dos primeros aspectos.
- § *Organización.* Existe en la pública un mando de muchas personas, contrario al principio administrativo de Fayol (unidad de mando), que actúan en forma directa o indirecta en las decisiones, las presiones de grupo son de mayor magnitud y variedad en el sector público que en el privado y en ésta la organización es acorde a la administración moderna.
- § *Objetivos.* El público busca beneficiar a la comunidad y la privada persigue fundamentalmente el lucro.
- § *Libertad de acción.* Hay más dureza legal y reglamentaria en la pública, para garantizar que el poder se aplique y en cambio en la privada los principios y realizaciones se aplican con mayor dinamismo.
- § *Eficiencia.* En la pública es muy baja, deficiente y en cambio en la privada, la administración de los negocios es muy buena, algunas veces excelente.
- § *Investigación.* En la pública se interesa grandemente y se apoya, en cambio en la privada a pesar de existir empresas de gran poder económico, no la impulsan o la realizan en una forma muy restringida y solo de utilidad para ellos.
- § *De Campo.* En la pública se desarrolla en organismos y empresas del estado y la privada en empresas particulares.

Además de los aspectos anteriores que guardan un sentido generalizador, se encuentran otros de carácter más específico que a continuación se enuncian:

Pfiffner dice que una característica que distingue al administrador público del privado es aquel que no está constantemente bajo la zozobra de los estados de pérdidas y ganancias, como lo está su hermano en el terreno de los negocios. El poder público proporciona servicios que son, en gran medida intangibles, por los cuales el consumidor individual no paga honorarios. Por este motivo y con el objeto de encontrar un instrumento de evaluación, se han hecho esfuerzos serios para establecer normas de eficiencia administrativa, pero hasta la fecha tanto el público como el administrador se encuentran sin medios precisos para conocer la intensidad y calidad de las actividades encomendadas al Estado. La doctrina de las limitaciones constitucionales en los países democráticos establece un arma de supervisión sobre el administrador público; el poder legislativo y el judicial se encargan de supervisar la rama ejecutiva, pero a nadie escapa que dicha forma es tan elástica que sigue en pie el problema de la valuación de la actividad administrativa en el campo gubernamental.

Otra diferencia que se desprende es la tendencia legislativa de los funcionarios públicos. Un administrador público tiene que estar seguro de que sus acciones se ajusten a las prescripciones legales. En consecuencia, debe consultar constantemente los códigos y reglamentos que indican la forma de proceder. El administrador privado, también consulta códigos y reglamentos para proceder pero con distinto fin: para encontrar la forma de hacer lo que se propone sin ser sancionado. Las leyes sirven al administrador público para saber qué es

lo que debe hacer y al privado que es lo que no debe hacer. En este caso el administrador público tiene una desventaja sobre el privado.

Marshal E. Dimock dice que la administración pública se caracteriza porque es menos idónea que la privada, porque la limitan sus responsabilidades, que están enmarcadas en reglamentos que no pueden cambiar a voluntad. Además, esta sujeta a cambios imprevistos o premeditados de política, lo cual se traduce en cambios de la administración. El remedio para estas desventajas: creación de servidores públicos profesionales permanentes, que ocupen los puestos de más alta jerarquía, y proveer de cierta autonomía a la administración para alejarla de estas influencias.

Los problemas se acentúan en la administración pública debido a las condiciones de política gubernamental, las restricciones legales, etc., que están por encima de una autonomía administrativa y la libertad de acción.

Una distinción muy común entre ambos tipos de administración es aquella que se refiere a los fines. Desde el punto de vista objetivo, es indiscutible que existe una distinción tajante: el objeto del gobierno es servir al ciudadano, procurar el bienestar colectivo; salvaguardar las instituciones; procurar la continuidad de los servicios. En cambio, el propósito de la empresa privada, es la obtención del lucro. Sin embargo, no puede negarse que existen empresas privadas que trabajan no sólo con fines no lucrativos, sino que aún desarrollan actividades que, en principio, corresponden al Estado.

Wallace D. Donham dice que, a pesar de su gran similitud existen diferencias entre la administración pública y la administración privada, principalmente por lo que respecta al material humano. En el gobierno existe más continuidad y definición en el mandato que en la empresa privada, pues los límites de la acción están con frecuencia claramente definidos en leyes y reglamentos muchas veces sancionados aun por el congreso. Donham afirma que tal situación no existe en las empresas privadas. La responsabilidad ante el congreso y la interferencia de éste; la responsabilidad ante el ejecutivo; los controles generales definidos, etc., son características que le dan poco parecido con los negocios privados. Los poderes políticos de las dependencias gubernamentales son radicalmente diferentes de las compañías privadas.

Josiah C. Stamp describe cuatro diferencias que es conveniente mencionar: Afirma que el juicio de los empleados gubernamentales que están en contacto con el público es muy limitado, pues la administración pública no puede hacer discriminaciones de ninguna especie entre personas. Esta uniformidad en el tratamiento a todo lo largo de la administración la llama el "principio de la estabilidad o consistencia". Tal obligación no existe en la administración privada, excepto en aquellas empresas en que sus negocios dependen de; mantenimiento de un estándar absolutamente exacto; no existe compulsión alguna para servir a determinada gente, por lo que no tiene que preocuparse de este principio de estabilidad o consistencia.

Una segunda característica es lo que llama el "principio del control financiero". Desde el punto de vista constitucional, el control financiero es una autoridad ejercida sobre la actividad del estado a través de la tesorería o la oficina del presupuesto y este control ejerce influencia represiva de todas las dependencias de gobierno. No es posible a una dependencia del gobierno experimentar en nada que requiera un gasto, pues sus egresos están perfectamente definidos en cantidad y en propósitos. Dicha influencia represiva no existe en las empresas privadas.

La tercera característica es el "principio del reembolso marginal" 'Todos sabemos que los gastos en las empresas privadas se hacen de acuerdo con la tendencia general de lucro. Este principio es sólo de las empresas privadas.

El cuarto principio es el de la "responsabilidad ministerial" Es bien sabido que hasta el último acto del más humilde servidor público, se realiza a la luz de la suprema autoridad, que es el congreso, a lo largo de una serie infinita de pasos en una amplia escala jerárquica, de la responsabilidad ministerial, es necesario para los jefes administrativos, justificar los actos de su departamento y este hecho tiene una influencia extraordinaria en su personal y en todo el carácter de la administración.

Similitudes entre Administración Pública y Privada

A continuación se enuncian algunas similitudes entre administración pública y privada:

Pfiffner afirma que los problemas de administración y organización corren por los mismos canales, independientemente de que se trate de un organismo gubernamental o de una empresa privada. Mientras que Nathan Isaacs encuentra mucho parecido entre "poder", que es el fin de los políticos y "ganancia" que es el fin de los hombres de negocios.

Para llevar las tareas del Estado, la Administración pública tiene exactamente los mismos problemas básicos que la administración privada: puede hacer caso omiso del lucro, emplear la fuerza, etc., y aún así, el mismo gobierno tiene dificultades para competir con las empresas privadas en los mercados de abastecimiento y en la selección del personal.

Para aplicar al gobierno el calificativo de burócrata, debemos de estar seguros de que las diferencias burocráticas entre gobierno y empresas privadas, son mayores que las que existen entre vanas clases de empresas o varias clases de gobiernos.

Al respecto Henry S. Dennison decía que los hombres que hayan tenido la oportunidad de estudiar las actividades públicas y privadas y que hayan sabido hacer correctamente los análisis y las comparaciones científicas, descubren por lo común, que la diferencia entre una gran organización y una pequeña es mucho mayor que la diferencia entre una organización pública y una privada.

Las diferencias que se encuentran entre la administración pública y la privada, pierden su significación con la transferencia de gran número de administradores privados a los puestos públicos. Posiblemente, el problema más difícil en esa transferencia de habilidades no ha estado en la administración considerada específicamente. La dificultad verdadera es que los administradores privados deben hacer un ajuste de su pensamiento y experiencia, para entender las actividades más complejas de la administración pública.

La administración pública ha aprovechado los servicios de los administradores privados. El administrador tiene un lugar clave en el esquema de la organización sea pública o privada. Es el administrador quien toma los resultados de la investigación científica, los arregla en un nuevo patrón y luego obtiene productos más baratos y abundantes con los que se pueden satisfacer más necesidades. En el gobierno, como en la industria, los hombres que planifican y organizan sus engranajes esenciales en el mecanismo complicado de la civilización moderna.

Cuando se adentra uno a las raíces de la motivación individual se hace difícil probar una diferencia sustancial entre burócratas gubernamentales y privados. No hay una psicología distintiva que esté estrictamente correlacionada con un grupo u otro, a pesar de las divergentes ideas sociales, políticas y económicas que puedan expresar su elección profesional entre gobierno y empresa privada. El administrador gubernamental confiesa el mismo incentivo que mueve al administrador privado: "el deseo de acumular riqueza y proveer seguridad para la familia y para el mismo", mientras el jefe de la empresa privada sostiene igualmente, como el burócrata gubernamental, que "su país en sí es el incentivo".

V. LA EMPRESA

La administración privada, a través del gobierno y la Administración Pública, da vida a las unidades económicas denominadas empresas.

La empresa es el organismo económico determinado por el tipo de actividad o giro que desarrolla, ya sea industrial, comercial o de servicios y por el modo en que está distribuida la propiedad de la misma. Su fin es obtener beneficios, que bien puedan ser públicos o privados, esto depende en gran parte del origen de su capital. Una empresa también está clasificada por su magnitud o tamaño y estas pueden ser pequeñas, medianas o grandes, los factores para poder determinar en que categoría se encuentran pueden ser por el número de personal que la opera.

De acuerdo al Diario Oficial de la Federación (DOF) del día 30 de marzo de 1999 se establecen los criterios de estratificación de empresas de la siguiente manera:

TAMAÑO	SECTOR		
	CLASIFICACION POR NUMERO DE EMPLEADOS		
	<i>INDUSTRIA</i>	<i>COMERCIO</i>	<i>SERVICIOS</i>
MICROEMPRESA	0 - 30	0 - 5	0 - 20
PEQUEÑA EMPRESA	31 - 100	6 - 20	21 - 50
MEDIANA EMPRESA	101 - 500	21 - 100	51 - 100
GRAN EMPRESA	501 en adelante	100 en adelante	100 en adelante

La microempresa

La microempresa está comprendida de personas de escasos ingresos. Estas iniciativas llamadas microempresas han sido generadas por emprendedores, quienes se han visto sin empleo, o con el fin de complementar los ingresos o simplemente por el ánimo o deseo de utilizar habilidades y destrezas con las que se cuentan. Quienes componen la microempresa van desde la señora que vende empanadas en su casa, pasando por el joven, padre de familia que decide instalar un rudimentario taller en la marquesina de su casa, hasta aquellos jóvenes profesionales que emprenden una empresa.

Ventajas de la microempresa:

- § Al igual que la pequeña y mediana empresa es una fuente generadora de empleos.
- § Se transforman con gran facilidad por no poseer una estructura rígida.
- § Son flexibles, adaptando sus productos a los cambios del mercado.

Desventajas de la microempresa:

- § Utilizan tecnología ya superada
- § Sus integrantes tienen falta de conocimientos y técnicas para una productividad más eficiente.
- § Dificultad de acceso a crédito.
- § La producción generalmente, va encaminada solamente al mercado interno.

La Pequeña Empresa

Son parte importante de la economía mundial. Se distinguen porque tienen como propósito ofrecerle a su propietario un modo de vida confortable. Además buscan superar su condición de empresa pequeña lo antes posible y son manejadas por un equipo de personas. Otro de sus propósitos es alcanzar grandes utilidades de inversión.

Ventajas de la pequeña empresa:

- § Motiva a los empleados de corporaciones a formar empresas propias, debido a los salarios bajos y sueldos por la agravación que sufre la economía.
- § Generación de empleos; se le atribuye a las pequeñas empresas el mayor porcentaje de generación de empleos de un país. Es por eso que son consideradas como una importante red de seguridad de la sociedad.
- § Satisfacción de las necesidades de las grandes compañías, ya que surgen como distribuidoras de las empresas de mayor tamaño, agentes de servicios y proveedores.
- § Ofrecimiento de bienes y servicios especializados, pues las pequeñas empresas resuelven las necesidades especiales de los consumidores. Ej. Arreglar un reloj, confeccionar un disfraz, etc.
- § Constituye una importante herramienta de la economía de servicios, la cual ha ido a través de los años desplazando la economía de escala de las grandes empresas.
- § Consta de una técnica de manufactura asistida por computadora, la cual le permite ser tan eficientes como las grandes empresas.
- § Poseen organización y estructura simples, lo que le facilita el despacho de mercancía rápido y ofrecer servicios a la medida del cliente.

Desventajas de la pequeña empresa:

- § Pagan compensaciones en efectivo y prestaciones laborales relativamente bajas.
- § El 25% de estos empleos generados son de medio tiempo.
- § Sus empleados no cumplen con las reglas de modelo corporativo, por tener un bajo nivel de educación.
- § Las posibilidades de financiamiento no son tan accesibles como las de las grandes empresas.

La mediana empresa

Las características de la mediana empresa:

- a. *Cuantitativa*. Calidad del personal o facturación.
- b. *Cualitativa*. El C.E.D (comité for economic development) indica que una empresa es mediana si cumple con dos o más de las siguientes características:
 - § Administración independiente (generalmente los gerentes son también propietarios).
 - § Capital suministrado por propietarios.
 - § Fundamentalmente área local de operaciones.
 - § Tamaño relativamente pequeño dentro del sector industrial que actúa.

Ventajas de la mediana empresa:

- § Aseguran el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra.
- § Tienen un efecto socioeconómico importante ya que permite la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.
- § Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares.
- § Presentan mayor adaptabilidad tecnológica a menor costo de infraestructura.
- § Obtienen economía de escala a través de la economía interempresaria, sin tener que reunir la inversión en una sola firma.

Desventajas de la mediana empresa:

- § Falta de financiamiento adecuado para el capital-trabajo como consecuencia de la dificultad de acceder al mercado financiero.
- § Tamaño poco atrayente para los sectores financieros ya que su capacidad de generar excedentes importantes con relación a su capital no consigue atrapar el interés de los grandes conglomerados financieros.
- § Falta del nivel de calificación en la mano de obra ocupada.
- § Dificultades para desarrollar planes de investigación
- § Se le dificulta a la mediana empresa hacer frente a las complicadas y cambiantes formalidades administrativas y fiscales, a las trabas aduaneras, todo lo cual le suma un costo de adecuación más alto que el de las grandes empresas y les dificulta poder mantenerse en el mercado.

La grande empresa

Se compone básicamente de la economía de escala, la cual consiste en ahorros acumulados por la compra de grandes cantidades de bienes. Estas corresponden a las grandes industrias metalúrgicas, automovilísticas, distribuidoras y generadoras de energía, compañías de aviación, etc.

Ventajas de la grande empresa:

- § Favorecen la balanza comercial con las exportaciones de los bienes generados.
- § Poseen facilidad de financiamiento, por dar mayor garantía a los conglomerados financieros del pago de la deuda.
- § Constan de la mayoría de profesionales de una sociedad.
- § Se forman de sustanciosos montos de capital.
- § Las barreras de entrada son relativamente escasas debido a la gran cantidad de mano de obra.
- § Está basada en esquemas automatizados con mecanismos de control formalizados.

Desventajas de la grande empresa:

- § Son víctimas del descenso de la economía lo cual genera la disminución en los salarios y sueldos.
- § No satisfacen las necesidades especiales de una sociedad, por ser consideradas como una actividad no rentable.
- § Se ve acechada por la burocratización.
- § Los circuitos de información y las redes de comunicación son lentos y complejos.
- § Desajustes entre las decisiones tomadas por los mandos medios y el empresario.

El lugar en donde se está realizando la investigación es una franquicia de la corporación McDonald's y por el criterio empresarial podría ser clasificada como una mediana empresa correspondiente al sector comercial, pero claro si siguiéramos ese criterio, porque en realidad es una franquicia; por tal motivo a continuación se tratará dicho tema.

VI. LA FRANQUICIA

La franquicia es un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios bajo condiciones específicas, según el cual una persona natural o jurídica le concede a otra de igual naturaleza por un tiempo determinado, el derecho de usar su marca o nombre comercial, transmitiéndole la filosofía y el conocimiento técnico y administrativo necesario que le permita comercializar determinados bienes y servicios.

Los actores en un sistema de franquicias son:

El Franquiciado o Franquiciatario. Es la persona que, a través de un contrato de franquicias, adquiere con beneficios y obligaciones, el derecho de uso de una marca y de comercializar un bien o servicio dentro de un mercado predeterminado, utilizando el apoyo que recibe en la capacitación para organizar y manejar una franquicia.

El Franquiciante o Franquiciador. Es aquella persona o empresa que posee una determinada marca y tecnología de comercialización de un bien o servicio y concede el derecho a otros a usarlos. Este se compromete a traspasarle todo el conocimiento necesario para operar el negocio, así como ofrecer asistencia técnica, gerencial y administrativa a los franquiciados mientras dure el contrato y a cambio de las regalías o beneficios pre-establecidos. El franquiciante se compromete a proporcionar todo lo que necesita el negocio para operar eficazmente.

El precio de una franquicia depende de la marca que se desee adquirir y del estándar de equipamiento y el valor de los equipos que se utilizarán. Mientras más complejos, evidentemente, serán más caros.

Pero, ¿cuánto cuesta una franquicia? El Derecho Inicial varía desde 0 hasta \$ 300.000,00 dependiendo de la marca. Con respecto a la Inversión Inicial, el gran porcentaje de las franquicias que operan en el país se ubica entre US\$50.000,00 a 150.000,00 por cada punto de venta. Aunque el monto de varias franquicias es alto, existen otras franquicias muy económicas que resultan muy interesantes.

La inversión inicial cubre todos los gastos que conllevan instalar una franquicia físicamente, es decir, la obra civil, el equipamiento y mobiliario, el primer inventario y otros gastos.

Cuando se adquiere una franquicia se debe realizar el pago de las dos partes del valor de la franquicia. El precio de ambas varía, pero casi siempre el costo mas alto es el de la Inversión Inicial.

El Derecho Inicial o Initial Fee o Franchise Fee, es un valor intangible que esta representado por el nombre de la marca de la franquicia. La marca es importante y constituye un valor bastante alto cuando se multiplica el interés del público consumidor que generalmente garantiza el éxito inicial de cualquier franquicia. Además este Derecho Inicial cubre el costo del entrenamiento de todo el personal.

El valor de una franquicia se divide en dos partes, Derecho Inicial o Initial Fee o Franchise Fee e Inversión Inicial. Cada una de estas partes tiene un precio que varía de acuerdo al tipo de franquicia.

Clasificación de las franquicias

Las franquicias se pueden clasificar según la actividad que realizan, según el sector de actividad, según la integración a la red y según su forma de expansión geográfica:

Según el sector de actividad

- § *Franquicia de Conversión.* El franquiciante capta negocios que operan en el mismo giro comercial, pero con marcas o denominaciones comerciales distintas, logrando que éstos se agrupen bajo sus parámetros.
- § *Franquicia de Distribución.* El franquiciante le otorga el nombre de la marca al franquiciado, le vende los productos que los franquiciados a su vez deben vender en los puntos de venta. El franquiciante puede ser el fabricante y el franquiciado el detallista, o el franquiciante el mayorista y el franquiciado el minorista.
- § *Franquicia de Servicios.* El franquiciante solo le ofrece en este caso al franquiciado una fórmula original, específica y distinta para prestar servicios con un método experimentado y caracterizado por su eficacia.
- § *Franquicia Industrial.* El franquiciante le otorga al franquiciado el nombre de la marca y le exige que el establecimiento sea igual a la casa matriz, por lo tanto le cede los derechos de fabricación, tecnología y comercialización de los productos, tal como en las cadenas de comida rápida.
- § *Franquicia de Producción.* El franquiciante es propietario tanto de la marca como los productos que él mismo fabrica y que distribuyen los franquiciados.

Según el grado de Integración a la red

- § *Franquicia Activa.* El franquiciado hace la inversión y maneja directamente el negocio. Es uno de los tipos más comunes.
- § *Franquicia Financiera.* El franquiciado no maneja el negocio directamente, sino que solo aporta capital en calidad de inversionista. Esto sucede cuando la cantidad a invertir es muy grande.
- § *Franquicia Asociativa.* En este caso el franquiciado participa en el capital de la empresa franquiciante o es propietario de parte del negocio franquiciado.

Según la forma de expansión geográfica

- § *Franquicia Maestra.* El franquiciante otorga al franquiciado la exclusividad de desarrollar la franquicia en un país o una región determinada, con la posibilidad que el franquiciado pueda sub-franquiciar el negocio en esa área. Este tipo es muy común cuando las grandes corporaciones internacionales desean incursionar en un país.
- § *Franquicia de Área.* El franquiciante le concede al franquiciado la posibilidad de abrir hasta un determinado número de locales en un área geográfica en un tiempo determinado.
- § *Franquicia Unitaria.* Es el típico convenio según el cual una persona adquiere una franquicia para operarla en una sola unidad.

La franquicia McDonald's que estamos analizando, según su sector de actividad le corresponde el tipo industrial; en cuanto al grado de integración de red es de tipo financiera; mientras que con respecto a su forma de expansión geográfica es de tipo unitaria.

Pasos básicos para la elección de una franquicia

Elegir una franquicia es un proceso que no es necesario tener grandes conocimientos. Para lograr emprender un negocio bajo este formato de negocio, tampoco es necesario contar con carreras universitarias y ser especialistas en la materia. Sin embargo, seleccionar aquella opción que verdaderamente se adapte a nuestras aptitudes y actitudes personales y dar con el negocio idóneo es una tarea mucho más compleja que si necesita de un estudio personal para empezar con éxito esta aventura empresarial.

Para realizar esta labor es necesario realizar un análisis previo donde se recoja toda la información posible y meditar la idea de integración a una red de franquicias. Pero para seleccionar la franquicia que mejor se ajusta a las necesidades, aptitudes y actitudes personales, se tendrá que analizar las características intrínsecas, tanto del negocio como del mercado en el que se desee desarrollar, sin dejar de contemplar el grado de adaptación al mismo del perfil personal y económico.

Los pasos básicos que debe realizar cualquier persona emprendedora para poder escoger la mejor opción de inversión son:

1. Información del concepto

Aunque parece obvio, el primer paso es obtener información amplia sobre las características del modelo de franquicia como formato de negocio. Las ventajas y riesgos que derivan de este tipo de acuerdos, los mitos y las realidades del sistema, la situación actual de este sector en el país y su proyección, la legislación en el ámbito nacional, los derechos que la ley reconoce a los franquiciados y las obligaciones operativas y financieras que se plantean en la firma del contrato de una franquicia.

Al conocer los conceptos básicos, la persona emprendedora se dará cuenta que operar un negocio bajo una franquicia es lo idóneo para su futuro. Se debe conocer que en la franquicia toda operación se encuentra por escrito en los manuales de operación, por lo que la innovación en el negocio esta limitada. Si se tienen buenas ideas en el transcurso de la operación y que se deseen aplicar en el negocio, estas deben ser consultadas a un comité de franquicias de la empresa franquiciante para poder realizar un estudio de mercado y comprobar que esa idea es buena, que no afecta a la red ni a la imagen de la empresa.

Sólo de esta forma la persona emprendedora se podrá asegurar que sus perspectivas de pertenecer a una red de franquicias encajan convenientemente con lo que puede ofrecer un compromiso que se prolongará en el tiempo, o si por el contrario, conviene mejor cualquier otra fórmula de trabajo autónomo donde los requerimientos que tengan las franquicias no sean impedimentos para iniciar un negocio. Claro esta, el emprendedor debe percibir las ventajas de adquirir una franquicia al tener una asesoría continua, al saber que el riesgo de su negocio se minimiza porque no se va a introducir un concepto nuevo al mercado y porque ya no tiene que recorrer la curva de aprendizaje ya que se esta adquiriendo un negocio que ha basado su éxito en la experiencia previa.

2. Evaluación personal

Cuando el emprendedor realmente esta convencido de que el sistema de franquicia le ofrecerá más ventajas que inconvenientes y que es una vía que reduce el riesgo de fracaso en la creación de su nuevo negocio, se debe realizar un auto análisis con el fin de comprobar si se reúnen los requisitos necesarios para ser un potencial franquiciado.

Es en este momento donde se tendrá que formular numerosas preguntas respecto a las circunstancias y características personales, aptitudes y actitudes profesionales, la situación económica en la que se encuentra, capacidad de trabajo, sociabilidad, personalidad, ambiciones, constancia, etc.

Es obvio que para conseguir el éxito en el negocio se le debe dedicar mucho tiempo y esfuerzo, sin poder dedicarle tiempo a otras cosas por lo que es recomendable hacer una relación de lo que se tendrá que renunciar para así analizar si está dispuesto a ello.

Para ser un excelente franquiciado y poder realizar la correcta explotación del negocio, se deben poseer ciertas competencias personales tales como saber adoptar decisiones financieras, poseer facilidad de trato con el público, ser un buen vendedor, poseer habilidad para motivar, dirigir e incentivar al personal empleado y otros. Estas habilidades pueden ser complementadas y reforzadas con la formación que el franquiciante brinde.

La persona emprendedora debe estar consciente que tendrá que acatar normas, seguir reglas y sus posibilidades de innovar son muy limitadas en un negocio donde el éxito está basado en la experiencia previa.

Una respuesta sincera a todos los cuestionamientos permitirá saber de una manera más clara si los planteamientos, circunstancias y entorno más cercano son los más adecuados para constituir el negocio que se desea. Si los planteamientos son los adecuados, entonces se debe empezar a pensar en el sector de actividad que más atraiga y en el producto o servicio en el que quiera basar la actividad.

3. Información sobre las franquicias existentes en el mercado

Una vez que se tienen los conocimientos generales sobre el sistema de franquicias y que se tiene el convencimiento de que es la fórmula idónea para desarrollar una actividad comercial, de acuerdo a las posibilidades de emprender un nuevo negocio, el siguiente paso es buscar toda la información necesaria de las redes de franquicias que existen en el mercado.

En primer lugar, se debe conocer cuáles son las cadenas que operan en el país, y si es posible, las que están interesadas en incursionar en el mercado nacional y cuánto es la inversión necesaria para desarrollar el negocio. En segundo lugar, se debe poseer un alto grado de conocimientos sobre las características y condiciones que ofrece cada una de estas cadenas a sus franquiciados.

En este paso es importante detectar las "franquicias chatarra" que existen en el mercado. Una franquicia chatarra es aquella que creció sin bases, que incumple el contrato de franquicia, que no cumple con la asistencia técnica y operativa y que embauca a sus franquiciados perjudicando al sistema de franquicias como tal. Se debe tener "ojo pelao" con este tipo de negocio que a bien del sistema, están desapareciendo del país.

En este paso es muy importante conocer la información financiera de las franquicias investigadas, para poder comparar entre ellas los márgenes de rentabilidad, retorno de la inversión inicial, pagos mensuales de regalías y aporte de publicidad, etc. y poder elaborar conclusiones respecto al capital que se considera invertir.

4. Información de la red

Luego de haber seleccionado entre las oportunidades de inversión la más idónea, se procede a conocer ampliamente las características intrínsecas del concepto del negocio, de su mercado, de su estructura, de los aspectos contractuales que regularán dicha relación y de los condicionantes y previsiones de carácter económico.

Este paso deberá contemplarse como indispensable para seleccionar la mejor opción de inversión y evitar planteamientos erróneos que originen discrepancias con la empresa franquiciante.

5. Análisis de la información

Cuando se elige una franquicia, es preciso realizar un análisis previo que proporcione la suficiente información sobre el mercado, la empresa franquiciante, el tipo de negocio y las cláusulas que encierra el contrato.

Planificar implica realizar una serie de preguntas antes de hacer para evitar perder tiempo y esfuerzo en cosas que no son convenientes o necesarias. Este factor es una importante diferencia entre el empresario exitoso que fundamenta su progreso sobre bases sólidas y que garantiza su futuro empresarial, frente al empresario que le ha ido bien por golpes de suerte, pero que en los tiempos duros no tiene como responder.

6. Constatación de la información

La selección de una franquicia no se debe llevar a cabo basado únicamente en la información documental que pueda facilitar la empresa franquiciante. Aunque esta información es absolutamente necesaria, los documentos antes citados no son suficientes para conocer aspectos tales como el equipo y estructuras directivas de la casa matriz, la asesoría y respaldo técnico, la fluidez de la comunicación, el seguimiento de la gestión, el apoyo en la resolución de problemas, los esfuerzos y acciones de animación y control real de la red, etc.

La mejor manera de realizar este paso es consultarlo directamente con los franquiciados de la red, ya que son ellos los que están en contacto pleno con la empresa franquiciante y son los que tienen la experiencia en este trato. Es importante también apoyarse en la opinión objetiva de consultores especializados en franquicias, con el fin de obtener una información válida que ayude a tomar una sabia decisión.

7. La toma de la decisión

Una vez evaluado todos los elementos del proceso, entonces se procede a realizar la toma de la decisión de emprender esta aventura empresarial. Una herramienta que ayuda mucho es construir una matriz de decisión, que es una tabla donde se califican las distintas opciones, basándose en criterios que pueden tener distinto nivel de importancia. Cada criterio puede tener su propio sistema de puntuación, ya sea cualitativo (De excelente a regular, de adecuado a inadecuado, de positivo a negativo, de satisfactorio a no satisfactorio, etc.) o cuantitativo (Del 1 al 5, del 1 al 20, del 1 al 100, etc.).

VII. MC DONALD'S LA CORPORACIÓN

McDonald's: Su historia

Raymond Albert Kroc (1902-1984), el vendedor

Ray Kroc hipotecó su casa e invirtió sus ahorros para llegar a ser el distribuidor exclusivo de un aparato llamado el Multimixer, que elaboraba malteadas. Escuchando acerca de la

hamburguesa del McDonald's se detuvo en California, tomó ocho Multimixers y en su auto se dirigió al oeste. Esto fue en 1954, y él tenía 52 años de edad.

El restaurante de Dick y Mac Mc Donald's, San Bernardino, California

Ray Kroc nunca había visto a tanta gente atendida con tal rapidez. Ese día les propuso a los hermanos Dick y Mac McDonald de abrir varios restaurantes, convencido de que él podría vender ocho de sus Multimixers a cada una. ¿Quién podría abrir esos establecimientos en el lugar de nosotros? Dijo Dick McDonald. Kroc respondió, que les parece si yo lo hago.



Donde todo empezó, Des Plaines, Illinois

Ray Kroc abrió el restaurante en Des Plaines en 1955. El primer día ingresó US\$366.12 Ahora el edificio en Des Plaines es un museo, que contiene la memorabilia y aparatos, incluyendo el Multimixer.



Ray Crock, su trabajo

“Si tienes tiempo para reclinarte, tienes tiempo para limpiar”; Ray Kroc inculcó esto a todos sus empleados. Haciendo caso a sus palabras, ahí siendo ya el presidente, limpió el estacionamiento de la primera franquicia del McDonald's en Des Plaines, Illinois.

Ronald McDonald, en algún lenguaje él significa diversión

La sonrisa conocida alrededor del mundo, “Ronald McDonald es el segundo, posiblemente detrás de Santa Claus, en términos de reconocimiento. En su primera aparición en televisión en 1963 el feliz payaso fue retratado por ningún otro que por Willard Scott.

Fred Turner y Ray Kroc, arquitectos de un sueño

Ray Kroc y Fred Turner estudiaron el nuevo diseño de los restaurantes, ahora las tejas serían rojas y blancas, que han llegado a ser una tradición en Estados Unidos. Así Kroc fue llamado “el extraordinario hombre- restaurante”, y Turner ahora es el presidente de la corporación.



McDonald's llega a Wall Street

En 1965 McDonald's por primera vez llegó a la Bolsa. Un ciento de acciones con un costo de US\$2,250 en un día podría multiplicarse en 74,360 acciones ahora, con un valor sobre los 2.8 millones de dólares, el 31 de diciembre de 1998. En 1985 McDonald's fue sumado a las treinta compañías Promedio Industrial Dow Jones.

Una gran idea llamada “Big Mac”

En 1968, la Big Mac fue creada por Jim Delligatti, uno de los primeros franquiciatarios de Ray Kroc, quien en el último periodo de 1960 operó una docena de tiendas en Pittsburgh.. Lo mismo sucedió con el McMuffin, fue introducido en 1973 y desarrollado por un propietario, Herb Peterson.

La Cajita Feliz

Desde 1979 la cajita feliz ha sido hecha para que la visita de los niños sea mucho más especial. Existen grupos alrededor del mundo que coleccionan los juguetes y las cajitas.



McDonald's México

El primer restaurante McDonald's abrió en la Ciudad de México el 29 de octubre de 1985. Existe un total de 175 restaurantes al mes de abril del 2,000, los cuales dan empleo a más de 8,000 jóvenes en todo el país.

Para abastecer los restaurantes McDonald's en México, se ha creado un gran Centro de Distribución, el cual maneja los productos de más de 100 proveedores locales. De hecho, el 90% de nuestros insumos son producidos en el país y aún exportados a otros países en donde opera McDonald's. Entre las principales exportaciones destaca la carne, productos de papel y cartón y equipos de acero inoxidable para las cocinas de los restaurantes McDonald's en Latino América y el Medio Oriente.

La cocina mexicana es reconocida mundialmente por su extensa y rica variedad. Cada región del país tiene diversos platillos típicos, lo cual no ha sido obstáculo para que los mexicanos vayan a McDonald's por su Big Mac o por su McNífica, una hamburguesa creada para satisfacer el gusto mexicano por la lechuga fresca en hoja, cebolla, tomate, queso y un cuarto de libra de carne 100% pura de res.

Como dato interesante, McDonald's sirve a más de 120,000 clientes en toda la República Mexicana, diariamente.

ASPECTOS SOBRE UNA FRANQUICIA MC DONALD'S.

El perfil de un franquiciatario según la corporación debe ser la siguiente:

- § Personas físicas, preferentemente entre 30 y 45 años.
- § Compromiso para involucrarse directamente en el negocio.
- § Espíritu y capacidad empresarial: voluntad de independencia.
- § Dedicación personal: a tiempo completo y exclusiva del negocio.
- § Capacidad financiera propia para afrontar la inversión (contar con el 50% de la inversión total de USD\$500,000.

El franquiciatario debe tener experiencia en:

- § La diversidad de experiencias ha enriquecido el Sistema de McDonald's.
- § La mayoría de los franquiciatarios no cuentan con experiencia previa en restaurantes.
- § Es preferible que cuenten con experiencia en ventas y menudeo.

Aportaciones de los franquiciatarios:

- § Liderazgo.
- § Experiencia.
- § Espíritu emprendedor.
- § Excelentes controles.
- § Nuevas ideas.
- § Capital de trabajo.

Aportaciones de McDonald's:

- § Marca con 46 años de experiencia mundial.
- § Métodos operativos estudiados: "Know How" probado y actualizado.
- § Equipo de soporte formado por especialistas y profesionales.
- § Proveedores independientes que cumplen estrictas normas de calidad.
- § Formación y entrenamiento.
- § Apoyo continuo durante todo el periodo de la franquicia.
- § Proceso de estudio de Mercado, Operación Inmobiliaria y Construcción.

ENTRENAMIENTO.

Este programa esta especialmente diseñado para desarrollar una visión operativa en los candidatos, el cual tiene una duración de 9 a 12 meses, tiempo completo. Programa elaborado por la Universidad de la Hamburguesa (Hamburger University), en Oak Brook, Illinois, EUA. Que es el centro mundial de entrenamiento gerencial.

Este extenso programa deberá ser tomado en uno de los restaurantes, y se complementa con los siguientes cursos:

- § Curso Básico de Operaciones.
- § Curso Básico de Gerencia.
- § Curso Intermedio de Operaciones.

Los cuales se imparten en nuestro Instituto de Hamburguerologia en la Ciudad de México. El Curso Avanzado de Operaciones, se imparte en Hamburger University, en Oak Brook Ill., con traducción simultánea a mas de 23 idiomas.

Este programa de entrenamiento da al candidato todas las herramientas para operar exitosamente un restaurante McDonald's.

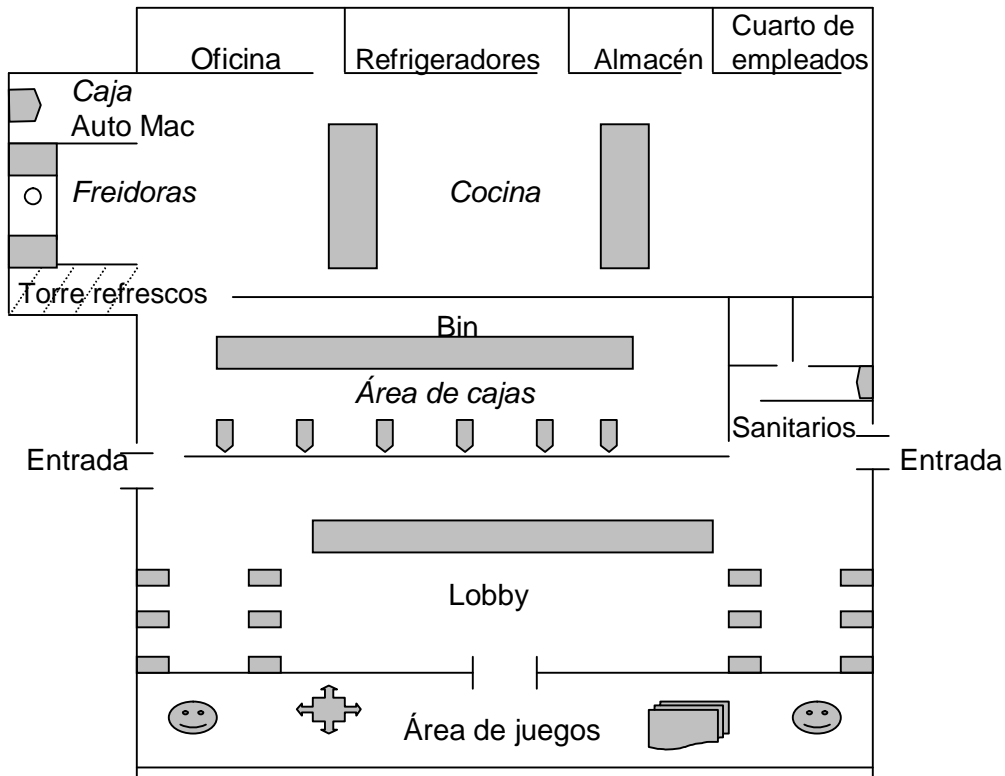
VIII. LA FRANQUICIA MC DONALD'S

Es un lugar que se puede considerar como democrático, aplicado con referencia al tipo de gente que asiste, ya que recibe por igual a oficinistas que a estudiantes, a ambulantes que a hippies, a extranjeros que a mexicanos.

La prisa de la gente no es un problema, ya que los comensales comen de acuerdo al tiempo que tienen disponible, si este fuese muy reducido pueden optar por no sentarse y piden la comida para llevar; ya sea que vayan en automóvil, o a pie e inclusive frecuentemente se van con la hamburguesa en una mano y el refresco en la otra, dando sorbidos y mordidas a la para que van perdiéndose entre la multitud. Las prisas realmente se encuentran en otra parte, o sea en la cocina, en las cajas registradoras y en las charolas ya que se busca por premura atender a los clientes a la brevedad posible. Podría afirmarse que McDonald's de México no es de comida rápida, a menos de que sea sumamente necesario.

La ubicación del establecimiento (franquicia), estudio de este caso es la siguiente:
 Centro Comercial Plaza Estrella
 Av. Tlahuac No.4746 Col. Granjas Estrella
 Deleg. Iztapalapa C.P.09880 México, D.F.

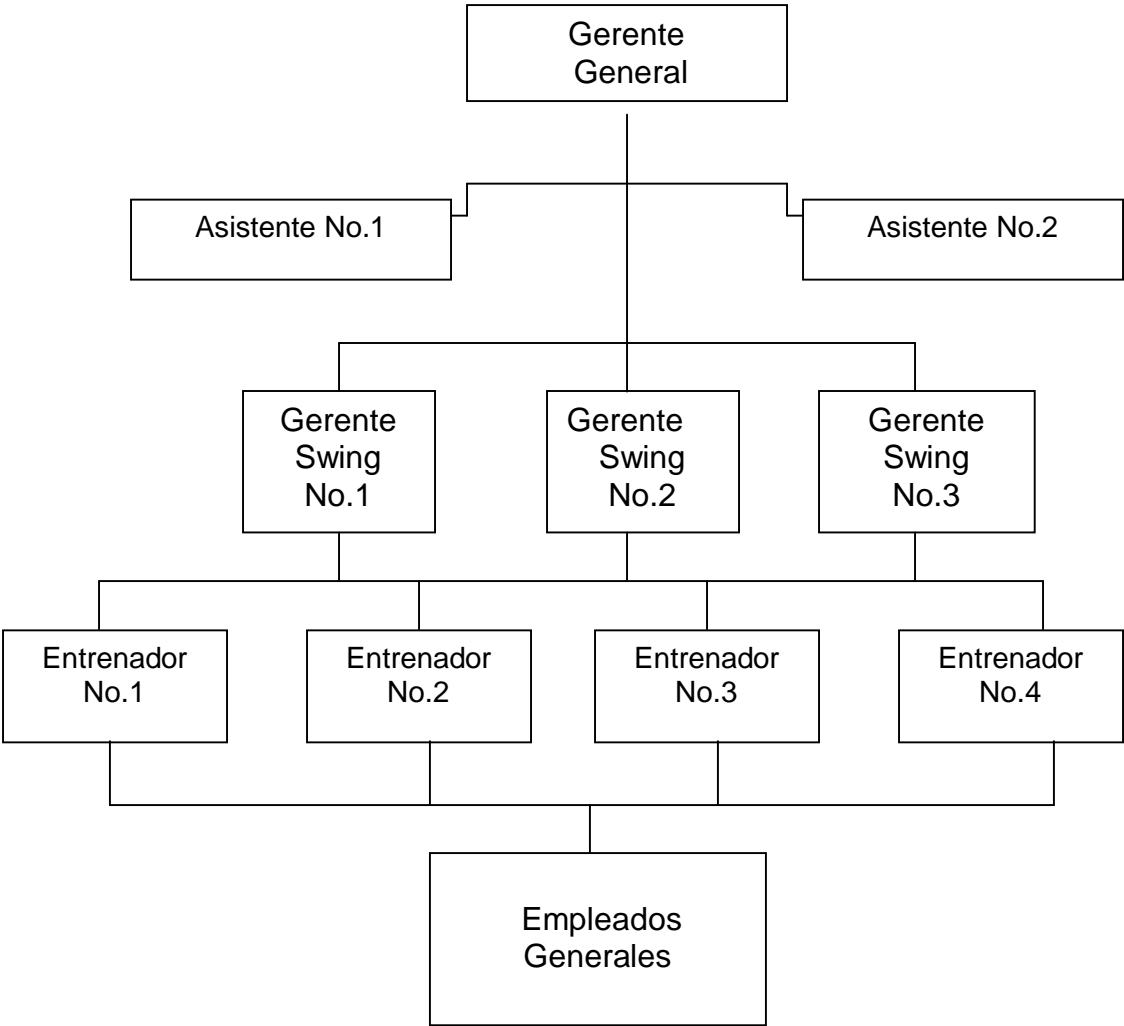
Plano del Establecimiento



El establecimiento dentro de su estructura de personal, cuenta con un gerente general, dos asistentes, dos gerentes swing, cuatro entrenadores y cuarenta empleados. Todo el personal tiende a recibir un amplio sistema de capacitación, implementado por la organización de McDonald's, todo ello con el propósito de poder obtener eficacia y eficiencia en cuanto al desarrollo productivo de la empresa, a tal grado que día con día se sientan parte de ella, contando con amplios criterios de valor y sobre todo *"poniéndose la camisa del equipo"*.

La franquicia trata al máximo de lograr cumplir con los objetivos fijados por la organización, con referencia a las políticas aplicadas a las franquicias, por ello se busca obtener un nivel de calidad, servicio, higiene y valor; ya que a medida de que la franquicia tienda a ser efectiva contara con un mayor desempeño y colaboración con sus proveedores, empleados y otros, para en conjunto brindarle a sus clientes un valor excepcionalmente alto.

Organigrama de Puestos



CAPITULO 3

CAPITULO 3

METODOLOGÍA

- I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN
- II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN
- III. PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN
- IV. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN
- V. ESTABLECIMIENTO DE HIPÓTESIS
- VI. DETECCIÓN DE VARIABLES
- VII. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN
- VIII. DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN
- IX. SELECCIÓN DE LA MUESTRA
- X. PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN
- XI. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En la actualidad, sigue aumentando la interdependencia dada entre el individuo, la organización y la sociedad, ya que cotidianamente nos enfrentamos a problemas tales como: la globalización, la competitividad, el crecimiento poblacional, el desempleo, la inflación y otros; los cuáles en conjunto, tienden a aumentar el nivel de complejidad de nuestro entorno. Por ello, nuestra sociedad se debe enfrentar a las exigencias crecientes, las cuáles irán en busca de posibles soluciones.

En nuestro país, las organizaciones deben dar mayor importancia a las personas, ya que es indispensable analizar como se desenvuelven los directivos; es decir, hombres y mujeres capaces de dirigir, orientar y fortalecer el esfuerzo colectivo, en busca de una continua innovación y adaptación ante las nuevas circunstancias.

Es por eso que hoy en día, se da cada vez mayor énfasis en la relevancia que tienen las habilidades y talentos de los líderes. Por ello, es conveniente plantearnos algunas interrogantes, tales como: ¿Cuál es el perfil que presentan en la actualidad los directivos de la empresa privada?, ¿Bajo qué condiciones se desenvuelven los directivos o líderes de la empresa privada?, ¿Existe similitud o diferencia entre el estilo de dirección, comunicación y negociación, dado entre los directivos de la administración privada con respecto a los directivos de la administración pública?. Sin embargo, a pesar de que se han desarrollado y publicado numerosos estudios sobre el tema de liderazgo, no se han propuesto demasiados instrumentos o técnicas que nos permitan identificar y medir los estilos de dirección característicos dentro de la empresa privada en nuestro país.

Por lo tanto, respondiendo a ésta inquietud, en el presente trabajo de investigación nuestro problema a estudiar es saber si existe algún estilo homogéneo de liderazgo en México, por lo que éste estudio de caso, forma parte de otros casos y estamos tratando de medirlo con un instrumento estructurado con base en la Teoría de Blanchard; para buscar alguna regularidad en el comportamiento, con respecto a Liderazgo, Comunicación y Manejo de la Negociación, dados como tres habilidades gerenciales.

Nuestro problema, es comparar los resultados de nuestros sujetos entre sí, mandos medios que conforman los cuatro turnos operacionales de una franquicia McDonald's, la cuál por ser una empresa pequeña carece de áreas comerciales; para saber si son homogéneos y después compararlos con los de otras organizaciones pertenecientes a la administración pública, considerando desde luego que por su tamaño, estructura y normatividad son diferentes, pero precisamente queremos ver si se parecen los estilos de dirección aplicados en ambos tipos de administración.

Para llevar a cabo el análisis comparativo, se recurrirá a los estudios realizados con anterioridad por parte de compañeros egresados de la Universidad Autónoma Metropolitana, con respecto a la administración pública; entre algunas organizaciones estudiadas podemos citar: el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), el Centro de Investigación y Seguridad Nacional (CISEN), la Comisión Nacional del Agua (CNA) y el Servicio de Administración Tributaria (SAT); cuyo período de investigación data de 1995 a la fecha.

II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

- § Identificar si existe un perfil homogéneo en el estilo de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos, en los mandos medios que conforman los cuatro turnos operacionales de una franquicia McDonald's.
- § Identificar el estilo de liderazgo existente en los mandos medios que conforman los cuatro turnos operacionales de una franquicia McDonald's.
- § Identificar el estilo de comunicación que utilizan los mandos medios y empleados que conforman los cuatro turnos operacionales de una franquicia McDonald's.
- § Identificar la manera en que los mandos medios y empleados que conforman los cuatro turnos operacionales de una franquicia McDonald's manejan el conflicto.
- § Argumentar y comparar si existe similitud o diferencia entre el estilo de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos, aplicado en una franquicia McDonald's, con respecto a las investigaciones hechas dentro de la administración pública: INAP, CISEN, CNA y SAT.

III. PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

Para poder determinar correctamente la dirección de esta investigación, las preguntas de la misma son las siguientes:

- § ¿Cuál es el estilo de liderazgo que presentan los mandos medios que conforman los cuatro turnos operacionales de una franquicia McDonald's?
- § ¿Cuál es el estilo de comunicación que presentan los mandos medios que conforman los cuatro turnos operacionales de una franquicia McDonald's?
- § ¿Cuál es el estilo de negociación (manejo de conflictos) que presentan los mandos medios que conforman los cuatro turnos operacionales de una franquicia McDonald's?
- § ¿El estilo de liderazgo de los mandos medios que conforman los cuatro turnos operacionales de una franquicia McDonald's es igual o similar al estilo de liderazgo de los mandos medios de la administración pública (INAP, CISEN, CNA y SAT)?
- § ¿El estilo de liderazgo de los mandos medios que conforman los cuatro turnos operacionales de una franquicia McDonald's es homogéneo?
- § ¿Existen diferencias significativas entre el perfil de los mandos medios que conforman los cuatro turnos operacionales de una franquicia McDonald's, con respecto al perfil de los mando medios de la administración pública (INAP, CISEN, CNA y SAT)?

IV. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio a realizar tendrá diversos efectos, los cuáles consideramos serán útiles en distintos ámbitos sociales, por ejemplo:

La investigación será útil a posteriores estudios sobre el tema de liderazgo, debido a que en la actualidad no existe de manera formal, una organización o institución que se dedique al estudio del tema en cuestión en nuestro país. También, es conveniente realizarlo, porque se pueden desarrollar a futuro programas didácticos y materiales de capacitación; además de que nos permite conocer como se desenvuelve el mercado de trabajo, validando si es aplicable en nuestro país el modelo de liderazgo que se está llevando a cabo, o bien si se deben de aplicar nuevos modelos.

Así mismo, consideramos que éste estudio será de gran utilidad para nosotros como estudiantes dentro de nuestro desarrollo profesional, ya que al desempeñar a futuro algún puesto dentro de cualquier empresa, tendremos conocimiento de la forma en que los directivos manejan o controlan al personal que tienen bajo su cargo (subordinados), esto con el fin de estar en posibilidades de hacer modificaciones con respecto a los estilos de dirección (liderazgo), predominantes dentro de una organización, para poder obtener un mejor desempeño de la misma.

Sin embargo, consideramos que él presente estudio de investigación, puede ser útil para una franquicia McDonald's, la cuál es considerada una empresa de tamaño pequeño y cuyo tipo de organización se dedica a la comercialización y distribución de productos alimenticios. Como ya se menciono en el planteamiento, se podrá obtener un análisis con respecto al estilo de dirección utilizado por los mandos medios que conforman los cuatro turnos operacionales de la franquicia, ya que por su tamaño carece de áreas comerciales, con el fin de poder visualizar cuáles son sus características; y porqué no, brindar posibles soluciones de cambio a futuro que favorezcan el crecimiento de dicha empresa.

Con base en las investigaciones que se están realizando por parte de algunos compañeros de ésta universidad sobre este tema, es posible que surjan otro tipo de inquietudes, tendientes a profundizar más sobre éste estudio, posibilitando conformar un estudio más generalizado sobre el tema en cuestión. Debido a que existe una estrecha relación dada entre la dirección (liderazgo), que llevan a cabo los directivos; con respecto a sus subordinados, dentro de la empresa privada.

V. ESTABLECIMIENTO DE HIPÓTESIS

Hipótesis sobre el Liderazgo

Hipótesis de investigación: Si los estilos de liderazgo de los mandos medios de la franquicia Mc'Donalds, medidos con el cuestionario desarrollado por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, son significativamente diferentes a los de la administración pública, entonces son heterogéneos entre sí.

Hipótesis nula: Si los estilos de liderazgo de los mandos medios de la franquicia Mc'Donalds, medidos con el cuestionario desarrollado por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, son significativamente similares a los de la administración pública, entonces son homogéneos entre sí.

Hipótesis alternativa: Existen diferencias significativas en los estilos de liderazgo de los hombres y mujeres.

Hipótesis sobre la Comunicación

Hipótesis de investigación: Si los estilos de comunicación de los mandos medios la franquicia Mc'Donalds, medidos con el cuestionario desarrollado por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, son significativamente diferentes a los de la administración pública, entonces son heterogéneos entre sí.

Hipótesis nula: Si los estilos de comunicación de los mandos medios de la franquicia Mc'Donalds, medidos con el cuestionario desarrollado por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, son significativamente similares a los de la administración pública, entonces son homogéneos entre sí.

Hipótesis alternativa: Existen diferencias significativas en los estilos de comunicación de los hombres y mujeres.

Hipótesis sobre la Negociación (Manejo de Conflictos)

Hipótesis de investigación: Si los estilos de negociación de los mandos medios de la franquicia Mc'Donalds, medidos con el cuestionario desarrollado por Thomas-Killman, son significativamente diferentes a los de la administración pública, entonces son heterogéneos entre sí.

Hipótesis nula: Si los estilos de negociación de los mandos medios de la franquicia Mc'Donalds, medidos con el cuestionario desarrollado por Thomas-Killman, son significativamente similares a los de la administración pública, entonces son homogéneos entre sí.

Hipótesis alternativa: Existen diferencias significativas en los resultados de los cuestionarios sobre la negociación contestados por hombres y mujeres.

Hipótesis de Significancia

Hipótesis sobre el liderazgo.

Si los estilos de liderazgo medidos con los instrumentos de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard de los mandos medios de la franquicia Mc'Donalds, a través de la prueba T-Student con un nivel de confianza de .05, resulta un valor igual o menor a 1.7247 , entonces la hipótesis de investigación se acepta.

Hipótesis sobre la comunicación.

Si los estilos de comunicación medidos con los instrumentos de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard de los mandos medios de la franquicia Mc'Donalds, a través de la prueba T-Student con un nivel de confianza de .05, resulta un valor igual o menor a 1.7247, entonces la hipótesis de investigación se acepta.

Hipótesis sobre la negociación.

Si los estilos de negociación medidos con los instrumentos de Thomas-Kilman de los mandos medios de la franquicia Mc'Donalds, a través de la prueba T-Student con un nivel de confianza de .05, resulta un valor igual o menor a 1.7247, entonces la hipótesis de investigación se acepta.

Hipótesis de Correlación

Hipótesis sobre el liderazgo.

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

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

Donde:

r = correlación del estilo de liderazgo.

x = franquicia Mc'Donalds

y = administración pública.

Hipótesis sobre la comunicación.

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

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

Donde:

r = correlación del estilo de comunicación.

x = franquicia Mc'Donalds

y = administración pública.

Hipótesis sobre la negociación (manejo de conflictos).

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

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

Donde:

r = correlación del estilo de negociación.

x = franquicia Mc'Donalds

y = administración pública.

VI. DETECCIÓN DE VARIABLES

Variable Dependiente

Nuestras variables dependientes serán dos, una es la franquicia Mc'Donalds, en la que se aplicarán los cuestionarios sobre el liderazgo, la comunicación y la negociación (manejo de conflictos). Y la otra será la administración pública.

Variables Independientes

Nuestras variables dependientes serán:

Estilo de liderazgo.

El instrumento de medición que se utilizará para medir el estilo de liderazgo será el cuestionario de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard. Dicho instrumento arrojará una puntuación para cada participante, la cual será comparada posteriormente con los resultados de investigaciones realizadas anteriormente sobre el estilo de liderazgo en dependencias públicas.

Estilo de comunicación.

El instrumento de medición que se utilizará para medir el estilo de comunicación será el cuestionario desarrollado por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard. El puntaje obtenido por cada participante será comparado con los resultados de investigaciones realizadas anteriormente sobre el estilo de comunicación en dependencias públicas.

Estilo de negociación.

El instrumento de medición que se utilizará para medir el estilo de negociación será el cuestionario de Thomas-Kilman. La calificación obtenida por cada participante será comparada con los resultados de investigaciones realizadas anteriormente sobre el estilo de negociación en dependencias públicas.

Definición Conceptual de Variables

Liderazgo. Se entenderá por liderazgo como la conducta, conjunto de rasgos y actitudes que caracteriza a una persona que focaliza el interés o asegura la conducta de un grupo.

Comunicación. La comunicación será entendida como el proceso mental mediante símbolos, en el cual se intercambian conocimientos, sentimientos o emociones entre personas.

Negociación (manejo de conflictos). Se definirá el conflicto como el logro de un objetivo de una persona o grupo a costa del objetivo de otra, o cuando las facciones tienen valores diferentes. Este tipo de interacción crea un conflicto.

Definición Operacional de Variables

Liderazgo. En esta investigación la variable liderazgo será medida operacionalmente con el cuestionario desarrollado por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard.

Comunicación. En esta investigación la variable comunicación será medida operacionalmente con el cuestionario desarrollado por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard.

Negociación (manejo de conflictos). En esta investigación la variable negociación será medida operacionalmente con el cuestionario desarrollado por Thomas-Killman.

VII. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Tipo de Investigación

La investigación que se llevara a cabo es, por un lado descriptiva, ya que a través de la medición independiente de tres habilidades que comúnmente se manejan en el ámbito gerencial: liderazgo, comunicación y manejo de conflictos, y donde, se encuentran estilos que buscan ser identificados dependiendo de la manifestación que tienen en los individuos sujetos al análisis dentro de la Franquicia Mc´ Donalds , se pretende obtener el número exacto de individuos que se inclinan por cada estilo. Esta investigación parte a su vez de un estilo ideal en las tres habilidades gerenciales, las cuales son propuestas por los autores de los tres instrumentos utilizados en ella. Pero por otro lado se pretende complementar esta investigación con la utilización de la correlación, ya que esta, permitirá medir el grado de relación que existe entre los tres estilos presentados por cada sujeto es decir, si el estilo de liderazgo presentado

por un individuo tiene relación con el estilo de comunicación y el estilo de manejo de conflictos que utiliza dicho individuo.

Correlación de Pearson

Este coeficiente desarrollado por el matemático británico Karl Pearson. Permite la asociación lineal entre dos variables y se simboliza con la literal r . Los valores de la correlación van de +1 a -1, pasando por el cero, el cual indica una ausencia de correlación. Los primeros indican si existe un correlación directamente proporcional e inversamente proporcional respectivamente.

r	INTERPRETACION
+ 1	Correlación positiva perfecta
+ 0.90	Correlación positiva muy fuerte
+ 0.75	Correlación positiva considerable
+ 0.50	Correlación positiva media
+ 0.10	Correlación positiva débil
0	Ausencia de correlación
- 0.10	Correlación negativa débil
- 0.50	Correlación negativa media
- 0.75	Correlación negativa considerable
- 0.90	Correlación negativa muy fuerte
- 1	Correlación negativa perfecta

T-Student

Con la utilización de esta prueba se pretende evaluar si los estilos de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos que presentan los individuos que ocupan los mandos medios dentro de la Franquicia Mc´ Donalds , difieren o son homogéneos en comparación con los estilos que presentan los individuos de las organizaciones publicas. Evaluando si la diferencia o semejanza es significativa con respecto a la media de ambos.

La distribución t estará basada en una distribución que se localiza en 20 grados de libertad y permitirá identificar el número de maneras en que los datos pueden variar libremente, Del mismo modo el nivel de significancia utilizado será de 0.5 y éste permitirá el aceptar o rechazar la hipótesis de investigación.

VIII. DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Para poder llevar a cabo esta investigación y comprobación de nuestras hipótesis se han retomado tres cuestionarios: “Estilo de liderazgo” de Paul Hersey y Blanchard, “Estilo de comunicación” del Manual de estrategias gerenciales del INAP y “Manejo de conflictos” de Thomas Killman.

A continuación se describen los instrumentos de medición utilizados en esta investigación para la evaluación del estilo de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos de los participantes.

Diseño de Cuestionario de Liderazgo

El modelo de este cuestionario ha sido retomado del elaborado por Paul Hersey y Kenn Blanchard pues nos sirve para evaluar el estilo de liderazgo del participante, dependiendo del cuadrante en el que se ubique.

De acuerdo a Hersey y Blanchard, el cuadrante ideal es el dos (tareas altas y relaciones altas) pues corresponde a un estilo demócrata participativo donde el trabajo de grupo y la comunicación es idónea.



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

Así mismo, cada situación cuenta con cuatro opciones a elegir (a,b,c,d) y a las cuales les corresponde un puntaje que se puede ver en las dos tablas siguientes. Una vez que el sujeto seleccionó la respuesta con base a cada situación descrita, se pasa a la calificación del cuestionario. Como se verá en los siguientes puntos, las respuestas seleccionadas por el participante se ubicaran en dos tablas las cuales se interrelacionan entre sí.

	DETERMINACION DE DIVERSOS ESTILOS DE DIRECCION ALTERNATIVAS DE ACCION (TABLA 1)			
	(1)	(2)	(3)	(4)
1	A	B	C	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A

6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B

SITUACION (pregunta)	DETERMINACION DE LAS POSIBILIDADES DE ADAPTACION EN CUANTO AL ESTILO DE DIRECCION ALTERNATIVAS DE ACCION (TABLA 2)			
	(1)	(2)	(3)	(4)
1	+2	-1	+1	-2
2	+2	-2	+1	-1
3	+1	-1	-2	+2
4	+1	-2	+2	-1
5	-2	+1	+2	-1
6	-1	+1	-2	+2
7	-2	+2	-1	+1
8	+2	-1	-2	+2
9	-2	+1	+2	-1
10	+1	-2	-1	+2
11	-2	+2	-1	+1
12	-1	+2	-2	+1
Subtotal				
			Total	

Calificación del instrumento

Por cada pregunta o situación se observa que opción fue elegida por el participante dentro de las cuatro alternativas que se indican (a, b, c, d) para posteriormente ubicar esa respuesta de forma horizontal y en función al número de situación que se trate, en la tabla de Determinación de Diversos Estilos de Dirección (tabla 1).

Una vez indicada la respuesta seleccionada del participante dentro de esta tabla, se observa el valor que les corresponde a cada una de las respuestas con base a los puntajes de la segunda tabla y se les anota a un lado de cada una de éstas, para posteriormente calcular para esta primera tabla; el subtotal por columna.

De esta forma, cada subtotal representa el puntaje obtenido por el participante en cada cuadrante o alternativa de acción. Por último, luego de haber calculado los subtotales; se calculará un total sumando el subtotal de cada columna (alternativa de acción) el cual debe corresponder al total calculado de la segunda tabla.

Por otra parte, después de haber completado la primera tabla se pasa al llenado de otra tabla denominada Determinación de las Posibilidades de Adaptación al Estilo de Dirección (tabla 2).

En ésta, como se puede observar a cada respuesta y para cada situación le corresponde una puntuación. Por lo tanto, aquí se ubicará la respuesta seleccionada por el participante considerando su opción de respuesta verticalmente (a, b, c, d) y el número de la situación de

forma horizontal. Donde se intercepten situación - respuesta se encontrará un valor numérico el cual deberá marcarse.

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

CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario se le aplicó a los mandos medios de la franquicia Mc'Donalds, el cuál nos proporcionará información del Estilo de Liderazgo que predomina en esta empresa.

NOMBRE. _____

PUESTO ACTUAL. _____

Estilos de liderazgo autodiagnóstico

1

SITUACIÓN: _____

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

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente: _____

- A) Insista en el uso de procedimientos uniformes y en la necesidad del cumplimiento de las tareas.
- B) Esté disponible para tratar los asuntos pero no presione para participar en la discusión.
- C) Hable con los subordinados y luego establezca los objetivos.
- D) No intervenga intencionalmente.

2

SITUACIÓN:

El rendimiento observable de su grupo está 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 esperan.

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

- A) Inicie una interacción amistosa, pero continúe asegurándose que todos los miembros estén al tanto de sus responsabilidades y de los niveles de rendimientos que ellos se esperan.
- B) No realice ninguna acción determinada.
- C) Haga lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos de la empresa.
- D) De importancia a las tareas y fechas límite.

3

SITUACIÓN:

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 buenas.

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

- A) Trabaje con el grupo y trate de solucionar los problemas.
- B) Deje que el grupo resuelva solo.
- C) Actúe rápida y firmemente para corregir la situación y dirigir al grupo.
- D) Anime al grupo para que trabaje en el problema y esté a su disposición para cualquier discusión.

4

SITUACIÓN:

Usted está considerando un cambio, sus subordinados tienen excelentes antecedentes de logros. Ellos respetan la necesidad de cambio.

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

- A) Permita que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, pero no sea demasiado autoritario.
- B) Anuncie los cambios y luego haga que se cumplan bajo una estrecha supervisión.
- C) Permita al grupo que formule su propia dirección.
- D) Incorpore las recomendaciones del grupo, pero dirigiendo usted mismo el cambio.

5

SITUACIÓN:

El rendimiento de su grupo se ha deteriorado en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr los objetivos. La redefinición de los roles y responsabilidades ha ayudado en el pasado. Han necesitado que se les recuerde continuamente que tienen que cumplir con sus tareas a tiempo.

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

- A) Permita que el grupo formule su propia dirección.
- B) Incorpore la solución a las recomendaciones del grupo, pero vigilando que se alcancen los objetivos.
- C) Redefina los roles y responsabilidades y supervise estrictamente.
- D) Permita que el grupo se involucre en la determinación de los roles y responsabilidades pero no sea demasiado autoritario.

6

SITUACIÓN:

Usted entra a ocupar una posición en la organización donde las operaciones son eficientes. El administrador anterior controla estrictamente la situación. Usted quiere mantener una situación productiva, pero desearía comenzar a humanizar el ambiente.

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

- A) Haga lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos.
- B) Participar con el grupo en el desarrollo del cambio pero dejar que los miembros organicen la realización.
- C) Mostrarse dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero manteniendo el control de la realización de los mismos.
- D) Evitar la confrontación, dejando las cosas como están.

7

SITUACIÓN:

Este líder está considerando algunos cambios importantes en su estructura organizativa. Miembros del grupo han hecho sugerencias sobre la necesidad de cambio. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones.

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

- A) Definir el cambio y supervisarlo estrictamente.
- B) Participar con el grupo en el desarrollo del cambio pero dejar que los miembros organicen la realización.
- C) Mostrarse dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero manteniendo el control de la realización de los mismos.
- D) Evitar la confrontación, dejando las cosas como están.

8

SITUACIÓN:

El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Este líder, se siente algo inseguro por su falta de dirección del grupo.

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

- A) Dejar el grupo solo.
- B) Discutir la situación con el grupo y luego iniciar con él mismo los cambios necesarios.
- C) Tomar medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de una manera determinada.
- D) Mostrar que respalda al grupo en la discusión de la situación, pero sin ser demasiado autoritario.

9

SITUACIÓN:

Este líder 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. El grupo además no sabe con claridad cuáles son sus objetivos. La asistencia a las sesiones han sido escasas. Sus reuniones se han convertido casi en fiestas sociales. Sin embargo, potencialmente tienen el talento necesario para ayudar.

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

- A) Dejar que el grupo busque solo las soluciones a sus problemas.
- B) Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilar que se alcancen los objetivos.
- C) Redefinir los niveles de calidad y supervisar cuidadosamente.
- D) Permitir que el grupo intervenga en la determinación de los objetivos, pero sin ser demasiado autoritario.

10

SITUACIÓN:

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

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

- A) Permitir que el grupo intervenga en la redefinición de los niveles de calidad, pero sin tomar en sus manos el control.
- B) Redefinir los niveles de calidad y supervisar cuidadosamente.
- C) Evitar la confrontación a través de no aplicar presión; dejar la situación sin intervenir.
- D) Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilar que se alcancen los niveles de calidad.

11

SITUACIÓN:

Este líder ha sido ascendido a 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.

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

- A) Tomar medidas para dirigir a los subordinados hacia trabajar de una manera bien determinada.
- B) Hacer que los subordinados se vean involucrados en la toma de decisiones y reforzar las buenas contribuciones.
- C) Discutir el rendimiento previo con el grupo y luego examinar la necesidad de prácticas nuevas.
- D) Continuar dejando solo al grupo.

12

SITUACIÓN:

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

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

- A) Intentar con los subordinados la solución propuesta por el líder mismo y examinar la necesidad de nuevas prácticas.
- B) Permitir que los miembros del grupo encuentren solos las soluciones.
- C) Actuar rápida y firmemente para corregir y dirigir.
- D) Participar en la discusión del problema proporcionando apoyo a los subordinados.

Diseño del Cuestionario de Comunicación

Para determinar el Estilo de Comunicación de cada uno de los participantes de Mc Donalds se retomo el cuestionario contenido en el Manual de Estrategias Gerenciales; ya que éste nos sirve para evaluar los cinco componentes de la comunicación:

- a) Autopercepción (concepto de sí mismo),
- b) Escuchar (poner atención),
- c) Claridad de expresión (saber comunicarse),
- d) Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente y
- e) Grado de apertura (para los demás).

Cabe destacar que con base a la evaluación de estos cinco elementos, podremos determinar para cada participante el puntaje obtenido en cada uno de ellos y por lo tanto con el cual de éstos presenta mayor dificultad para desenvolverse en sus relaciones interpersonales de comunicación.

Por otra parte, podemos ubicar el Estilo de Comunicación del participante dentro de alguno de los siguientes:

- a) Inclinado hacia la acción;
- b) Racional en cuanto a sus métodos:
- c) Enfocado hacia las relaciones humanas, y
- d) Conceptual en cuanto a las ideas.

Descripción del Instrumento

En este caso, para evaluar el Estilo de Comunicación, tanto de los mandos medios como de los empleados, se les proporcionó un cuestionario que consta de cuarenta preguntas y tres opciones de respuesta (si, no, algunas veces) para cada una de ellas. En el (anexo 4) se muestra el formato del cuestionario.

Así mismo, como se puede observar en la tabla 3, a cada opción de repuesta y pregunta le corresponde una determinada puntuación la cual puede ser 0, 1, 2, ó 3.

ESTILO DE COMUNICACIÓN			
No. DE PREGUNTA	(TABLA 3) ALTERNATIVA DE RESPUESTA Y PUNTAJE		
	SI	NO	ALGUNAS VECES
1	3	0	2
2	3	0	2
3	0	3	1
4	0	3	1
5	3	0	2
6	0	3	1
7	3	0	2
8	0	3	1
9	3	0	2

10	0	3	1
11	3	0	2
12	3	0	2
13	0	3	1
14	3	0	2
15	3	0	2
16	0	3	1
17	0	3	1
18	0	3	1
19	3	0	2
20	3	0	2
21	0	3	1
22	0	3	1
23	3	0	2
24	0	3	1
25	0	3	1
26	3	0	2
27	0	3	1
28	0	3	1
29	3	0	2
30	0	3	1
31	3	0	2
32	3	0	2
33	0	3	1
34	3	0	2
35	0	3	1
36	3	0	2
37	0	3	1
38	3	0	2
39	0	3	1
40	3	0	2
TOTAL		TOTAL GLOBAL	

Una vez seleccionada la respuesta del participante, esta se ubica dentro de la tabla anterior para posteriormente realizar los cálculos correspondientes, que determinarán las áreas específicas en las que los participantes deben trabajar para mejorar su Estilo de Comunicación.

Calificación del Instrumento

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

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

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

DETERMINACIÓN DE LAS ÁREAS ESPECÍFICAS DE LA COMUNICACIÓN (TABLA 4)					
PUNTUACIÓN MÁXIMA	CLAVE	CONCEPTO	PREGUNTAS	PUNTUACIÓN OBTENIDA	DIFERENCIA
21	C	AUTOPERCEPCIÓN (Concepto de sí Mismo)	6. 16. 23. 37. 38. 39. 40		
24	E	ESCUCHAR (Poner atención)	2. 9. 10. 29. 30. 31. 34. 35		
18	CE	CLARIDAD DE EXPRESIÓN (Saber comunicarse)	1. 3. 4. 11. 32. 36		
30	ES	CAPACIDAD PARA EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS (Constructivamente)	8. 12. 15. 7. 18. 19. 20. 21. 28. 33		
27	GA	GRADO DE APERTURA	5. 7. 13. 14. 22. 24. 25. 26. 27		

ESCALA DE EVALUACIÓN (TABLA 5)						
PÉSIMA	MUY MALA	MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
60	70	80	90	100	110	120

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

CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario se le aplicó a los mandos medios de la franquicia Mc'Donalds, el cuál nos proporcionará información del Estilo de Comunicación que predomina en esta empresa.

NOMBRE. _____

PUESTO ACTUAL. _____

ESTILOS DE COMUNICACIÓN

INTRODUCCIÓN:

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 más 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 más eficaz que el trabajo individual
- 4.- Me gusta mucho la novedad

- 5.- Me interesa más el futuro que el pasado
- 6.- Me gusta trabajar con otras personas

- 7.- Me gusta asistir a las reuniones de grupo bien organizadas
- 8.- Atribuyo una gran importancia a los plazos establecidos

- 9.- No soporto dejar las cosas para mañana, para más tarde
- 10.- Pienso que las nuevas ideas deben ser probadas antes de aplicarlas

- 11.- Me gusta la emulación que crean las relaciones con otros colegas
- 12.- Estoy siempre a la búsqueda de nuevas posibilidades

- 13.- Me interesa fijar mis propios objetivos
- 14.- Cuando emprendo una tarea, me gusta llevarla a término

- 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 los problemas
- 21.- Hago constantemente extrapolaciones y proyecciones
22.- Soy sensible a las necesidades de los otros
- 23.- La planificación es la clave del éxito
24.- Me pongo impaciente cuando las deliberaciones duran mucho tiempo.
- 25.- Sé 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 uso de la lógica para juzgar diferentes posibilidades
- 31.- Me gusta hacer varios trabajos simultáneamente
32.- Me interrogo siempre
- 33.- Aprendo por experiencia
34.- Pienso que sé dominar mis emociones
- 35.- Sé prever las reacciones eventuales a ciertas decisiones
36.- No 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 más de una cuestión a la vez
- 48.- Me gusta obtener resultados
- 49.- Me alegra aprender a conocer mejor a otras personas
- 50.- Me gusta la variedad
- 51.- Los hechos hablan por ellos mismos
- 52.- Utilizo lo más posible mi imaginación
- 53.- Los trabajos de largo aliento me impacientan
- 54.- Mi pensamiento está 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 sí misma, un fin

68.- Me gusta la competencia intelectual

69.- Me gusta organizar

70.- Paso, a menudo, de una tarea a otra

71.- Resulta creativo hablar y trabajar con otras personas

72.- Es esencial afirmarse

73.- Me gusta jugar con las ideas

74.- No me gusta perder mi tiempo

75.- Me gusta hacer aquello que sé 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 mí mismos

INVENTARIO DE LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN

CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario se le aplicó a los mandos medios de la franquicia Mc'Donalds, el cuál nos proporcionará información del Estilo de Comunicación en sus relaciones interpersonales que predomina en esta empresa.

NOMBRE. _____

PUESTO ACTUAL. _____

INVENTARIO DE LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN

Este Inventario le ofrece una oportunidad para hacer un estudio objetivo del grado y estilo de comunicación en sus relaciones interpersonales. Le ayudará a comprender mejor el

cómo presenta y usa usted instrumentalmente su comunicación con las personas, en sus contactos y actividades diarias. Encontrará, que hace este estudio, que no sólo es interesante, sino de gran ayuda para usted mismo.

INSTRUCCIONES:

Las preguntas se refieren a personas que son miembros de su equipo de trabajo:

Por favor, conteste cada pregunta tan rápido como pueda de acuerdo con lo que siente en el momento que responde (no de manera como sentía la semana pasada o como solía sentir antes).

No consulte a nadie mientras responde este inventario. Puede discutirlo con alguien después de que lo haya completado. Recuerde que el valor de este formulario perderá si usted cambia cualquier respuesta durante o después de la discusión con otra persona.

Son necesarias sus respuestas sinceras. Por favor sea franco en sus contestaciones, ya que sus respuestas serán confidenciales.

Use los siguientes ejemplos como práctica. Dibuje una marca (X) en una de las tres líneas de la derecha para mostrar cómo esta pregunta se aplica a su situación.

	SI (USUALMENTE)	NO (MUY RARAS VECES)	A VECES
¿Le es fácil expresar sus puntos de vista a los demás?			
¿Escuchan los otros su punto de vista?			

La columna de SI debe usarse cuando la pregunta acontece la mayoría de las veces o usualmente. La columna del NO debe usarse cuando la pregunta puede responderse cuando acontece raras veces o nunca. La columna A VECES debe usarse sólo cuando usted definitivamente no puede responder SI ó NO. Use esta columna lo menos posible.

Lea cuidadosamente cada pregunta. Si no puede dar la respuesta exacta a la pregunta, conteste lo mejor que pueda pero esté seguro de contestar cada pregunta. No existen respuestas correctas o equivocadas. Conteste de acuerdo al modo como usted sienta en el momento presente.

Recuerde que al contestar las preguntas, éstas no se refieren a los miembros de su familia.

	SI (USUALMENTE)	NO (MUY RARAS VECES)	A VECES
1. En la conversación surgen sus palabras			

de la manera como usted quiera.	_____	_____	_____
2. ¿Cuándo se le pregunta algo que no está claro pide a su interlocutor que explique lo que quiso decir?	_____	_____	_____
3. ¿Cuándo se trata de explicar algo las otras personas tienen la tendencia a “poner en su boca”, es decir, a explicar lo que usted dijo?	_____	_____	_____
4. ¿Asume simplemente que las otras personas conozcan lo que usted trata de decir sin que usted explique lo que realmente quiso decir?	_____	_____	_____
5. ¿Pide siempre a la otra persona que le diga a usted cómo siente o qué piensa ella del asunto que usted trata de ponerle?	_____	_____	_____
6. ¿Le es difícil hablar con otras gentes?	_____	_____	_____
7. ¿En la conversación, habla de las cosas que son de interés para ambos (usted y la otra persona).	_____	_____	_____
8. ¿Encuentra difícil expresar sus ideas cuando difieren de las que tienen los que la rodean?	_____	_____	_____
9. ¿En la conversación, trata de ponerse “los zapatos de la otra persona”, es decir, en el lugar de ella?	_____	_____	_____
10. ¿En la conversación, tiene la tendencia a hablar más que la otra persona?	_____	_____	_____
11. ¿Está consciente de cómo su tono de voz puede afectar a los otros?	_____	_____	_____
12. ¿Se reprime de decir algo que sabe que sólo herirá a los otros, o hará el asunto peor?	_____	_____	_____
13. ¿Le es difícil aceptar críticas constructivas de parte de los demás?	_____	_____	_____
14. ¿Cuando alguien ha herido sus sentimientos, discute el asunto con él (ella)?	_____	_____	_____

15. ¿Pide excusas posterior-mente al otro, cuando pudiera haber herido los sentimientos de él (ella)?	_____	_____	_____
16. ¿Le incomoda mucho que alguien esté en desacuerdo con usted?	_____	_____	_____
17. ¿Le es difícil pensar lúcidamente cuando está enojado con alguien?	_____	_____	_____
18. ¿Fracasa su mostrar su desacuerdo con otros porque se siente temeroso de que ellos se enojen?	_____	_____	_____
19. ¿Cuándo surge un problema entre usted y otra persona, puede discutirlo sin enojarse?	_____	_____	_____
20. ¿Está satisfecho de la manera como arregla sus diferencias con los otros?	_____	_____	_____
21. ¿Se enfurruña y pone mala cara cuando alguien lo molesta?	_____	_____	_____
22. ¿Se torna muy incómodo cuando alguien le hace un cumplido?	_____	_____	_____
23. ¿Generalmente puede confiar en las personas?	_____	_____	_____
24. ¿Le es difícil dar cumplidos y alabanzas a los demás?	_____	_____	_____
25. ¿Trata deliberadamente de ocultar, callar, disimular, reservar sus propias faltas a los demás?	_____	_____	_____
26. ¿Ayuda a los otros para que le comprendan diciendo cómo piensa, siente y cree usted?	_____	_____	_____
27. ¿Le es difícil confiarse de los demás?	_____	_____	_____
28. ¿tiene tendencia a cambiar la conversación cuando sus sentimientos se mezclan en una discusión?	_____	_____	_____
29. ¿en la conversación, deja que la otra persona termine de hablar antes que	_____	_____	_____

usted intervenga en lo que está diciendo ella?	_____	_____	_____
30. ¿Nota que no pone atención cuando está conversando con otros?	_____	_____	_____
31. ¿Trata siempre de captar el significado de lo que se dice, cuando alguien está hablando?	_____	_____	_____
32. ¿Cuándo usted habla con otros muestran que están escuchando?	_____	_____	_____
33. ¿En una discusión le es difícil ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona?	_____	_____	_____
34. En la conversación, puede notar la diferencia entre lo que una persona está diciendo y lo que ella puede estar sintiendo?	_____	_____	_____
35. ¿Puede estar escuchando a los otros cuando realmente no lo está?	_____	_____	_____
36. ¿Cuándo habla, se da cuenta de cómo los otros reaccionan a lo que usted está diciendo?	_____	_____	_____
37. ¿Siente que los demás quisieran que usted fuera un tipo de persona diferente de lo que es?	_____	_____	_____
38. ¿Comprenden los demás los sentimientos de usted?	_____	_____	_____
39. ¿Le hacen comentarios los demás de que usted pretende estar siempre en lo correcto?	_____	_____	_____
40. ¿Admite que se equivoca cuando sabe que se equivoca sobre algo?	_____	_____	_____
	_____	_____	_____

HABILIDAD PARA DAR Y RECIBIR RETROALIMENTACIÓN

CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario se le aplicó a los mandos medios de la franquicia Mc'Donalds, el cuál nos proporcionará información de la habilidad para dar y recibir retroalimentación que predomina en esta empresa.

NOMBRE. _____

PUESTO ACTUAL. _____

AUTOEVALUACIÓN DE LA HABILIDAD PARA DAR Y RECIBIR RETROALIMENTACIÓN

INVENTARIO DE LA HABILIDAD PARA DAR Y RECIBIR RETROALIMENTACIÓN.

A continuación se presenta un inventario que le ayudará a descubrir su habilidad para dar y recibir retroalimentación.

INSTRUCCIONES.

Lea con atención cada una de las 10 situaciones propuestas. Indique cuál de las dos reacciones descritas se asemeja más a su propio comportamiento en una situación similar. Distribuya 5 puntos entre las dos alternativas, por ejemplo "A" se parece más a la que usted haría asígnele más puntos que a "B", puede usar cualquier combinación siempre que sume 5 puntos.

Trate de reaccionar cada situación con su propia experiencia personal y responda tal como es su comportamiento usual y no como usted debería o quisiera proceder.

SITUACION 1.- Uno de sus colaboradores ha bajado notablemente su rendimiento en el trabajo. Usted ha decidido hablar con él: ¿Cómo lo haría?

A. En la siguiente junta de evaluación le manifestaría, sin rodeos, mi inconformidad con él.

B. Lo llamaría en forma privada para manifestarle que he observado la baja de su rendimiento y que estoy interesado en saber que le pasa.

A =

B =

SITUACION 2.- Uno de sus amigos le hace saber que un aspecto de su comportamiento impide que las personas se acerquen espontáneamente a usted. ¿Qué haría?

A. Le pediría que explicara detalladamente lo que él ha observado y que me sugiriera los cambios que necesito hacer.

B. Me sentiría lastimado por su crítica y justificaría mi conducta explicándole por qué me comporto así.

A =

B =

S

ITUACION 3.- Uno de sus colaboradores le hace una observación acerca de la inconsistencia que usted muestra en su planteamiento de las metas en el trabajo. ¿Cuál sería su reacción?

A. Le respondería: “Eso es lo que tú crees”.

B. Le respondería: “Voy a revisar lo que me dices y a compararlo con mis experiencias en otros trabajos”

A =

B =

S

ITUACION 4.- Una persona le ha pedido que le dé su opinión acerca de su situación en la última junta de trabajo. ¿Cómo lo haría?

A. Le describiría como fueron sus intervenciones de tal manera que él pudiera darse cuenta si fueron apropiadas o no.

B. Le diría que yo interpreto sus intervenciones como una búsqueda de poder ante el grupo y que eso me parece muy bien.

A =

B =

S

ITUACION 5.- Usted tiene la obligación de indicarle a su secretaria que ella no responde con la suficiente cortesía las llamadas telefónicas de las personas con las que usted se relaciona. ¿Qué le diría?

A. Que con esa actitud demuestra que no tiene mucha educación y que le recomienda que tenga más cuidado.

B. Que el tono de voz que utiliza puede intimidar a las personas y que para la organización sería más importante que ella tratara de suavizarla.

A =

B =

S

ITUACION 6.- Una persona que lo conoce bien le propone darle información acerca del trato que le da usted a sus colaboradores. ¿Cómo reaccionaría usted?

A. Trato de orientar la conversación hacia lo difícil que es mandar a las personas.

B. Le digo que para mí sería importante conocer su punto de vista.

A =

B =

SITUACION 7.- Cuando alguno de sus colaboradores le indica a usted que tuvo una posible falla en la aplicación de las políticas de administración de personal. ¿Qué haría?

- A. Le diría "Me puede explicar ¿cuál fue la posible falla y en qué situación se dio?"
- B. Me quedaría pensando en lo que realmente me quiso decir con eso y qué intenciones tuvo al hacerlo.

A =
B =

SITUACION 8.- A usted le molestó que un colaborador suyo le llevara la contraria frente a su jefe. ¿Cuál sería su reacción?

- A. Le diría con toda seriedad que me molestó su comportamiento.
- B. Disimularía mi enojo diciéndole que no se preocupara pero que tuviera más cuidado.

A =
B =

SITUACION 9.- Usted ha observado que algunos de sus colaboradores se muestran desilusionados por la situación económica del país y esto ha afectado su motivación en el trabajo. ¿Qué haría al respecto?

- A. No les diría nada puesto que ni ellos ni yo podemos modificar esa situación.
- B. Les diría que son unos irresponsables.

A =
B =

SITUACION 10.- Alguien le está diciendo algo acerca de su conducta que a usted mismo no le gusta. ¿Cuál sería su reacción?

- A. Oigo lo que el otro me dice, pero trato de restarle importancia.
- B. Escucho al otro con mucho interés y me concentro en lo que me dice.

A =
B =

Diseño de Cuestionario Manejo de Conflictos

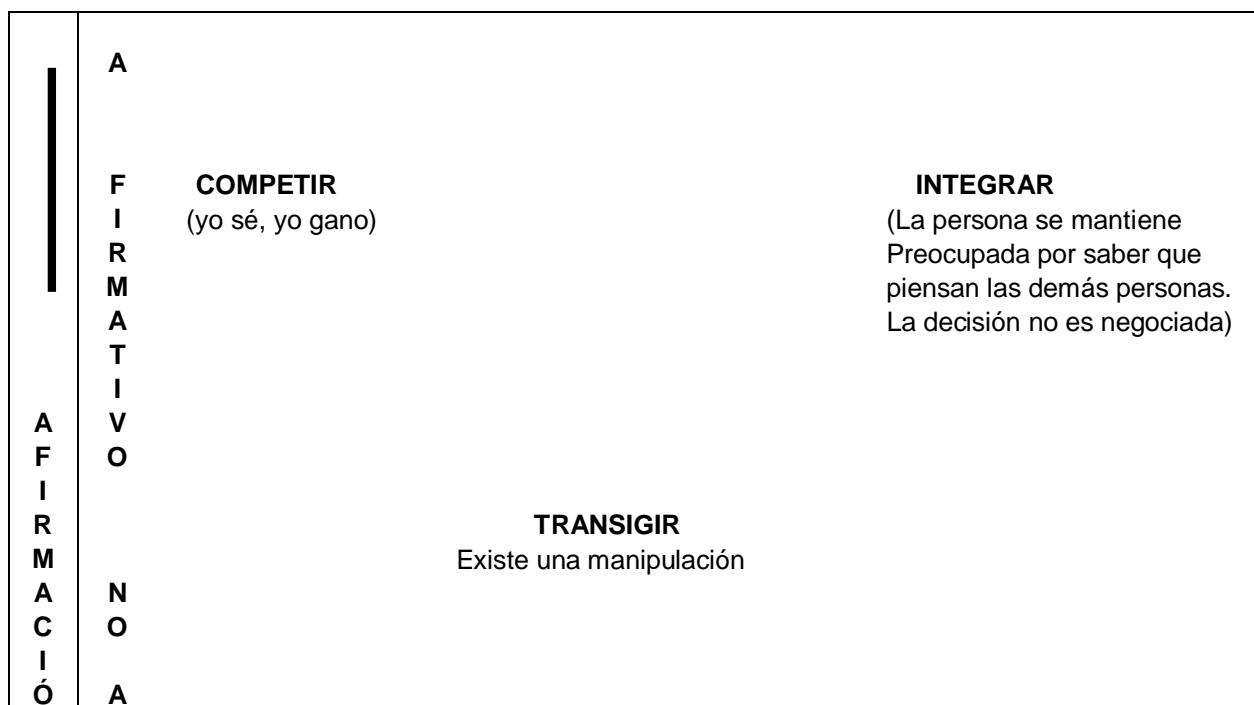
Este cuestionario se tomó del Modelo diseñado por Thomas Kilmann el cual evalúa el comportamiento de una persona en situaciones de conflicto, es decir situaciones en las que los intereses de dos personas parecen ser incompatibles.

En dichas situaciones se puede describir el comportamiento de la persona con base a dos dimensiones:

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

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

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



N	F	COMPLACER
	I	(Todo lo que se me dice, lo
R	EVADIR	acepto. La persona es alta-
M	(Yo no sé, hagan lo que	mente cooperadora, pero no
A	quieran. La persona es	Manifiesta sus puntos de
T	evasiva ante la toma de	vista).
I	decisiones y responsabili-	
V	dades).	
O		
NO COOPERADOR		COOPERADOR

CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario se le aplicó a los mandos medios de la franquicia Mc´Donalds, el cuál nos proporcionará información de la habilidad para el manejo de conflictos, que predomina en esta empresa.

NOMBRE. _____

PUESTO ACTUAL. _____

Las siguientes ideas están basadas en el modelo desarrollado por Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann para el manejo de conflictos y cuya designación en inglés es “**Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument**”. La palabra Mode es usada como una abreviatura de “Management of Differences Exercise”, es decir, Ejercicio para el manejo de las Diferencias.

Cuestionario “El instrumento Thomas –Kilmann para el amnejo de conflictos”

Para contestar esta serie de preguntas, se pide al entrevistado que considere las situaciones en las que encuentra discrepancias entre sus propios deseos y los de otras personas: ¿Cómo responde normalmente a tales situaciones?

Para cada par de situaciones se deberá marcar aquella que sea más característica de su comportamiento.

De la misma manera , en una escala del 1 al 7, se deberá calificar qué tan típica es la situación seleccionada.

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

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

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

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 3) A. Normalmente soy firme al perseguir mis metas.
B. Puede ser que yo trate de calmar los sentimientos de la otra persona y de esta manera conservar nuestra relación.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

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

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 5) A. Constantemente busco la ayuda de otros para idear una solución.
B. Trato de hacer lo que sea preciso para evitar tensión necesaria.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 6) A. Trato de evitar ser antipático para los demás.
B. Trato de ganarme mi lugar.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 7) A. Trato de posponer el asunto hasta que haya tenido tiempo para reflexionarlo.
B. Cedo en algún punto a cambio de ganar otros.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

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

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 9) A. Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.

B. Hago algunos esfuerzos para que las cosas resulten como yo quiero.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 10) A. Soy firme al perseguir mis metas.
B. Trato de encontrar una solución que implique un compromiso.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

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

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 12) A. Trataré algunas veces de evitar adoptar una actitud que pudiera crear controversia.
B. Dejaré que otros adopten ciertas actitudes si ellos me dejan adoptar las mías.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 13) A. Propongo un punto medio.
B. Presiono para que se haga mi voluntad.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 14) A. Expongo mis ideas a los demás y pido a los demás que expresen las propias.
B. Trato de mostrar la lógica y los beneficios de mi punto de vista.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

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

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 16) A. Trato de no lastimar los sentimientos de los demás.

B. Trato de convencer a la otra persona de los méritos de mi punto de vista.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

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

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 18) A. Puedo dejar que la otra persona mantenga su punto de vista, si esto la hace feliz.
B. Dejaré que otros adopten ciertas actitudes si ellos me dejan adoptar las más.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 19) A. Pretendo sacar a flote inmediatamente todos los asuntos y preocupaciones.
B. Trato de posponer el asunto hasta que haya tenido tiempo para reflexionarlo.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 20) A. Pretendo trabajar de inmediato en nuestras diferencias.
B. Trato de encontrar una combinación de pérdidas y ganancias que sea justa para ambos

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 21) A. Al iniciar negociaciones, trato de ser considerado con los deseos de las demás personas.
B. Siempre me inclino hacia una discusión directa del problema.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 22) A. Trato de encontrar una posición que sea intermedia entre la mía y la de los demás.
B. Hago valer mis derechos.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

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

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 24) A. Si el punto de vista de la otra persona es muy importante para él, trataré de cumplir sus deseos.
B. Trato de que la otra persona acuerden un compromiso.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

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

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 26) A. Propongo un punto medio.
B. Casi siempre me preocupo por satisfacer todos nuestros deseos.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

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

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 28) A. Normalmente soy firme al perseguir mis metas.
B. Normalmente busco ayuda de otros para encontrar una solución.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 29) A. Propongo un punto medio.
B. Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 30) A. Trato de no lastimar los sentimientos de la otra persona.

B. Siempre comparto el problema con otra persona, de tal manera que podamos solucionarlo.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

IX. SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Sujetos

Los sujetos que fueron tomados en cuenta en nuestra investigación son empleados de la franquicia Mc'Donalds Av. Tlahuac, específica y exclusivamente aquellos que ocupan los mandos medios.

Características

De acuerdo con la información recopilada por medio de los cuestionarios aplicados y por información extra proporcionada por los propios empleados, encontramos que algunas de las características que poseen son las siguientes: la mayoría cuenta con estudios que van del nivel bachillerato al de licenciatura; la mayoría empezó siendo empleado general; el rango de edades es de entre 19 y 27 años.

Diseño de la Muestra

El diseño de la muestra puede ser catalogada a partir de dos vertientes probabilísticas:

- j Las probabilísticas, en la que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos.
- j Las no probabilísticas, en la que 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 un apersona o de un grupo de personas.

Para nuestra investigación la selección de los sujetos se llevó a cabo mediante un muestreo probabilístico, porque todos los elementos de nuestra población tuvieron la misma probabilidad de ser elegidos.

Tamaño de la Muestra

La franquicia Mc'Donalds Av. Tlahuac cuenta con una plantilla de 25 personas ocupando los mandos medios. Para efectos de esta investigación se decidió tomar una muestra de 20 sujetos.

Distribución de la Muestra

La población de mandos medios de la franquicia Mc'Donalds Av. Tlahuac es de 25 personas y la muestra es de 20.

X. PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN

Recolección de Datos

La recolección de datos se hizo en una semana. Primero se procedió a platicar con el gerente general de la franquicia para conseguir el permiso para la aplicación de los cuestionarios. Una vez conseguida la licencia, de lunes a domingo se asistió al lugar para entrevistar a los ocupantes de los mandos medios que se encontraran disponibles para contestar las preguntas; unas veces cuando había poca gente y otras al final de su turno. El procedimiento de aplicación fue personal, es decir, se le leía la pregunta al entrevistado y nosotros hacíamos las anotaciones. El proceso fue difícil y un poco desgastante porque en ocasiones no tenían tiempo o ya se encontraban muy cansados y lo que querían ya era irse a descansar a sus casas.

XI. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS

Análisis de Resultados Instrumento: Estilos de Liderazgo McDonald's

Nombre del Participante	C1	C2	C3	C4	Suma algebraica de cuadrantes	Interpretación Suma positiva = eficaz
1 López Rojas Juan	1	1	0	4	6	eficaz
2 Gallegos Rodríguez Leopoldo	1	5	2	3	11	eficaz
3 Novoa Olvera Patricia	1	-1	2	1	3	eficaz
4 Rodríguez Zermelo Gerardo	1	2	1	3	7	eficaz
5 Baza Arellano Ida	-2	-1	1	1	-1	ineficaz
6 Salinas Zamora Oscar	2	0	1	4	7	eficaz
7 Martínez Gutiérrez Karla	3	3	0	2	8	eficaz
8 Suárez López Luis	-1	0	5	2	6	eficaz
9 Luna Mondragón Estela	2	1	-1	0	2	eficaz
10 Espinosa Maldonado Antonio	3	2	-4	0	1	eficaz
11 Santillán Gutiérrez Joaquín	6	3	-1	3	11	eficaz
12 Alcántara Sánchez Pedro	4	1	0	2	7	eficaz
13 Cortés Varela Patricia	2	5	1	3	11	eficaz
14 González Gómez Arturo	4	-1	-1	-1	1	eficaz
15 Velázquez Velázquez Ana	2	1	0	1	4	eficaz
16 Enríquez Taboada Irene	-2	1	4	-1	2	eficaz
17 Pedraza Fuentes Enrique	3	-2	-3	-1	-3	ineficaz
18 Pérez Castillo Antonio Luis	1	0	-4	0	4	eficaz
19 León Mendieta Xavier	-1	1	-1	5	-5	ineficaz
20 Pozos Jiménez Rodolfo	-1	4	-4	-4	-5	ineficaz
Suma por estilo	9	4	4	5		

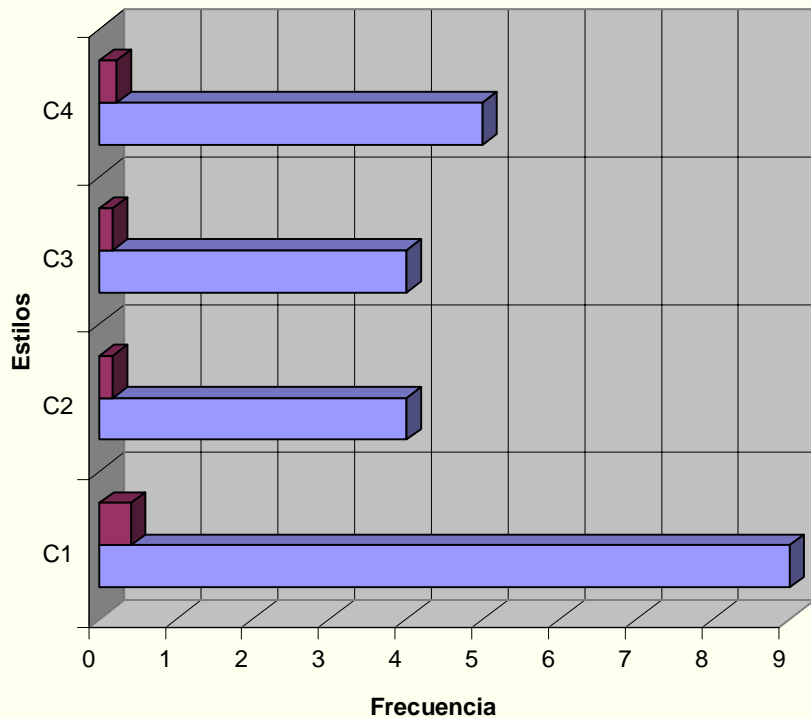
C1Cuadrante No.1
Estilo Ordenar
Tarea Alta
Relaciones Bajas

C2Cuadrante No.2
Estilo Convencer
Tarea Alta
Relaciones Altas

C3Cuadrante No.3
Estilo Participar
Tarea Baja
Relaciones Altas

C4Cuadrante No.4
Estilo Delegar
Tarea Baja
Relaciones Bajas

**Gráfica Estilos de Liderazgo
McDonald's**



	C1	C2	C3	C4
Porcentaje	41%	18%	18%	23%
Frecuencia	9	4	4	5

Con base a los 4 Estilos de Liderazgos expuestos por Hersey y Blanchard, encontramos, que en la Franquicia Mc Donald's, el estilo predominante es el de Ordenar ya que de la muestra de 20 sujetos, 9 presentaron dicho estilo, desarrollando tareas altas y relaciones bajas. Es decir, el sujeto define los roles e indica a las personas como realizar diversas actividades, enfatizando, su conducta directiva.

Análisis de Resultados Instrumento: Estilos de Comunicación McDonald's

Nombre del Participante	C1	C2	C3	C4	C5	Suma Total	Evaluación Obtenida
1 López Rojas Juan	19	20	12	21	18	90	buena
2 Gallegos Rodríguez Leopoldo	21	21	18	24	21	105	muy buena
3 Novoa Olvera Patricia	19	13	15	29	22	98	buena
4 Rodríguez Zermeño Gerardo	18	16	16	26	25	101	muy buena
5 Baza Arellano Ida	21	12	9	22	23	87	regular
6 Salinas Zamora Oscar	12	12	15	17	19	75	mala
7 Martínez Gutiérrez Karla	18	12	11	15	11	67	muy mala
8 Suárez López Luis	11	18	15	11	17	72	mala
9 Luna Mondragón Estela	12	17	10	16	13	68	muy mala
10 Espinosa Maldonado Antonio	18	11	14	15	10	68	muy mala
11 Santillán Gutiérrez Joaquín	12	16	16	11	11	66	muy mala
12 Alcántara Sánchez Pedro	12	15	15	18	12	72	mala
13 Cortés Varela Patricia	18	21	18	21	24	102	muy buena
14 González Gómez Arturo	12	18	15	18	18	81	regular
15 Velázquez Velázquez Ana	15	18	17	21	17	88	regular
16 Enríquez Taboada Irene	21	19	16	22	26	104	muy buena
17 Pedraza Fuentes Enrique	19	20	18	23	22	102	muy buena
18 Pérez Castillo Antonio Luis	21	17	16	22	20	96	buena
19 León Mendieta Xavier	18	16	13	24	25	96	buena
20 Pozos Jiménez Rodolfo	18	24	18	27	25	112	excelente
Suma por estilo	2	4	1	10	6		

C1Estilo No.1
Autopercepción
(concepto de sí mismo)

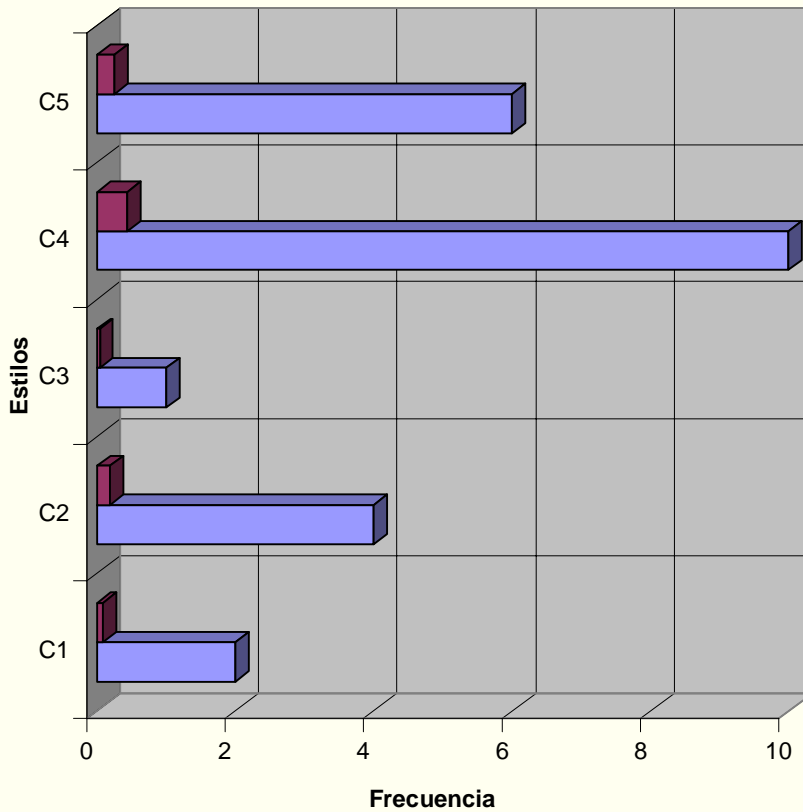
C2Estilo No.2
Escuchar
(poner atención)

C3Estilo No.3
Claridad de expresión
(saber comunicarse)

C4Estilo No.4
Capacidad para expresar
los sentimientos
constructivamente

C5Estilo No.5
Grado de apertura
(para los demás)

**Gráfica Estilos de Comunicación
McDonald's**



	C1	C2	C3	C4	C5
Porcentaje	9%	18%	4%	43%	26%
Frecuencia	2	4	1	10	6

Con base a los 5 estilos de comunicación, encontramos que dentro de la Franquicia Mc Donalds de la muestra tomada de 20 sujetos , 10 de ellos presentaron el estilo cuatro es decir, son sujetos que tienen capacidad para expresar sus sentimientos de manera constructiva.

Análisis de Resultados Instrumento: Manejo de Conflictos McDonald's

Nombre del Participante	C1	C2	C3	C4	C5
1 López Rojas Juan	7	5	5	8	5
2 Gallegos Rodríguez Leopoldo	6	8	8	6	2
3 Novoa Olvera Patricia	6	7	7	5	5
4 Rodríguez Zermeño Gerardo	4	9	4	5	8
5 Baza Arellano Ida	5	2	8	7	8
6 Salinas Zamora Oscar	11	3	7	5	4
7 Martínez Gutiérrez Karla	7	8	5	4	6
8 Suárez López Luis	4	6	5	6	9
9 Luna Mondragón Estela	5	8	6	5	6
10 Espinosa Maldonado Antonio	3	6	6	6	9
11 Santillán Gutiérrez Joaquín	10	3	8	4	5
12 Alcántara Sánchez Pedro	11	4	6	5	4
13 Cortés Varela Patricia	4	10	5	4	7
14 González Gómez Arturo	9	4	7	5	5
15 Velázquez Velázquez Ana	11	3	6	4	6
16 Enríquez Taboada Irene	4	6	4	7	9
17 Pedraza Fuentes Enrique	11	3	7	3	6
18 Pérez Castillo Antonio Luis	9	4	8	5	4
19 León Mendieta Xavier	2	7	5	6	10
20 Pozos Jiménez Rodolfo	3	11	6	3	7
Suma por estilo	7	7	3	1	5

C1Estilo No.1
Competir

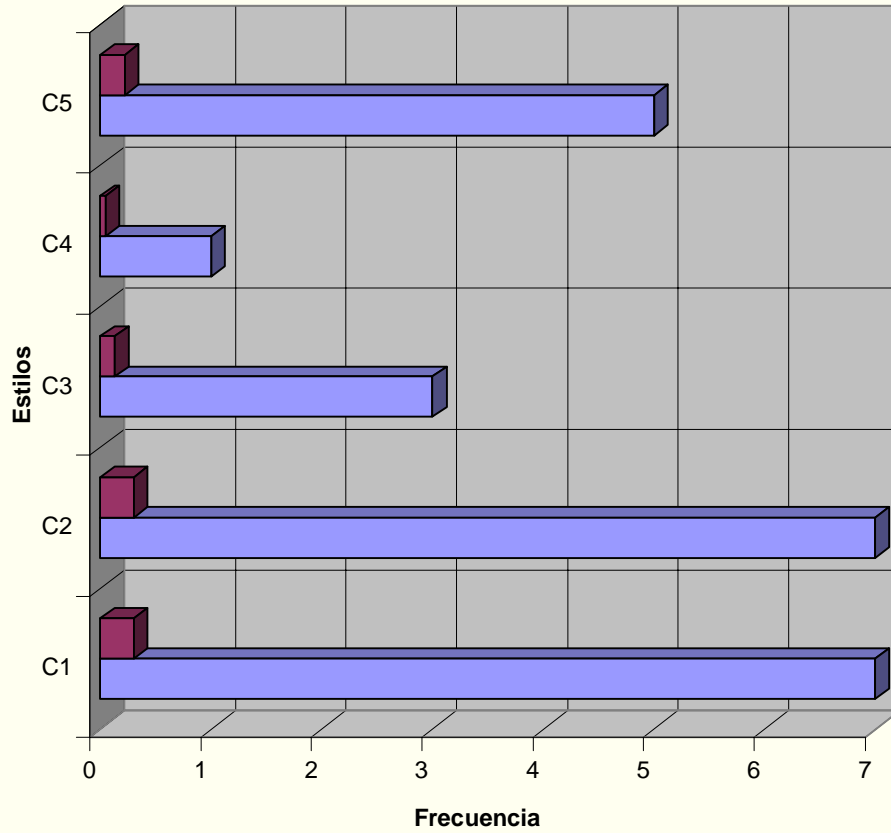
C2Estilo No.2
Integrar

C3Estilo No.3
Transigir

C4Estilo No.4
Evadir

C5Estilo No.5
Complacer

**Gráfica Manejo de Conflictos
McDonald's**



	C1	C2	C3	C4	C5
Porcentaje	30%	30%	13%	5%	22%
Frecuencia	7	7	3	1	5

Con base a los 5 estilos planteados para el manejo de conflictos según Thomas Kilman, encontramos que dentro de la Franquicia Mc Donalds de la muestra tomada de 20 sujetos, predominan al parecer dos estilos que son el de Competir e Integrar; en el primero los sujetos son altamente asertivos y de baja cooperación, buscan perseguir sus propios intereses a expensas de los demás y por otro lado, los sujetos que presentan el estilo de Integrar tienen alta asertividad y alta cooperación, involucran su esfuerzo para enfrentar a otra persona y encontrar una solución que satisfaga a los intereses de todas las partes involucradas.

Análisis Comparativo de Resultados

Instrumentos: Liderazgo, Comunicación y Manejo de Conflictos McDonald's-Administración Pública (INAP, CISEN, CNA y SAT)

I.- Mc'Donald's- INAP

LIDERAZGO

	McDonald's	INAP (Grupo I)	INAP (Grupo II)	INAP (Grupo III)
Total de integrantes	20	11	11	11
Estilo:	Ordenar	Convencer	Convencer	Convencer
Frecuencia:	9	9	5	7

Basandonos en el número de frecuencia obtenidos en este estudio, encontramos que en Mc Donald's predominó el estilo de ordenar, mientras que en los tres grupos de INAP predominó el estilo de convencer

COMUNICACIÓN

	McDonald's	INAP (Grupo I)	INAP (Grupo II)	INAP (Grupo III)
Total de integrantes	20	13	12	10
Estilo:	Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente	Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente	Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente	Grado de apertura
Frecuencia:	10	9	9	7

Encontramos que en los estilos de comunicación, Mc Donalds tiene similitud con el grupo I y II del INAP, ya que presentan el estilo capacidad para expresar los sentimientos constructivamente, No obstante, existe diferencia con el grupo III ya que los integrantes de este presentan el estilo de grado de apertura.

MANEJO DE CONFLICTOS

	McDonald's	INAP (Grupo I)	INAP (Grupo II)	INAP (Grupo III)
Total de integrantes	20	10	14	10
Estilo:	Integrar-Competir	Transigir	Transigir	Integrar
Frecuencia:	7	4	10	5

Encontramos que el estilo predominante en Mc Donalds es competir e integrar mientras que en los dos primeros grupos del INAP, se presenta el mismo estilo Transigir, mientras que en el último se presenta el estilo de integrar.

II.- Mc Donald's- CISEN

LIDERAZGO

EMPRESA	MUESTRA	ESTILO ORDENAR	ESTILO CONVENCER	ESTILO PARTICIPAR	ESTILO DELEGAR
LIDERAZGO MC DONALDS	20	9	4	4	5
LIDERAZGO CISEN	24	19	24	21	19

Encontramos que existe diferencia en los estilos de liderazgo manejados entre ellos, ya que en Mc Donalds, predomina el estilo de ordenar, mientras que en el CISEN predomina el estilo de convencer.

COMUNICACION

EMPRESA	MUESTRA	AUTOPER.	ESCUCHA R	CLARIDAD EXPRESION	EXP. SENT	GRADO DE APERTURA
MANEJO DE CONFLICTOS MC DONALDS	20	2	4	1	10	6
MANEJO DE CONFLICTOS CISEN	24	17	19	15	23	16

Encontramos que en cuanto a comunicación, ambas organizaciones predominan el mismo estilo de comunicación que es el de tener capacidad para expresar los sentimientos onconstructivamente .

MANEJO DE CONFLICTOS

EMPRESA	MUESTRA	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
MANEJO DE CONFLICTOS MC DONALDS	20	7	7	3	1	5
MANEJO DE CONFLICTOS CISEN	24	15	18	22	12	10

Encontramos que en cuanto a manejo de conflictos, Mc Donalds se presentan dos estilos competir e integrar, mientras que en el CISEN, predomina el estilo de transigir.

III.- Mc'Donald's-CNA

LIDERAZGO

	McDonald's	Diplomado '97	Diplomado '98	Diplomado '99	Diplomado '00
Total de integrantes	20	5	9	9	12
Estilo:	Ordenar	Participar	Participar	Participar	Delegar
Frecuencia:	9	19	26	29	45

Encontramos que en cuanto a Liderazgo, en Mc Donalds predomina el estilo de ordenar y en los grupos de los diplomados existe similitud presentado el estilo de participar, no obstante el último diplomado 2000 trabajan con el estilo de delegar.

COMUNICACIÓN

	McDonald's	Diplomado '97	Diplomado '98	Diplomado '99	Diplomado '00
Total de integrantes	20	5	9	9	12
Estilo:	Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente	Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente	Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente	Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente	Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente
Frecuencia:	10	120	189	189	278

Encontramos que en cuanto a comunicacion, existe similitud entre Mc Donalds y CNA, ya que todos los sujetos presentan el mismo estilo que es el de tener capacidad para expresar los sentimientos constructivamente.

MANEJO DE CONFLICTOS

	McDonald's	Diplomado '97	Diplomado '98	Diplomado '99	Diplomado '00
Total de integrantes	20	5	9	9	12
Estilo:	Integrar-Competir	Integrar	Transigir	Transigir	Integrar
Frecuencia:	7	38	67	62	85

Encontramos que en cuanto a manejo de conflictos existe similitud en el estilo de integrar de Mc Donalds con los grupos de Diplomados 97 y 2000, no obstante, existe diferencia con los diplomados de 98 y 99 ya que el estilo presentado es el de transigir.

IV.- Mc Donald's- SAT

LIDERAZGO

EMPRESA	MUESTRA	ESTILO ORDENAR	ESTILO CONVENCER	ESTILO PARTICIPAR	ESTILO DELEGAR
LIDERAZGO MC'DONALDS	20	9	4	4	5
LIDERAZGO SAT	91	14	47	37	5

Encontramos, que el estilo de liderazgo que predomina en Mc Donalds es el de ordenar, mientras que en el SAT, predomina el estilo de concenver.

MANEJO DE CONFLICTOS

EMPRESA	MUESTRA	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
MANEJO DE CONFLICTOS MC'DONALDS	20	7	7	3	1	5
MANEJO DE CONFLICTOS SAT	91	21	94	55	7	2

Encontramos , que mientras en Mc Donalds prevalecen dos estilos para el manejo de conflictos son: competir e integrar, en el SAT, predomina el estilo de transigir.

Interpretación Correlación de Pearson

Instrumentos: Liderazgo, Comunicación y Manejo de Conflictos McDonald's-Administración Pública (INAP, CISEN, CNA y SAT)

I.- Mc Donald's- INAP (GRUPO I).

LIDERAZGO

Estilo	Grado de correlación	Interpretación
Ordenar	-.079	correlación negativa débil
Convencer	.559	correlación positiva media
Participar	.400	correlación positiva débil
Delegar	-.068	correlación negativa débil

COMUNICACION

<i>Estilo</i>	<i>Grado de correlación</i>	<i>Interpretación</i>
Autopercepción	.025	correlación positiva débil
Escuchar	.390	correlación positiva débil
Claridad	-.111	correlación negativa débil
Capacidad	.000	ausencia de correlación
Grado de apertura	.104	correlación positiva débil

MANEJO DE CONFLICTOS

<i>Estilo</i>	<i>Grado de correlación</i>	<i>Interpretación</i>
Competir	.000	ausencia de correlación
Integrar	.089	correlación positiva débil
Transigir	.457	correlación positiva débil
Evadir	-.241	correlación negativa débil
Complacer	-.323	correlación negativa débil

Mc DONALDS- INAP GRUPO II

LIDERAZGO

<i>Estilo</i>	<i>Grado de correlación</i>	<i>Interpretación</i>
Ordenar	-.229	correlación negativa débil
Convencer	.415	correlación positiva débil
Participar	.519	correlación positiva media
Delegar	-.020	correlación negativa débil

COMUNICACIÓN

<i>Estilo</i>	<i>Grado de correlación</i>	<i>Interpretación</i>
Autopercepción	.189	correlación positiva débil
Escuchar	.030	correlación positiva débil
Claridad	-.171	correlación negativa débil
Capacidad	.126	correlación positiva débil
Grado de apertura	.012	correlación positiva débil

MANEJO DE CONFLICTOS

<i>Estilo</i>	<i>Grado de correlación</i>	<i>Interpretación</i>
Competir	-.175	correlación negativa débil
Integrar	.095	correlación positiva débil
Transigir	.589	correlación positiva media
Evadir	-.139	correlación negativa débil
Complacer	-.387	correlación negativa débil

LIDERAZGO

Estilo	Grado de correlación	Interpretación
Ordenar	-.140	correlación negativa débil
Convencer	.504	correlación positiva media
Participar	.458	correlación positiva débil
Delegar	-.165	correlación negativa débil

COMUNICACIÓN

Estilo	Grado de correlación	Interpretación
Autopercepción	.241	correlación positiva débil
Escuchar	.513	correlación positiva media
Claridad	.353	correlación positiva débil
Capacidad	.314	correlación positiva débil
Grado de apertura	.455	correlación positiva media

MANEJO DE CONFLICTOS

Estilo	Grado de correlación	Interpretación
Competir	-.221	correlación negativa débil
Integrar	.337	correlación positiva débil
Transigir	.311	correlación positiva débil
Evadir	-.039	correlación negativa débil
Complacer	-.414	correlación negativa débil

II.- Mc'Donald's- CISEN

LIDERAZGO

Estilo	Grado de correlación	Interpretación
Ordenar	-.146	correlación negativa débil
Convencer	.451	correlación positiva media
Participar	.469	correlación positiva media
Delegar	-.140	correlación negativa débil

COMUNICACIÓN

Estilo	Grado de correlación	Interpretación
Autopercepción	.236	correlación positiva débil
Escuchar	.430	correlación positiva débil

Claridad	.324	correlación positiva débil
Capacidad	.401	correlación positiva débil
Grado de apertura	.385	correlación positiva débil

MANEJO DE CONFLICTOS

<i>Estilo</i>	<i>Grado de correlación</i>	<i>Interpretación</i>
Competir	0.010	ausencia de correlación
Integrar	.276	correlación positiva débil
Transigir	.292	correlación positiva débil
Evadir	-.071	correlación negativa débil
Complacer	0.019	ausencia de correlación

III.- Mc Donald's- CNA
DIPLOMADO 1997

LIDERAZGO

<i>Estilo</i>	<i>Grado de correlación</i>	<i>Interpretación</i>
Ordenar	-.157	correlación negativa débil
Convencer	.468	correlación positiva media
Participar	.386	correlación positiva débil
Delegar	-.031	correlación negativa débil

COMUNICACIÓN

<i>Estilo</i>	<i>Grado de correlación</i>	<i>Interpretación</i>
Autopercepción	.221	correlación positiva débil
Escuchar	.147	correlación positiva débil
Claridad	.370	correlación positiva débil
Capacidad	.321	correlación positiva débil
Grado de apertura	-.063	correlación negativa débil

MANEJO DE CONFLICTOS

<i>Estilo</i>	<i>Grado de correlación</i>	<i>Interpretación</i>
Competir	.058	correlación positiva débil
Integrar	.278	correlación positiva débil
Transigir	.016	correlación positiva débil
Evadir	.015	correlación positiva débil
Complacer	-.433	correlación negativa débil

LIDERAZGO

<i>Estilo</i>	<i>Grado de correlación</i>	<i>Interpretación</i>
Ordenar	-.301	correlación negativa débil
Convencer	.346	correlación positiva débil
Participar	.287	correlación positiva débil
Delegar	-.084	correlación negativa débil

COMUNICACIÓN

<i>Estilo</i>	<i>Grado de correlación</i>	<i>Interpretación</i>
Autopercepción	.187	correlación positiva débil
Escuchar	.239	correlación positiva débil
Claridad	.043	correlación positiva débil
Capacidad	.090	correlación positiva débil
Grado de apertura	.138	correlación positiva débil

MANEJO DE CONFLICTOS

<i>Estilo</i>	<i>Grado de correlación</i>	<i>Interpretación</i>
Competir	-.130	correlación negativa débil
Integrar	.176	correlación positiva débil
Transigir	.367	correlación positiva débil
Evadir	-.094	correlación negativa débil
Complacer	-.275	correlación negativa débil

LIDERAZGO

<i>Estilo</i>	<i>Grado de correlación</i>	<i>Interpretación</i>
Ordenar	-.539	correlación negativa media
Convencer	.373	correlación positiva débil
Participar	.462	correlación positiva media
Delegar	-.321	correlación negativa débil

COMUNICACIÓN

<i>Estilo</i>	<i>Grado de correlación</i>	<i>Interpretación</i>
Autopercepción	-.111	correlación negativa débil
Escuchar	.151	correlación positiva débil
Claridad	.170	correlación positiva débil
Capacidad	.086	correlación positiva débil
Grado de apertura	-.038	correlación negativa débil

MANEJO DE CONFLICTOS

<i>Estilo</i>	<i>Grado de correlación</i>	<i>Interpretación</i>
Competir	-.105	correlación negativa débil
Integrar	.098	correlación positiva débil
Transigir	.275	correlación positiva débil
Evadir	.269	correlación positiva débil
Complacer	-.327	correlación negativa débil

Mc DONALDS- CNA
DIPLOMADO 2000

LIDERAZGO

<i>Estilo</i>	<i>Grado de correlación</i>	<i>Interpretación</i>
Ordenar	-.215	correlación negativa débil
Convencer	.201	correlación positiva débil
Participar	.660	correlación positiva media-considerable
Delegar	-.004	correlación negativa débil

COMUNICACIÓN

<i>Estilo</i>	<i>Grado de correlación</i>	<i>Interpretación</i>
Autopercepción	-.230	correlación negativa débil
Escuchar	-.108	correlación negativa débil
Claridad	-.118	correlación negativa débil
Capacidad	.277	correlación positiva débil
Grado de apertura	.043	correlación negativa débil

MANEJO DE CONFLICTOS

<i>Estilo</i>	<i>Grado de correlación</i>	<i>Interpretación</i>
Competir	-.220	correlación negativa débil
Integrar	.258	correlación positiva débil
Transigir	.231	correlación positiva débil
Evadir	.197	correlación positiva débil
Complacer	-.314	correlación negativa débil

IV.- *McDonald's- SAT*

LIDERAZGO

<i>Estilo</i>	<i>Grado de correlación</i>	<i>Interpretación</i>
Ordenar	-.060	correlación negativa media
Convencer	.316	correlación positiva débil
Participar	.490	correlación positiva media
Delegar	-.291	correlación negativa débil

MANEJO DE CONFLICTOS

<i>Estilo</i>	<i>Grado de correlación</i>	<i>Interpretación</i>
Competir	-.103	correlación negativa débil
Integrar	.166	correlación positiva débil
Transigir	.360	correlación positiva débil-media
Evadir	-.089	ausencia de correlación
Complacer	-.411	correlación negativa media

Interpretación T-Student

*Instrumentos: Liderazgo, Comunicación y Manejo de Conflictos
McDonald's-Administración Pública (INAP, CISEN, CNA y SAT)*

LIDERAZGO

	Ordenar Valor t	Sig.	Convencer Valor t	Sig.	Interpretación	Resultado
McDonald's - INAP (Grupo I)	0.427	0.570	-3.620	0.082	Existe diferencia sig.	No son homogéneos
McDonald's -	1.266	0.450	-2.455	0.745	Existe diferencia	No son

INAP (Grupo II)					sig.	homogéneos
McDonald's - INAP (Grupo III)	0.759	0.714	-3.140	0.025	Existe diferencia sig.	No son homogéneos

COMUNICACIÓN

	Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente Valor t	Sig.	Interpretación	Resultado
McDonald's - INAP (Grupo I)	1.7299	0.805	No existe diferencia significativa	Son homogéneos
McDonald's - INAP (Grupo II)	1.7305	0.437	No existe diferencia significativa	Son homogéneos

	Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente Valor t	Sig.	Grado de apertura Valor t	Sig.	Interpretación	Resultado
McDonald's - INAP (Grupo III)	-1.751	0.629	-2.702	0.013	Existe diferencia sig.	No son homogéneos

MANEJO DE CONFLICTOS

	Competir Valor t	Sig.	Transigir Valor t	Sig.	Interpretación	Resultado
McDonald's - INAP (Grupo I)	0.000	0.903	-2.719	0.385	Existe diferencia sig.	No son homogéneos
McDonald's - INAP (Grupo II)	1.008	0.277	-4.127	0.039	Existe diferencia sig.	No son homogéneos

	Competir Valor t	Sig.	Integrar Valor t	Sig.	Interpretación	Resultado
McDonald's - INAP (Grupo III)	1.200	0.048	-1.893	0.831	Existe diferencia sig.	No son homogéneos

II.- Mc'Donald's- CISEN

LIDERAZGO

Estilo	Significancia	Valor de t	Resultado
Ordenar	.589	.957	No son homogéneos
Convencer	.023	-3.271	No son homogéneos
Participar	.791	-3.437	No son homogéneos
Delegar	.271	.915	No son homogéneos

COMUNICACION

Estilo	Significancia	Valor de t	Resultado
Autopercepción	.082	-1.574	No son homogéneos
Escuchar	.999	-3.085	No son homogéneos
Claridad de expresión	.566	-2.220	No son homogéneos
Capacidad para expresar sentimientos	.290	-2.834	No son homogéneos
Grado de apertura	.044	-2.700	No son homogéneos

MANEJO DE CONFLICTOS

Estilo	Significancia	valor de t	Resultado
Competir	.483	2.823	Son homogéneos
Integrar	.394	-1.859	No son homogéneos
Transigir	.002	-1.975	No son homogéneos
Evadir	.045	.459	No son homogéneos

Complacer	.381	3.307	Son homogéneos
-----------	------	-------	----------------

III.- Mc Donald's- CNA
DIPLOMADO 1997

LIDERAZGO

<i>Estilo</i>	Significancia	<i>valor de t</i>	<i>Resultado</i>
Ordenar	.783	-2.333	No son homogéneos
Convencer	.687	-2.542	No son homogéneos
Participar	.980	-2.005	No son homogéneos
Delegar	.176	-1.566	No son homogéneos

COMUNICACION

<i>Estilo</i>	Significancia	<i>valor de t</i>	<i>Resultado</i>
Auto percepción	.127	-1.086	No son homogéneos
Escuchar	.223	-.715	No son homogéneos
Claridad de expresión	.184	-1.909	No son homogéneos
Capacidad para expresar sentimientos	.238	-1.625	No son homogéneos
Grado de apertura	.175	.303	No son homogéneos

MANEJO DE CONFLICTOS

<i>Estilo</i>	Significancia	<i>valor de t</i>	<i>Resultado</i>
Competir	.037	-.279	No son homogéneos
Integrar	.457	-1.390	No son homogéneos
Transigir	.907	-.076	No son homogéneos

Evadir	.285	-3.856	No son homogéneos
Complacer	.109	-2.304	No son homogéneos

DIPLOMADO 1998

LIDERAZGO

<i>Estilo</i>	Significancia	<i>valor de t</i>	<i>Resultado</i>
Ordenar	.602	1.640	No son homogéneos
Convencer	.974	-2.597	No son homogéneos
Participar	.562	-1.558	No son homogéneos
Delegar	.169	.439	No son homogéneos

COMUNICACION

<i>Estilo</i>	Significancia	<i>valor de t</i>	<i>Resultado</i>
Autopercepción	.003	-.989	No son homogéneos
Escuchar	.888	-1.280	No son homogéneos
Claridad de expresión	.271	-.225	No son homogéneos
Capacidad para expresar sentimientos	.129	-.471	No son homogéneos
Grado de apertura	.114	-.725	No son homogéneos

MANEJO DE CONFLICTOS

<i>Estilo</i>	Significancia	<i>valor de t</i>	<i>Resultado</i>
Competir	.479	-.684	No son homogéneos
Integrar	.338	-.926	No son homogéneos
Transigir	.049	-2.051	No son homogéneos
Evadir	.899	.491	No son homogéneos
Complacer	.238	1.484	No son homogéneos

LIDERAZGO

<i>Estilo</i>	Significancia	<i>valor de t</i>	<i>Resultado</i>
Ordenar	.483	3.321	No son homogéneos
Convencer	.113	-2.089	No son homogéneos
Participar	.058	-2.704	No son homogéneos
Delegar	.009	1.760	No son homogéneos

COMUNICACION

<i>Estilo</i>	Significancia	<i>valor de t</i>	<i>Resultado</i>
Autopercepción	.016	.580	No son homogéneos
Escuchar	.748	-.796	No son homogéneos
Claridad de expresión	.981	-.895	No son homogéneos
Capacidad para expresar sentimientos	.517	-.447	No son homogéneos
Grado de apertura	.334	-.195	No son homogéneos

MANEJO DE CONFLICTOS

<i>Estilo</i>	Significancia	<i>valor de t</i>	<i>Resultado</i>
Competir	.015	.548	No son homogéneos
Integrar	.118	-.513	No son homogéneos
Transigir	.298	-1.486	No son homogéneos
Evadir	.092	-1.452	No son homogéneos
Complacer	.761	1.799	No son homogéneos

DIPLOMADO 2000

LIDERAZGO

<i>Estilo</i>	Significancia	<i>valor de t</i>	<i>Resultado</i>
Ordenar	.973	-1.205	No homogéneos
Convencer	.000	-1.123	No son homogéneos
Participar	.305	-4.812	No son homogéneos
Delegar	.955	1.020	No son homogéneos

COMUNICACION

<i>Estilo</i>	Significancia	<i>valor de t</i>	<i>Resultado</i>
Autopercepción	.022	1.295	No son homogéneos
Escuchar	.605	-.932	No son homogéneos
Claridad de expresión	.730	.651	No son homogéneos
Capacidad para expresar sentimientos	.531	-1.582	No son homogéneos
Grado de apertura	.944	-.238	No son homogéneos

MANEJO DE CONFLICTOS

<i>Estilo</i>	Significancia	<i>valor de t</i>	<i>Resultado</i>
Competir	.049	1.238	No son homogéneos
Integrar	.092	-1.465	No son homogéneos
Transigir	.010	-1.298	No son homogéneos
Evadir	.398	-1.101	No son homogéneos

Complacer	.394	1.813	No son homogéneos
-----------	------	-------	-------------------

IV.- *Mc Donald's- SAT*

LIDERAZGO

<i>Estilo</i>	<i>significancia</i>	<i>valor de t</i>	<i>Resultado</i>
Ordenar	.652	.631	no son homogéneos
Convencer	.370	- 3.483	no son homogéneos
Participar	.755	- 5.863	no son homogéneos
Delegar	.070	-3.176	No son homogéneos

MANEJO DE CONFLICTOS

<i>Estilo</i>	<i>Significancia</i>	<i>valor de t</i>	<i>Resultado</i>
Competir	.056	1.082	no son homogéneos
Integrar	.155	- 1.756	no son homogéneos
Transigir	.004	- 4.033	no son homogéneos
Evadir	.016	.009	son homogéneos
Complacer	.232	-.702	No son homogéneos

XII. RESPUESTAS A LAS HIPÓTESIS

HIPÓTESIS DE CORRELACION

I. Mc DONALDS- INAP

LIDERAZGO

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

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

Donde:

- r = correlación del estilo de liderazgo.
- x = franquicia Mc'Donalds
- y = Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

Estilo	Grado de correlación	Interpretación
Ordenar	- .079	correlación negativa débil
Convencer	.559	correlación positiva media
Participar	.400	correlación positiva débil
Delegar	- .068	correlación negativa débil

Con base a los datos presentados en la tabla anterior, encontramos que en los cuatro estilos de liderazgo que son sujetos de comparación entre las dos organizaciones es decir, Mc'Donalds y el INAP (GRUPO I), la correlación se encuentra entre los rangos de correlación negativa débil y correlación positiva media, por ello, podemos comprobar nuestra hipótesis de investigación, la cual plantea que existen diferencias entre los estilos de liderazgo que manejan ambas organizaciones.

COMUNICACIÓN

Hi: $r_{x y} \neq 0$ (las variables están correlacionadas)

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

Donde:

- r = correlación del estilo de comunicación.
- x = franquicia Mc'Donalds.
- y = Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

Estilo	Grado de correlación	Interpretación
Autopercepción	.025	correlación positiva débil
Escuchar	.390	correlación positiva débil
Claridad	-.111	correlación negativa débil
Capacidad	.000	ausencia de correlación
Grado de apertura	.104	correlación positiva débil

Con base a los datos presentados en la tabla anterior, encontramos que de los cinco estilos de comunicación que son sujetos de comparación entre las dos organizaciones es decir, Mc'Donalds y el INAP (GRUPO I), 4 de ellos que son (auto percepción, escuchar, claridad de expresión y en grado de apertura), la correlación va desde una ausencia de correlación hasta una correlación positiva débil, esto por un lado nos permite: comprobar nuestra hipótesis de investigación, la cual plantea que existen diferencias entre los estilos de comunicación que manejan ambas organizaciones. pero no es así para el caso del cuarto estilo que es el de capacidad para expresar los sentimientos constructivamente ya que al haber una ausencia de correlación, ello nos indica que los estilos manejados en ambas organizaciones son homogéneos, por ello, podemos rechazar la hipótesis de investigación y aceptar la hipótesis alternativa, ya que en ella se plantea dicha situación.

MANEJO DE CONFLICTOS

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

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

Donde:

r = correlación del estilo de negociación

x = franquicia Mc'Donalds

y = Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

Estilo	Grado de correlación	Interpretación
Competir	.000	ausencia de correlación
Integrar	.089	correlación positiva débil
Transigir	.457	correlación positiva débil
Evadir	-.241	correlación negativa débil
Complacer	-.323	correlación negativa débil

Con base a los datos presentados en la tabla anterior, encontramos que en los cinco estilos de negociación (manejo de conflictos), que son sujetos de comparación entre las dos organizaciones es decir, Mc'Donalds y el INAP (GRUPO I), la correlación se encuentra entre los rangos de correlación negativa débil y correlación positiva débil, no obstante en el primer estilo que es el de competir, encontramos que existe una ausencia de correlación, con ello podemos llegar a las siguientes conclusiones: Por un lado podemos decir que los estilos que manejan ambas organizaciones para la negociación son diferentes, pero el estilo de competir es en ocasiones usado simultáneamente en ambas para la resolución de problemas.

Si tomamos en cuenta la primera conclusión diríamos que la hipótesis de investigación se aceptaría ya que efectivamente existen diferencias entre los estilos de comunicación que manejan ambas organizaciones.

Pero si tomamos en cuenta el resultado del primer estilo de negociación entonces tendríamos que optar por rechazar la hipótesis de investigación y aceptar la hipótesis alternativa, ésta, plantea la homogeneidad en los estilos que manejan ambas organizaciones.

Mc DONALDS- INAP GRUPO II

LIDERAZGO

Estilo	Grado de correlación	Interpretación
Ordenar	-.229	correlación negativa débil
Convencer	.415	correlación positiva débil
Participar	.519	correlación positiva media
Delegar	-.020	correlación negativa débil

Con base a los datos presentados en la tabla anterior, encontramos que de los cuatro estilos de liderazgo que son sujetos de comparación entre las dos organizaciones es decir, Mc'Donalds y el INAP (GRUPO II), la correlación se encuentra entre los rangos de correlación negativa débil y

correlación positiva media, por ello, podemos comprobar nuestra hipótesis de investigación, la cual plantea que existen diferencias entre los estilos de liderazgo que manejan ambas organizaciones.

COMUNICACIÓN

<i>Estilo</i>	<i>Grado de correlación</i>	<i>Interpretación</i>
Autopercepción	.189	correlación positiva débil
Escuchar	.030	correlación positiva débil
Claridad	-.171	correlación negativa débil
Capacidad	.126	correlación positiva débil
Grado de apertura	.012	correlación positiva débil

Con base a los datos presentados en la tabla anterior, encontramos que de los cinco estilos de comunicación que son sujetos de comparación entre las dos organizaciones es decir, Mc´Donalds y el INAP (GRUPO II), la correlación se encuentra entre los rangos de correlación negativa débil y correlación positiva débil, no obstante , podemos comprobar nuestra hipótesis de investigación, la cual plantea que existen diferencias entre los estilos de comunicación que manejan ambas organizaciones.

MANEJO DE CONFLICTOS

<i>Estilo</i>	<i>Grado de correlación</i>	<i>Interpretación</i>
Competir	-.175	correlación negativa débil
Integrar	.095	correlación positiva débil
Transigir	.589	correlación positiva media
Evadir	-.139	correlación negativa débil
Complacer	-.387	correlación negativa débil

Con base a los datos presentados en la tabla anterior, encontramos que en los cinco estilos de negociación (manejo de conflictos), que son sujetos de comparación entre las dos organizaciones es decir, Mc´Donalds y el INAP (GRUPO II), la correlación se encuentra entre los rangos de correlación negativa débil y correlación positiva media, ´ esto nos permite aceptar la hipótesis de investigación ya que efectivamente existen diferencias entre los estilos de comunicación que manejan ambas organizaciones.

Mc DONALDS- INAP GRUPO III

LIDERAZGO

<i>Estilo</i>	<i>Grado de correlación</i>	<i>Interpretación</i>
Ordenar	-.140	correlación negativa débil
Convencer	.504	correlación positiva media
Participar	.458	correlación positiva débil
Delegar	-.165	correlación negativa débil

Con base a los datos presentados en la tabla anterior, encontramos que en los cuatro estilos de liderazgo que son sujetos de comparación entre las dos organizaciones es decir, Mc'Donalds y el INAP (GRUPO III), la correlación se encuentra entre los rangos de correlación negativa débil y correlación positiva media, por ello, podemos comprobar nuestra hipótesis de investigación, la cual plantea que existen diferencias entre los estilos de liderazgo que manejan ambas organizaciones.

COMUNICACIÓN

<i>Estilo</i>	<i>Grado de correlación</i>	<i>Interpretación</i>
Autopercepción	.241	correlación positiva débil
Escuchar	.513	correlación positiva media
Claridad	.353	correlación positiva débil
Capacidad	.314	correlación positiva débil
Grado de apertura	.455	correlación positiva media

Con base a los datos presentados en la tabla anterior, encontramos que en los cinco estilos de comunicación que son sujetos de comparación entre las dos organizaciones es decir, Mc'Donalds y el INAP (GRUPO III), la correlación se encuentra entre los rangos de correlación positiva débil y correlación positiva débil, por ello, podemos comprobar nuestra hipótesis de investigación, la cual plantea que existen diferencias entre los estilos de comunicación que manejan ambas organizaciones.

MANEJO DE CONFLICTOS

<i>Estilo</i>	<i>Grado de correlación</i>	<i>Interpretación</i>
Competir	-.221	correlación negativa débil
Integrar	.337	correlación positiva débil
Transigir	.311	correlación positiva débil
Evadir	-.039	correlación negativa débil
Complacer	-.414	correlación negativa débil

Con base a los datos presentados en la tabla anterior, encontramos que en los cinco estilos de negociación (manejo de conflictos), que son sujetos de comparación entre las dos organizaciones es decir, Mc'Donalds y el INAP (GRUPO III), la correlación se encuentra entre los rangos de correlación negativa débil y correlación positiva débil, esto nos permite aceptar la hipótesis de investigación ya que efectivamente existen diferencias entre los estilos de comunicación que manejan ambas organizaciones.

LIDERAZGO

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

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

Donde:

- r = correlación del estilo de liderazgo.
- x = franquicia Mc'Donalds
- y = Centro de Investigación y Seguridad Nacional (CISEN).

Estilo	Grado de correlación	Interpretación
Ordenar	-.146	correlación negativa débil
Convencer	.451	correlación positiva media
Participar	.469	correlación positiva media
Delegar	-.140	correlación negativa débil

Con base a los datos presentados en la tabla anterior, encontramos que en los cuatro estilos de liderazgo que son sujetos de comparación entre las dos organizaciones es decir, Mc'Donalds y el CISEN, la correlación se encuentra entre los rangos de correlación negativa débil y correlación positiva media, por ello, podemos comprobar nuestra hipótesis de investigación, la cual plantea que existen diferencias entre los estilos de liderazgo que manejan ambas organizaciones.

COMUNICACIÓN

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

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

Donde:

- r = correlación del estilo de comunicación.
- x = franquicia Mc'Donalds
- y = Centro de Investigación y Seguridad Nacional (CISEN).

Estilo	Grado de correlación	Interpretación
Autopercepción	.236	correlación positiva débil
Escuchar	.430	correlación positiva débil
Claridad	.324	correlación positiva débil
Capacidad	.401	correlación positiva débil
Grado de apertura	.385	correlación positiva débil

Con base a los datos presentados en la tabla anterior, encontramos que en los cinco estilos de comunicación que son sujetos de comparación entre las dos organizaciones es decir,

Mc'Donalds y CISEN, existe una correlación positiva débil, por ello, podemos comprobar nuestra hipótesis de investigación, la cual plantea que existen diferencias entre los estilos de comunicación que manejan ambas organizaciones.

MANEJO DE CONFLICTOS

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

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

Donde:

r = correlación del estilo de negociación.

x = franquicia Mc'Donalds

y = Centro de Investigación y Seguridad Nacional (CISEN).

Estilo	Grado de correlación	Interpretación
Competir	0.010	ausencia de correlación
Integrar	.276	correlación positiva débil
Transigir	.292	correlación positiva débil
Evadir	-.071	correlación negativa débil
Complacer	0.019	ausencia de correlación

Con base a los datos presentados en la tabla anterior, encontramos que el primer y quinto estilo de negociación (manejo de conflictos), que son sujetos de comparación entre las dos organizaciones es decir, Mc'Donalds y el CISEN, los datos presentan una ausencia de correlación y por lo tanto, indican rechazar la hipótesis de investigación, y aceptar la hipótesis alternativa, ésta última plantea la homogeneidad en los estilos que manejan ambas organizaciones.

Pero también encontramos que el segundo, tercer y cuarto estilo, los datos se encuentran entre los rangos de correlación negativa débil y correlación positiva débil, esto nos permite aceptar la hipótesis de investigación ya que en este caso si existen diferencias entre los estilos de comunicación que manejan ambas organizaciones.

III. Mc DONALDS- CNA DIPLOMADO 1997

LIDERAZGO

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

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

Donde:

r = correlación del estilo de liderazgo.

x = franquicia Mc'Donalds

y = Comisión Nacional del Agua (CNA).

Estilo	Grado de correlación	Interpretación
Ordenar	-.157	correlación negativa débil
Convencer	.468	correlación positiva media
Participar	.386	correlación positiva débil
Delegar	-.031	correlación negativa débil

Con base a los datos presentados en la tabla anterior, encontramos que en los cuatro estilos de liderazgo que son sujetos de comparación entre las dos organizaciones es decir, Mc'Donalds y la CNA (DIPLOMADO 97), la correlación se encuentra entre los rangos de correlación negativa débil y correlación positiva media, por ello, podemos comprobar nuestra hipótesis de investigación, la cual plantea que existen diferencias entre los estilos de liderazgo que manejan ambas organizaciones.

COMUNICACIÓN

Hi: $r_{x y} \neq 0$ (las variables están correlacionadas)

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

Donde:

r = correlación del estilo de comunicación.

x = franquicia Mc'Donalds

y = Comisión Nacional del Agua (CNA).

Estilo	Grado de correlación	Interpretación
Autopercepción	.221	correlación positiva débil
Escuchar	.147	correlación positiva débil
Claridad	.370	correlación positiva débil
Capacidad	.321	correlación positiva débil
Grado de apertura	-.063	correlación negativa débil

Con base a los datos presentados en la tabla anterior, encontramos que en los cinco estilos de comunicación que son sujetos de comparación entre las dos organizaciones es decir, Mc'Donalds y la CNA (DIPLOMADO 97), la correlación se encuentra entre los rangos de correlación negativa débil a correlación positiva débil, por ello, podemos comprobar nuestra hipótesis de investigación, la cual plantea que existen diferencias entre los estilos de comunicación que manejan ambas organizaciones.

MANEJO DE CONFLICTOS

Hi: $r_{x y} \neq 0$ (las variables están correlacionadas)

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

Donde:

r = correlación del estilo de negociación.

x = franquicia Mc'Donalds

y = Comisión Nacional del Agua (CNA).

<i>Estilo</i>	<i>Grado de correlación</i>	<i>Interpretación</i>
Competir	.058	correlación positiva débil
Integrar	.278	correlación positiva débil
Transigir	.016	correlación positiva débil
Evadir	.015	correlación positiva débil
Complacer	-.433	correlación negativa débil

Con base a los datos presentados en la tabla anterior, encontramos que en los cinco estilos de negociación (manejo de conflictos), que son sujetos de comparación entre las dos organizaciones es decir, Mc´Donalds y la CNA (DIPLOMADO 97), la correlación se encuentra entre los rangos de correlación negativa débil y correlación positiva débil, esto nos permite aceptar la hipótesis de investigación ya que efectivamente existen diferencias entre los estilos de comunicación que manejan ambas organizaciones.

Mc DONALDS- CNA
DIPLOMADO 1998

LIDERAZGO

<i>Estilo</i>	<i>Grado de correlación</i>	<i>Interpretación</i>
Ordenar	-.301	correlación negativa débil
Convencer	.346	correlación positiva débil
Participar	.287	correlación positiva débil
Delegar	-.084	correlación negativa débil

Con base a los datos presentados en la tabla anterior, encontramos que en los cuatro estilos de liderazgo que son sujetos de comparación entre las dos organizaciones es decir, Mc´Donalds y la CNA (DIPLOMADO 98), la correlación se encuentra entre los rangos de correlación negativa débil y correlación positiva débil, por ello, podemos comprobar nuestra hipótesis de investigación, la cual plantea que existen diferencias entre los estilos de liderazgo que manejan ambas organizaciones.

COMUNICACIÓN

<i>Estilo</i>	<i>Grado de correlación</i>	<i>Interpretación</i>
Autopercepción	.187	correlación positiva débil
Escuchar	.239	correlación positiva débil
Claridad	.043	correlación positiva débil
Capacidad	.090	correlación positiva débil
Grado de apertura	.138	correlación positiva débil

Con base a los datos presentados en la tabla anterior, encontramos que en los cinco estilos de comunicación que son sujetos de comparación entre las dos organizaciones es decir, Mc´Donalds y la CNA (DIPLOMADO 98), existe una correlación de tipo positiva débil, por ello,

podemos comprobar nuestra hipótesis de investigación, la cual plantea que existen diferencias entre los estilos de comunicación que manejan ambas organizaciones.

MANEJO DE CONFLICTOS

<i>Estilo</i>	<i>Grado de correlación</i>	<i>Interpretación</i>
Competir	-.130	correlación negativa débil
Integrar	.176	correlación positiva débil
Transigir	.367	correlación positiva débil
Evadir	-.094	correlación negativa débil
Complacer	-.275	correlación negativa débil

Con base a los datos presentados en la tabla anterior, encontramos que en los cinco estilos de negociación (manejo de conflictos), que son sujetos de comparación entre las dos organizaciones es decir, Mc'Donalds y la CNA (DIPLOMADO 98), existe una correlación que se encuentra entre los rangos de correlación negativa débil y correlación positiva débil, ésto nos permite aceptar la hipótesis de investigación ya que efectivamente existen diferencias entre los estilos de comunicación que manejan ambas organizaciones.

Mc DONALDS- CNA
DIPLOMADO 1999

LIDERAZGO

<i>Estilo</i>	<i>Grado de correlación</i>	<i>Interpretación</i>
Ordenar	-.539	correlación negativa media
Convencer	.373	correlación positiva débil
Participar	.462	correlación positiva media
Delegar	-.321	correlación negativa débil

Con base a los datos presentados en la tabla anterior, encontramos que en los cuatro estilos de liderazgo que son sujetos de comparación entre las dos organizaciones es decir, Mc'Donalds y la CNA (DIPLOMADO 99), la correlación se encuentra entre los rangos de correlación negativa débil y correlación positiva media, por ello, podemos comprobar nuestra hipótesis de investigación, la cual plantea que existen diferencias entre los estilos de liderazgo que manejan ambas organizaciones.

COMUNICACIÓN

<i>Estilo</i>	<i>Grado de correlación</i>	<i>Interpretación</i>
Autopercepción	-.111	correlación negativa débil
Escuchar	.151	correlación positiva débil
Claridad	.170	correlación positiva débil
Capacidad	.086	correlación positiva débil
Grado de apertura	-.038	correlación negativa débil

Con base a los datos presentados en la tabla anterior, encontramos que en los cinco estilos de comunicación que son sujetos de comparación entre las dos organizaciones es decir, Mc´Donalds y la CNA (DIPLOMADO 99), la correlación va del rango de correlación negativa débil a correlación positiva débil, por ello, podemos comprobar nuestra hipótesis de investigación, la cual plantea que existen diferencias entre los estilos de comunicación que manejan ambas organizaciones.

MANEJO DE CONFLICTOS

<i>Estilo</i>	<i>Grado de correlación</i>	<i>Interpretación</i>
Competir	- .105	correlación negativa débil
Integrar	.098	correlación positiva débil
Transigir	.275	correlación positiva débil
Evadir	.269	correlación positiva débil
Complacer	-.327	correlación negativa débil

Con base a los datos presentados en la tabla anterior, encontramos que en los cinco estilos de negociación (manejo de conflictos), que son sujetos de comparación entre las dos organizaciones es decir, Mc´Donalds y la CNA (DIPLOMADO 99), la correlación se encuentra entre los rangos de correlación negativa débil y correlación positiva débil, esto nos permite aceptar la hipótesis de investigación ya que efectivamente existen diferencias entre los estilos de comunicación que manejan ambas organizaciones.

Mc DONALDS- CNA
DIPLOMADO 2000

LIDERAZGO

<i>Estilo</i>	<i>Grado de correlación</i>	<i>Interpretación</i>
Ordenar	-.215	correlación negativa débil
Convencer	.201	correlación positiva débil
Participar	.660	correlación positiva media-considerable
Delegar	-.004	correlación negativa débil

Con base a los datos presentados en la tabla anterior, encontramos que en los cuatro estilos de liderazgo que son sujetos de comparación entre las dos organizaciones es decir, Mc´Donalds y la CNA (DIPLOMADO 00), la correlación se encuentra entre los rangos de correlación negativa débil y correlación positiva considerable, esto indica que en el cuarto estilo que es el de comunicar la correlación en ambas organizaciones es muy fuerte, por ello, podemos comprobar nuestra hipótesis de investigación, la cual plantea que existen diferencias entre los estilos de liderazgo que manejan ambas organizaciones.

COMUNICACIÓN

<i>Estilo</i>	<i>Grado de correlación</i>	<i>Interpretación</i>
Autopercepción	-0.230	correlación negativa débil
Escuchar	-0.108	correlación negativa débil
Claridad	-0.118	correlación negativa débil
Capacidad	.277	correlación positiva débil
Grado de apertura	.043	correlación negativa débil

Con base a los datos presentados en la tabla anterior, encontramos que en los cinco estilos de comunicación que son sujetos de comparación entre las dos organizaciones es decir, Mc'Donalds y la CNA(DIPLOMADO 00), la correlación se encuentra del rango de correlación negativa débil a correlación positiva débil, por ello, podemos comprobar nuestra hipótesis de investigación, la cual plantea que existen diferencias entre los estilos de comunicación que manejan ambas organizaciones.

MANEJO DE CONFLICTOS

<i>Estilo</i>	<i>Grado de correlación</i>	<i>Interpretación</i>
Competir	-0.220	correlación negativa débil
Integrar	.258	correlación positiva débil
Transigir	.231	correlación positiva débil
Evadir	.197	correlación positiva débil
Complacer	-0.314	correlación negativa débil

Con base a los datos presentados en la tabla anterior, encontramos que en los cinco estilos de negociación (manejo de conflictos), que son sujetos de comparación entre las dos organizaciones es decir, Mc'Donalds y la CNA (DIPLOMADO 00), la correlación se encuentra entre los rangos de correlación negativa débil y correlación positiva débil, esto nos permite aceptar la hipótesis de investigación ya que efectivamente existen diferencias entre los estilos de comunicación que manejan ambas organizaciones.

IV.- Mc'Donald's- SAT

LIDERAZGO

Hi: $r_{x y} \neq 0$ (las variables están correlacionadas)

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

Donde:

r = correlación del estilo de liderazgo.

x = franquicia Mc'Donalds

y = Sistema de Administración Tributaria (SAT).

Estilo	Grado de correlación	Interpretación
Ordenar	- .060	correlación negativa media
Convencer	.316	correlación positiva débil
Participar	.490	correlación positiva media
Delegar	- .291	correlación negativa débil

Con base a los datos presentados en la tabla anterior, encontramos que en los cuatro estilos de liderazgo que son sujetos de comparación entre las dos organizaciones es decir, Mc'Donalds y SAT, la correlación se encuentra entre los rangos de correlación negativa débil y correlación positiva media, por ello, podemos comprobar nuestra hipótesis de investigación, la cual plantea que existen diferencias entre los estilos de liderazgo que manejan ambas organizaciones.

MANEJO DE CONFLICTOS

Hi: $r_{x y} \neq 0$ (las variables están correlacionadas)

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

Donde:

r = correlación del estilo de negociación.

x = franquicia Mc'Donalds

y = Sistema de Administración Tributaria (SAT).

Estilo	Grado de correlación	Interpretación
Competir	- .103	correlación negativa débil
Integrar	.166	correlación positiva débil
Transigir	.360	correlación positiva débil-media
Evadir	- .089	ausencia de correlación
Complacer	- .411	correlación negativa media

Con base a los datos presentados en la tabla anterior, encontramos que el primer y quinto estilo de negociación (manejo de conflictos), que son sujetos de comparación entre las dos organizaciones es decir, Mc'Donalds y SAT, los datos del cuarto estilo, presentan una ausencia de correlación y por lo tanto, indican rechazar la hipótesis de investigación, y aceptar la hipótesis alternativa, ésta última plantea la homogeneidad en los estilos que manejan ambas organizaciones.

Pero también encontramos que el primer, segundo, tercer y quinto estilo, los datos se encuentran entre los rangos de correlación negativa débil y correlación positiva débil, esto nos permite aceptar la hipótesis de investigación ya que en este caso si existen diferencias entre los estilos de comunicación que manejan ambas organizaciones.

HIPÓTESIS DE SIGNIFICANCIA

Instrumentos: Liderazgo, Comunicación y Manejo de Conflictos McDonald's-Administración Pública (INAP, CISEN, CNA y SAT)

Hipótesis sobre el liderazgo.

Si los estilos de liderazgo medidos con los instrumentos de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard de los mandos medios de la franquicia Mc'Donalds, a través de la prueba T-Student con un nivel de confianza de .05, resulta un valor igual o menor a 1.7247, entonces la hipótesis de investigación se acepta

Cuando $t = 1.7247$

$n = 20$

LIDERAZGO

	Ordenar Valor t	Sig.	Convencer Valor t	Sig.	Interpretación	Resultado
McDonald's - INAP (Grupo I)	0.427	0.570	-3.620	0.082	Existe diferencia sig.	No son homogéneos
McDonald's - INAP (Grupo II)	1.266	0.450	-2.455	0.745	Existe diferencia sig.	No son homogéneos
McDonald's - INAP (Grupo III)	0.759	0.714	-3.140	0.025	Existe diferencia sig.	No son homogéneos

Con base en los datos presentados en la tabla anterior y considerando la hipótesis de significancia, podemos observar que el valor de t obtenido en nuestra pruebas estadísticas es inferior con respecto al valor, tomado de la tabla t de Student con un nivel de significancia de 0.05 y con 20 grados de libertad, por ello podemos aceptar la hipótesis de investigación, la cual plantea la heterogeneidad en los estilos de liderazgo manejados entre las organizaciones en cuestión Mc'Donalds- INAP (GRUPO I, II y III).

Hipótesis sobre la comunicación.

Si los estilos de comunicación medidos con los instrumentos de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard de los mandos medios de la franquicia Mc'Donalds, a través de la prueba T-Student con un nivel de confianza de .05, resulta un valor igual o menor a 1.7247, entonces la hipótesis de investigación se acepta.

COMUNICACIÓN

	Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente Valor t	Sig.	Interpretación	Resultado
--	---	------	----------------	-----------

McDonald's - INAP (Grupo I)	1.7299	0.805	No existe diferencia significativa	Son homogéneos
McDonald's - INAP (Grupo II)	1.7305	0.437	No existe diferencia significativa	Son homogéneos

	Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente Valor t	Sig.	Grado de apertura Valor t	Sig.	Interpretación	Resultado
McDonald's - INAP (Grupo III)	-1.751	0.629	-2.702	0.013	Existe diferencia sig.	No son homogéneos

Con base en los datos presentados en la tabla anterior y considerando la hipótesis de investigación, podemos observar que el valor de **t** obtenido en nuestra pruebas estadísticas entre los dos primeros grupos del INAP es mayor con respecto al valor, tomado de la tabla **t** de Student con un nivel de significancia de 0.05 y con 20 grados de libertad, por ello podemos rechazar la hipótesis de investigación, y aceptar la hipótesis alternativa, la cual plantea la homogeneidad en los estilos de comunicación manejados entre las organizaciones en cuestión Mc'Donalds- INAP (GRUPO I y II).

Pero también podemos observar que en Mc'Donalds- INAP (GRUPO III). El valor obtenido en **t** es inferior a nuestro valor considerado como base, por ello en este caso, podemos aceptar la hipótesis de investigación y decir que los estilos de comunicación manejadas entre ellas no son homogéneos.

Hipótesis sobre la negociación.

Si los estilos de negociación medidos con los instrumentos de Thomas-Kilman de los mandos medios de la franquicia Mc'Donalds, a través de la prueba T-Student con un nivel de confianza de .05, resulta un valor igual o menor a 1.7247, entonces la hipótesis de investigación se acepta.

	Competir Valor t	Sig.	Transigir Valor t	Sig.	Interpretación	Resultado
McDonald's - INAP (Grupo I)	0.000	0.903	-2.719	0.385	Existe diferencia sig.	No son homogéneos
McDonald's - INAP (Grupo II)	1.008	0.277	-4.127	0.039	Existe diferencia sig.	No son homogéneos

	Competir	Sig.	Integrar	Sig.	Interpretación	Resultado
--	-----------------	-------------	-----------------	-------------	-----------------------	------------------

	Valor t		Valor t			
McDonald's - INAP (Grupo III)	1.200	0.048	-1.893	0.831	Existe diferencia sig.	No son homogéneos

Con base en los datos presentados en la tabla anterior y considerando la hipótesis de investigación, podemos observar que el valor de **t** obtenido en nuestra pruebas estadísticas es inferior con respecto al valor, tomado de la tabla **t** de Student con un nivel de significancia de 0.05 y con 20 grados de libertad, por ello podemos aceptar la hipótesis de investigación, la cual plantea la heterogeneidad en los estilos de negociación manejados entre las organizaciones en cuestión Mc'Donalds- INAP (GRUPO I, II Y III).

II.- Mc'Donald's- CISEN

Hipótesis sobre el liderazgo.

Si los estilos de liderazgo medidos con los instrumentos de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard de los mandos medios de la franquicia Mc'Donalds, a través de la prueba T-Student con un nivel de confianza de .05, resulta un valor igual o menor a 1.7247, entonces la hipótesis de investigación se acepta

Cuando $t = 1.7247$

$n = 20$

Estilo	Significancia	Valor de t	Resultado
Ordenar	.589	.957	No son homogéneos
Convencer	.023	-3.271	No son homogéneos
Participar	.791	-3.437	No son homogéneos
Delegar	.271	.915	No son homogéneos

Con base en los datos presentados en la tabla anterior y considerando la hipótesis de investigación, podemos observar que el valor de **t** obtenido en nuestra pruebas estadísticas es inferior con respecto al valor, tomado de la tabla **t** de Student con un nivel de significancia de 0.05 y con 20 grados de libertad, por ello podemos aceptar la hipótesis de investigación, la cual plantea la heterogeneidad en los estilos de liderazgo manejados entre las organizaciones en cuestión Mc'Donalds-CISEN..

Hipótesis sobre la comunicación.

Si los estilos de comunicación medidos con los instrumentos de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard de los mandos medios de la franquicia Mc'Donalds, a través de la prueba T-Student con un nivel de confianza de .05, resulta un valor igual o menor a 1.7247, entonces la hipótesis de investigación se acepta.

Estilo	Significancia	Valor de t	Resultado
Autopercepción	.082	-1.574	No son homogéneos
Escuchar	.999	-3.085	No son homogéneos
Claridad de expresión	.566	-2.220	No son homogéneos
Capacidad para expresar sentimientos	.290	-2.834	No son homogéneos
Grado de apertura	.044	-2.700	No son homogéneos

Con base en los datos presentados en la tabla anterior y considerando la hipótesis de investigación, podemos observar que el valor de *t* obtenido en nuestra pruebas estadísticas es inferior con respecto al valor, tomado de la tabla *t* de Student con un nivel de significancia de 0.05 y con 20 grados de libertad, por ello podemos aceptar la hipótesis de investigación, la cual plantea la heterogeneidad en los estilos de comunicación manejados entre las organizaciones en cuestión Mc'Donalds-CISEN..

Hipótesis sobre la negociación.

Si los estilos de negociación medidos con los instrumentos de Thomas-Kilman de los mandos medios de la franquicia Mc'Donalds, a través de la prueba T-Student con un nivel de confianza de .05, resulta un valor igual o menor a 1.7247, entonces la hipótesis de investigación se acepta.

Estilo	Significancia	valor de t	Resultado
Competir	.483	2.823	Son homogéneos
Integrar	.394	-1.859	No son homogéneos
Transigir	.002	-1.975	No son homogéneos
Evadir	.045	1.459	Son homogéneos
Complacer	.381	-3.307	No son homogéneos

Con base en los datos presentados en la tabla anterior y considerando la hipótesis de investigación, podemos observar que el valor de *t* obtenido en nuestra pruebas estadísticas para el primer y cuarto estilo en el CISEN, son superior a nuestro valor considerado como base, por ello, podemos rechazar la hipótesis de investigación y considerar la hipótesis alternativa que plantea la homogeneidad en los estilos de ambas organizaciones.

Pero si consideramos el segundo, tercer y quinto estilo, observamos que el valor obtenido es inferior. Por tanto podemos aceptar la hipótesis de investigación y decir que los estilos de negociación, que manejan ambas organizaciones no son homogéneos.

*III.- Mc'Donald's- CNA
DIPLOMADO 1997*

Hipótesis sobre el liderazgo.

Si los estilos de liderazgo medidos con los instrumentos de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard de los mandos medios de la franquicia Mc'Donalds, a través de la prueba T-Student con un nivel de confianza de .05, resulta un valor igual o menor a 1.7247, entonces la hipótesis de investigación se acepta

Cuando $t = 1.7247$
 $n = 20$

Estilo	Significancia	valor de t	Resultado
Ordenar	.783	-1.763	No son homogéneos
Convencer	.687	-2.542	No son homogéneos
Participar	.980	-2.005	No son homogéneos
Delegar	.176	-1.7501	No son homogéneos

Con base en los datos presentados en la tabla anterior y considerando la hipótesis de investigación, podemos observar que los valores obtenidos en las pruebas son menores a nuestro valor base esto permite aceptar la hipótesis de investigación que plantea la no homogeneidad en los estilos manejadas en ambas organizaciones.

Hipótesis sobre la comunicación.

Si los estilos de comunicación medidos con los instrumentos de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard de los mandos medios de la franquicia Mc'Donalds, a través de la prueba T-Student con un nivel de confianza de .05, resulta un valor igual o menor a 1.7247, entonces la hipótesis de investigación se acepta.

Estilo	Significancia	valor de t	Resultado
Auto percepción	.127	-1.086	No son homogéneos
Escuchar	.223	-.715	No son homogéneos
Claridad de expresión	.184	-1.909	No son homogéneos

Capacidad para expresar sentimientos	.238	-1.625	No son homogéneos
Grado de apertura	.175	.303	No son homogéneos

Con base en los datos presentados en la tabla anterior y considerando la hipótesis de investigación, podemos observar que el valor de *t* obtenido en nuestra pruebas estadísticas en los estilos de comunicación, con un nivel de significancia de 0.05 y con 20 grados de libertad, es inferior a nuestro valor considerado como base, por ello en este caso, podemos aceptar la hipótesis de investigación y decir que los estilos de comunicación manejadas en ambas organizaciones no son homogéneos.

Hipótesis sobre la negociación.

Si los estilos de negociación medidos con los instrumentos de Thomas-Kilman de los mandos medios de la franquicia Mc'Donalds, a través de la prueba T-Student con un nivel de confianza de .05, resulta un valor igual o menor a 1.7247, entonces la hipótesis de investigación se acepta.

<i>Estilo</i>	Significancia	<i>valor de t</i>	<i>Resultado</i>
Competir	.037	-.279	No son homogéneos
Integrar	.457	-1.390	No son homogéneos
Transigir	.907	-.076	No son homogéneos
Evadir	.285	-3.856	No son homogéneos
Complacer	.109	-2.304	No son homogéneos

Con base en los datos presentados en la tabla anterior y considerando la hipótesis de investigación, podemos observar que el valor de *t* obtenido en nuestra pruebas estadísticas en los estilos de negociación de la CNA son inferiores a nuestro valor considerado como base, por ello en este caso, podemos aceptar la hipótesis de investigación y decir que los estilos de negociación manejados en ambas organizaciones no son homogéneos.

DIPLOMADO 1998 LIDERAZGO

<i>Estilo</i>	Significancia	<i>valor de t</i>	<i>Resultado</i>
Ordenar	.602	1.640	No son homogéneos
Convencer	.974	-2.597	No son homogéneos
Participar	.562	-1.558	No son homogéneos
Delegar	.169	.439	No son homogéneos

Con base en los datos presentados en la tabla anterior y considerando la hipótesis de investigación, podemos observar que: el valor obtenido es inferior a nuestro valor base, por lo tanto podemos aceptar la hipótesis de investigación que plantea la no homogeneidad en los estilos liderazgo manejadas en ambas organizaciones.

COMUNICACION

<i>Estilo</i>	Significancia	<i>valor de t</i>	<i>Resultado</i>
Autopercepción	.003	-.989	No son homogéneos
Escuchar	.888	-1.280	No son homogéneos
Claridad de expresión	.271	-.225	No son homogéneos
Capacidad para expresar sentimientos	.129	-.471	No son homogéneos
Grado de apertura	.114	-.725	No son homogéneos

Con base en los datos presentados en la tabla anterior y considerando la hipótesis de investigación, podemos observar que el valor de *t* obtenido en nuestra pruebas estadísticas es inferior con respecto al valor, tomado de la tabla *t* de Student con un nivel de significancia de 0.05 y con 20 grados de libertad, por ello podemos aceptar la hipótesis de investigación, la cual plantea la heterogeneidad en los estilos de comunicación manejados entre las organizaciones en cuestión Mc'Donalds-CNA (DIPLOMADO 98)..

MANEJO DE CONFLICTOS

<i>Estilo</i>	Significancia	<i>valor de t</i>	<i>Resultado</i>
Competir	.479	.684	No son homogéneos
Integrar	.338	-.926	No son homogéneos
Transigir	.049	-2.051	No son homogéneos
Evadir	.899	.491	No son homogéneos
Complacer	.238	1.484	No son homogéneos

Con base en los datos presentados en la tabla anterior y considerando la hipótesis de investigación, podemos observar que el valor de *t* obtenido en nuestra pruebas estadísticas es inferior con respecto al valor, tomado de la tabla *t* de Student con un nivel de significancia de 0.05 y con 20 grados de libertad, por ello podemos aceptar la hipótesis de investigación, la cual plantea la no homogeneidad en los estilos de negociación manejados entre las organizaciones en cuestión Mc'Donalds-CNA (DIPLOMADO 98)..

LIDERAZGO

<i>Estilo</i>	Significancia	<i>valor de t</i>	<i>Resultado</i>
Ordenar	.483	3.321	No son homogéneos
Convencer	.113	-2.089	No son homogéneos
Participar	.058	-2.704	No son homogéneos
Delegar	.009	1.760	No son homogéneos

Con base en los datos presentados en la tabla anterior y considerando la hipótesis de investigación, podemos observar que el valor de *t* obtenido en nuestra pruebas estadísticas es inferior con respecto al valor, tomado de la tabla *t* de Student con un nivel de significancia de 0.05 y con 20 grados de libertad, por ello podemos aceptar la hipótesis de investigación, la cual plantea la no homogeneidad en los estilos de liderazgo manejados en las organizaciones en estudio Mc'Donalds-CNA (DIPLOMADO 99)..

COMUNICACION

<i>Estilo</i>	Significancia	<i>valor de t</i>	<i>Resultado</i>
Autopercepción	.016	.580	No son homogéneos
Escuchar	.748	-.796	No son homogéneos
Claridad de expresión	.981	-.895	No son homogéneos
Capacidad para expresar sentimientos	.517	-.447	No son homogéneos
Grado de apertura	.334	.195	No son homogéneos

Con base en los datos presentados en la tabla anterior y considerando la hipótesis de investigación, podemos observar que el valor de *t* obtenido en nuestra pruebas estadísticas es inferior con respecto al valor, tomado de la tabla *t* de Student con un nivel de significancia de 0.05 y con 20 grados de libertad, por ello podemos aceptar la hipótesis de investigación, la cual plantea la no homogeneidad en los estilos de comunicación manejados en las organizaciones en estudio Mc'Donalds-CNA (DIPLOMADO 99)..

MANEJO DE CONFLICTOS

Estilo	Significancia	valor de t	Resultado
Competir	.015	.548	No son homogéneos
Integrar	.118	-.513	No son homogéneos
Transigir	.298	-1.486	No son homogéneos
Evadir	.092	-1.452	No son homogéneos
Complacer	.761	1.799	No son homogéneos

Con base en los datos presentados en la tabla anterior y considerando la hipótesis de investigación, podemos observar que el valor de **t** obtenido en nuestra pruebas estadísticas es inferior con respecto al valor, tomado de la tabla **t** de Student con un nivel de significancia de 0.05 y con 20 grados de libertad, por ello podemos aceptar la hipótesis de investigación, la cual plantea la no homogeneidad en los estilos de negociación manejados en las organizaciones en estudio Mc'Donalds-CNA (DIPLOMADO 99)..

DIPLOMADO 2000 LIDERAZGO

Estilo	Significancia	valor de t	Resultado
Ordenar	.973	1.205	No son homogéneos
Convencer	.000	-1.123	No son homogéneos
Participar	.305	-4.812	No son homogéneos
Delegar	.955	.020	No son homogéneos

Con base en los datos presentados en la tabla anterior y considerando la hipótesis de investigación, podemos observar que el valor de **t** obtenido en nuestra pruebas estadísticas es inferior con respecto al valor, tomado de la tabla **t** de Student con un nivel de significancia de 0.05 y con 20 grados de libertad, por ello podemos aceptar la hipótesis de investigación, la cual plantea la no homogeneidad en los estilos de liderazgo manejados en las organizaciones en estudio Mc'Donalds-CNA (DIPLOMADO 00)..

COMUNICACION

Estilo	Significancia	valor de t	Resultado
---------------	---------------	-------------------	------------------

Autopercepción	.022	1.295	No son homogéneos
Escuchar	.605	.932	No son homogéneos
Claridad de expresión	.730	.651	No son homogéneos
Capacidad para expresar sentimientos	.531	-1.582	No son homogéneos
Grado de apertura	.944	-.238	No son homogéneos

Con base en los datos presentados en la tabla anterior y considerando la hipótesis de investigación, podemos observar que el valor de *t* obtenido en nuestra pruebas estadísticas es inferior con respecto al valor, tomado de la tabla *t* de Student con un nivel de significancia de 0.05 y con 20 grados de libertad, por ello podemos aceptar la hipótesis de investigación, la cual plantea la no homogeneidad en los estilos de comunicación manejados en las organizaciones en estudio Mc'Donalds-CNA (DIPLOMADO 00)..

MANEJO DE CONFLICTOS

<i>Estilo</i>	Significancia	<i>valor de t</i>	<i>Resultado</i>
Competir	.049	1.238	No son homogéneos
Integrar	.092	-1.465	No son homogéneos
Transigir	.010	-1.298	No son homogéneos
Evadir	.398	-1.101	No son homogéneos
Complacer	.394	1.813	No son homogéneos

Con base en los datos presentados en la tabla anterior y considerando la hipótesis de investigación, podemos observar que el valor de *t* obtenido en nuestra pruebas estadísticas es inferior con respecto al valor, tomado de la tabla *t* de Student con un nivel de significancia de 0.05 y con 20 grados de libertad, por ello podemos aceptar la hipótesis de investigación, la cual plantea la heterogeneidad en los estilos de negociación manejados en las organizaciones en estudio Mc'Donalds-CNA (DIPLOMADO 00)..

IV.- Mc'Donald's- SAT

Hipótesis sobre el liderazgo.

Si los estilos de liderazgo medidos con los instrumentos de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard de los mandos medios de la franquicia Mc'Donalds, a través de la prueba T-Student con un

nivel de confianza de .05, resulta un valor igual o menor a 1.7247, entonces la hipótesis de investigación se acepta

Cuando $t = 1.7247$
 $n = 20$

<i>Estilo</i>	<i>significancia</i>	<i>valor de t</i>	<i>Resultado</i>
Ordenar	.652	.631	no son homogéneos
Convencer	.370	- 3.483	no son homogéneos
Participar	.755	- 5.863	no son homogéneos
Delegar	.070	-3.176	son homogéneos

Considerando los datos anteriores la hipótesis de investigación se acepta, ya que todo indica que existe una heterogeneidad en los estilos que presentan tanto la franquicia Mc'Donalds como el SAT.

Hipótesis sobre la negociación.

Si los estilos de negociación medidos con los instrumentos de Thomas-Kilman de los mandos medios de la franquicia Mc'Donalds, a través de la prueba T-Student con un nivel de confianza de .05, resulta un valor igual o menor a 1.7247, entonces la hipótesis de investigación se acepta.

<i>Estilo</i>	<i>Significancia</i>	<i>valor de t</i>	<i>Resultado</i>
Competir	.056	1.082	no son homogéneos
Integrar	.155	- 1.756	no son homogéneos
Transigir	.004	- 4.033	no son homogéneos
Evadir	.016	1.929	Son homogéneos
Complacer	.232	4.702	No son homogéneos

Considerando los datos anteriores la hipótesis de investigación se acepta, ya que todo indica que existe una heterogeneidad en los estilos que presentan tanto la franquicia Mc'Donalds como el SAT, no obstante, se encontró que en el estilo de evadir, existe una similitud entre ambas, lo que nos llevaría a suponer que en situaciones dadas se puede ejercer simultáneamente dicho estilo en ambas empresas.

CAPITULO 4

CAPITULO 4

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Con base en el análisis de los resultados obtenidos, podemos concluir que los mandos medios que conforman los cuatro turnos operacionales de la franquicia de McDonald's, presentan las siguientes características:

- § En cuanto a su estilo de liderazgo , 16 participantes de una muestra de 20 mostraron ser eficaces, existiendo sólo una minoría de 4 que resulto ser ineficaz.
- § Con respecto al estilo de dirección, encontramos que en los mandos medios de McDonald's figura el estilo de ordenar; ya que 9 de ellos presentan dicho estilo, por ello existen altas tareas y bajas relaciones. Es decir, el líder define los roles, indicando a sus subordinados ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿dónde?; pueden realizar diversas actividades, enfatizando con ello sus conductas directivas.
- § En cuanto a su estilo de comunicación, de los 5 estilos de comunicación estudiados, encontramos que dentro de la Franquicia Mc Donalds de la muestra tomada de 20 sujetos, 10 de ellos presentaron el estilo cuatro, es decir, son sujetos que tienen capacidad para expresar sus sentimientos de manera constructiva.
- § Con base en los 5 estilos planteados para el manejo de conflictos según Thomas Kilman, encontramos que dentro de la Franquicia Mc Donalds de la muestra tomada de 20 sujetos, predominan al parecer dos estilos que son: el de Competir e Integrar; en el primero los sujetos son altamente asertivos y de baja cooperación, buscan perseguir sus propios intereses a expensas de los demás. Por otro lado, los sujetos que presentan el estilo de Integrar tienen alta asertividad y alta cooperación, involucran su esfuerzo para enfrentar a otra persona y encontrar una solución que satisfaga a los intereses de todas las partes involucradas.

Del mismo modo, a travez de está investigación se pudo observar que al comparar los estilos (liderazgo, comunicación y manejo de conflictos), de diferentes organizaciones pertenecientes a la administración pública contra una organización perteneciente a la administracion privada en este caso Mc'Donalds y donde el planteamiento fue la homogeneidad o heterogeneidad en los estilos de las tres habilidades gerenciales mencionadas anteriormente, encontramos algunos puntos muy importantes como los siguientes.

En el caso de la comparación de Mc'Donalds – INAP, encontramos que existen diferencias en los estilos de liderazgo, en lo que respecta a los estilos de comunicación existen diferencias pero solo en los dos últimos grupos a comparar, ya que el primer grupo que se comparo resulto tener una homogeneidad en los estilos de comunicación. Por último con lo que respecta a los estilos de negociación, encontramos que en el primer grupo también existe esa homogeneidad en los estilos, pero por el contrario en los dos grupos siguientes los estilos presentados en ambas organizaciones, no son homogéneos.

En el caso de la comparación Mc Donalds-CISEN. En los esilos de liderazgo no hay homogeneidad la cual se plantea en la hipótesis de investigación, lo mismo sucede en los estilos de comunicación. Por último en los estilos de negociación, encontramos que en el primer y cuarto estilo hay homogeneidad y en el segundo, tercer y quinto estilo existen diferencias, es decir, no son homogéneos los estilos que manejan ambas organizaciones.

En el caso de la comparación Mc Donalds-CNA, los estilos de liderazgo, comunicación y negociación que presentan ambas organizaciones no son homogéneos, por ello, al menos al comparar estas dos organizaciones podemos aceptar nuestra hipótesis de investigación, la cual plantea la no homogeneidad en los estilos que manejan ambas organizaciones.

En el caso de la comparación de Mc Donalds-SAT, encontramos que los estilos de liderazgo no son homogéneos, en otras palabras podemos aceptar nuestra hipótesis de investigación. Con lo que respecta a los estilos de comunicación no se pudo realizar propiamente una comparación, ya que en el estudio anterior hecho en el SAT, no se tomó en cuenta esta habilidad, pero por último en el estilos de negociación, encontramos que el primer, segundo, tercer y quinto estilo presentan diferencias en ambas organizaciones, es decir, no son homogéneos dichos estilos, pero en cuestión del cuarto estilo, se presenta una homogeneidad en ellos, tal parece indicar que en situaciones dadas, en ambas organizaciones puede optarse por desarrollar este estilo (evadir).

No obstante creemos que con los datos obtenidos en nuestra investigación se puede pensar que en las organizaciones no existe un prototipo específico en los estilos de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos, lo único que aparentemente es obvio es que estos estilos no son iguales en las organizaciones del sector público y en las del sector privado. Y que las combinaciones entre estos estilos son múltiples, es decir, muy variadas, por este motivo es difícil poder formular prototipos para cada una de las organizaciones.

Por último, queremos sugerir que si se realizan otras investigaciones sobre este tema, con otras organizaciones pertenecientes a estos dos sectores (público y privado), se podría tener una idea más general sobre las organizaciones y sus habilidades gerenciales a través de los estilos de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos que emplean.

BIBLIOGRAFÍA

- AUDIRAC CAMARENA, CARLOS AUGUSTO. *"ABC del Desarrollo Organizacional"*. Editorial Trillas, México, 1994.
- BLAKE, ROBERT. *"Soluciones Grid a los Dilemas de Liderazgo"*. Editorial Diana, México, 1992, Págs. 37-170 y 196-227.
- BLANCHARD, KEN. *"Estilo Eficaz de Dirigir, Liderazgo Situacional: No Existen Dos Situaciones Iguales"*. IDH Ediciones, México, 1991, Págs. 131-279.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. *"Introducción a la Teoría General de la Administración"*. Editorial Mc-Graw Hill, México, 1990.
- CONSTANTINO, CATHY. *"Designing Conflict Management Systems"*. Josey Bass Publishers, EUA, 1996, Págs. 3-48.
- DAVIS, KEITH / NEWSTRON, JOHN W. *"El Comportamiento Humano en el Trabajo"*. Editorial Mc-Graw Hill, México, 1991.
- FERNANDEZ COLLADO, CARLOS. *"La Comunicación en las Organizaciones"*. Editorial Trillas, México, 1995, Págs. 11-34, 64-105 y 125-164.
- FILLER, ALAN. *"Solución de Conflictos Interpersonales"*. Editorial Trillas, México, 1985.
- HERNANDEZ SAMPIERI, ROBERTO. *"Metodología de la Investigación"*. Editorial Mc-Graw Hill, México, 1998.
- JAND, FRED EDMUND. *"Ganar-Ganar Negociando: Como Convertir el Conflicto en Acuerdo"*. Compañía Editorial Continental, México, 1987, Págs. 35-67.
- RAMOS PADILLA, CARLOS. *"La Comunicación: Un Punto de Vista Organizacional"*. Editorial Trillas, México, 1991, Págs. 13-54.
- SIMON, LUCIEN. *"Las Relaciones Interpersonales"*. Editorial Herder, México, 1983.
- STOHL, CYNTHIA. *"Organizational Communication: Connectedness in Action"*. Sage Publications, EUA, 1995, Págs. 47-132.
- TJOSVOLD, DEAN. *"The Conflict-Positive Organization: Stimulate Diversity and Create Unity"*. Addison-Wesley Publishing Company, EUA, 1991, Págs. 1-15 y 141-173.

ANEXOS

Procesamiento de Información por Sistema
Instrumentos: Liderazgo, Comunicación y Manejo de Conflictos
McDonald's-Administración Pública (INAP, CISEN, CNA y SAT)

I.-ESTILOS DE LIDERAZGO
McDonald's - INAP
Grupo I

		Correlations				
		EMPRESA	ORDENAR	CONVENCER	PARTICIPAR	DELEGAR
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	-.079	.558	.400	-.068
	Sig. (2-tailed)	.	.673	.001	.026	.715
	N	31	31	31	31	31
ORDENAR	Pearson Correlation	-.079	1.000	.185	-.169	.093
	Sig. (2-tailed)	.673	.	.320	.363	.617
	N	31	31	31	31	31
CONVENCER	Pearson Correlation	.558	.185	1.000	.386	.084
	Sig. (2-tailed)	.001	.320	.	.032	.652
	N	31	31	31	31	31
PARTICIPAR	Pearson Correlation	.400	-.169	.386	1.000	.361
	Sig. (2-tailed)	.026	.363	.032	.	.046
	N	31	31	31	31	31
DELEGAR	Pearson Correlation	-.068	.093	.084	.361	1.000
	Sig. (2-tailed)	.715	.617	.652	.046	.
	N	31	31	31	31	31

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Group Statistics					
	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ORDENAR	1.00	20	1.4500	2.1145	.4728
	2.00	11	1.0909	2.4680	.7441
CONVENCER	1.00	20	1.2500	1.9702	.4405
	2.00	11	4.7273	3.4085	1.0277
PARTICIPAR	1.00	20	-.1000	2.4473	.5472
	2.00	11	2.1818	2.8220	.8509
DELEGAR	1.00	20	1.3500	2.1831	.4881
	2.00	11	1.0909	1.0445	.3149

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
ORDENAR	Equal variances assumed	.330	.570	.427	29	.673	.3591	.8419	-1.3627	2.0809	
	Equal variances not assumed			.407	18.148	.689	.3591	.8816	-1.4921	2.2102	
CONVENCER	Equal variances assumed	3.250	.082	-3.620	29	.001	-3.4773	.9607	-5.4420	-1.5125	
	Equal variances not assumed			-3.110	13.768	.008	-3.4773	1.1182	-5.8793	-1.0753	
PARTICIPAR	Equal variances assumed	.481	.493	-2.354	29	.026	-2.2818	.9695	-4.2646	-.2990	
	Equal variances not assumed			-2.256	18.333	.037	-2.2818	1.0117	-4.4045	-.1592	
DELEGAR	Equal variances assumed	4.026	.054	.369	29	.715	.2591	.7021	-1.1769	1.6951	
	Equal variances not assumed			.446	28.671	.659	.2591	.5809	-.9296	1.4478	

ESTILOS DE COMUNICACIÓN
McDonald's - INAP
Grupo I

Correlations

		EMPRESA	AUTOPER	ESCUCHAR	CLARIDAD	CAPACIDA	GRADO
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	.025	.390	-.111	.180	.104
	Sig. (2-tailed)	.	.889	.025	.539	.317	.563
AUTOPER	N	33	33	33	33	33	33
	Pearson Correlation	.025	1.000	.120	.196	.644	.495
	Sig. (2-tailed)	.889	.	.506	.273	.000	.003
ESCUCHAR	N	33	33	33	33	33	33
	Pearson Correlation	.390	.120	1.000	.350	.338	.237
	Sig. (2-tailed)	.025	.506	.	.046	.054	.185
CLARIDAD	N	33	33	33	33	33	33
	Pearson Correlation	-.111	.196	.350	1.000	.285	.032
	Sig. (2-tailed)	.539	.273	.046	.	.108	.858
CAPACIDA	N	33	33	33	33	33	33
	Pearson Correlation	.180	.644	.338	.285	1.000	.538
	Sig. (2-tailed)	.317	.000	.054	.108	.	.001
GRADO	N	33	33	33	33	33	33
	Pearson Correlation	.104	.495	.237	.032	.538	1.000
	Sig. (2-tailed)	.563	.003	.185	.858	.001	.
	N	33	33	33	33	33	33

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AUTOPER	1.00	20	16.7500	3.5964	.8042
	2.00	13	16.9231	3.2006	.8877
ESCUCHAR	1.00	20	16.8000	3.5482	.7934
	2.00	13	19.4615	2.4364	.6757
CLARIDAD	1.00	20	14.8500	2.6611	.5950
	2.00	13	14.1538	3.7826	1.0491
CAPACIDA	1.00	20	20.1500	4.9553	1.1080
	2.00	13	21.9231	4.8038	1.3323
GRADO	1.00	20	18.9500	5.2563	1.1753
	2.00	13	20.0000	4.6726	1.2960

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
AUTOPER	Equal variances assumed	.894	.352	-.141	31	.889	-.1731	1.2286	-2.6788	2.3327
	Equal variances not assumed			-.144	27.908	.886	-.1731	1.1978	-2.6270	2.2808
ESCUCHAR	Equal variances assumed	1.805	.189	-2.361	31	.025	-2.6615	1.1274	-4.9609	-.3622
	Equal variances not assumed			-2.554	30.856	.016	-2.6615	1.0422	-4.7874	-.5357
CLARIDAD	Equal variances assumed	1.499	.230	.622	31	.539	.6962	1.1198	-1.5876	2.9799
	Equal variances not assumed			.577	19.677	.570	.6962	1.2061	-1.8224	3.2147
CAPACIDAD	Equal variances assumed	.062	.805	-1.016	31	.317	-1.7731	1.7447	-5.3314	1.7853
	Equal variances not assumed			-1.023	26.372	.316	-1.7731	1.7329	-5.3326	1.7865
GRADO	Equal variances assumed	1.135	.295	-.585	31	.563	-1.0500	1.7950	-4.7109	2.6109
	Equal variances not assumed			-.600	27.927	.553	-1.0500	1.7496	-4.6342	2.5342

MANEJO DE CONFLICTOS
McDonald's - INAP
Grupo I

		Correlations					
		EMPRESA	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACE
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	.000	.089	.457	-.241	-.323
	Sig. (2-tailed)	.	1.000	.640	.011	.200	.082
COMPETIR	N	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.000	1.000	-.583	.251	-.493	-.555
	Sig. (2-tailed)	1.000	.	.001	.181	.006	.001
INTEGRAR	N	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.089	-.583	1.000	-.368	-.089	.057
	Sig. (2-tailed)	.640	.001	.	.045	.642	.766
TRANSIGIR	N	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.457	.251	-.368	1.000	-.264	-.518
	Sig. (2-tailed)	.011	.181	.045	.	.159	.003
EVADIR	N	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	-.241	-.493	-.089	-.264	1.000	.220
	Sig. (2-tailed)	.200	.006	.642	.159	.	.242
COMPLACE	N	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	-.323	-.555	.057	-.518	.220	1.000
	Sig. (2-tailed)	.082	.001	.766	.003	.242	.
	N	30	30	30	30	30	30

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Group Statistics						
	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
COMPETIR	1.00	20	6.6000	3.0848	.6898	
	2.00	10	6.6000	2.8363	.8969	
INTEGRAR	1.00	20	5.8500	2.6011	.5816	
	2.00	10	6.3000	2.1108	.6675	
TRANSIGIR	1.00	20	6.1500	1.3089	.2927	
	2.00	10	7.7000	1.7670	.5588	
EVADIR	1.00	20	5.1500	1.3089	.2927	
	2.00	10	4.1000	3.1073	.9826	
COMPLACER	1.00	20	6.2500	2.0995	.4695	
	2.00	10	4.9000	1.5239	.4819	

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
COMPETIR	Equal variances assumed	.015	.903	.000	28	1.000	.0000	1.1647	-2.3857	2.3857
	Equal variances not assumed			.000	19.554	1.000	.0000	1.1315	-2.3637	2.3637
INTEGRAR	Equal variances assumed	1.351	.255	-.473	28	.640	-.4500	.9505	-2.3970	1.4970
	Equal variances not assumed			-.508	21.880	.616	-.4500	.8854	-2.2867	1.3867
TRANSIGI	Equal variances assumed	.777	.385	-2.719	28	.011	-1.5500	.5700	-2.7176	-.3824
	Equal variances not assumed			-2.457	14.113	.028	-1.5500	.6308	-2.9019	-.1981
EVADIR	Equal variances assumed	7.151	.012	1.313	28	.200	1.0500	.7999	-.5886	2.6886
	Equal variances not assumed			1.024	10.628	.329	1.0500	1.0253	-1.2163	3.3163
COMPLAC E	Equal variances assumed	1.830	.187	1.803	28	.082	1.3500	.7487	-.1837	2.8837
	Equal variances not assumed			2.007	23.965	.056	1.3500	.6728	-3.8633E-02	2.7386

ESTILOS DE LIDERAZGO
McDonald's - INAP
Grupo II

Correlations

		EMPRESA	ORDENAR	CONVENCER	PARTICIPA	DELEGAR
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	-.229	.415	.519	-.020
	Sig. (2-tailed)	.	.216	.020	.003	.916
	N	31	31	31	31	31
ORDENAR	Pearson Correlation	-.229	1.000	-.280	-.389	-.066
	Sig. (2-tailed)	.216	.	.128	.031	.726
	N	31	31	31	31	31
CONVENCER	Pearson Correlation	.415	-.280	1.000	.265	.105
	Sig. (2-tailed)	.020	.128	.	.149	.572
	N	31	31	31	31	31
PARTICIPAR	Pearson Correlation	.519	-.389	.265	1.000	.216
	Sig. (2-tailed)	.003	.031	.149	.	.243
	N	31	31	31	31	31
DELEGAR	Pearson Correlation	-.020	-.066	.105	.216	1.000
	Sig. (2-tailed)	.916	.726	.572	.243	.
	N	31	31	31	31	31

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ORDENAR	1.00	20	1.4500	2.1145	.4728
	2.00	11	.3636	2.5796	.7778
CONVENCER	1.00	20	1.2500	1.9702	.4405
	2.00	11	3.1818	2.3160	.6983
PARTICIPAR	1.00	20	-.1000	2.4473	.5472
	2.00	11	2.5455	1.4397	.4341
DELEGAR	1.00	20	1.3500	2.1831	.4881
	2.00	11	1.2727	1.3484	.4066

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ORDENAR	Equal variances assumed	.585	.450	1.266	29	.216	1.0864	.8580	-.6684	2.8411
	Equal variances not assumed			1.194	17.499	.249	1.0864	.9102	-.8299	3.0026
CONVENIR	Equal variances assumed	.107	.745	-2.455	29	.020	-1.9318	.7867	-3.5409	-.3228
	Equal variances not assumed			-2.340	18.041	.031	-1.9318	.8256	-3.6661	-.1975
PARTICIPAR	Equal variances assumed	1.415	.244	-3.272	29	.003	-2.6455	.8085	-4.2990	-.9919
	Equal variances not assumed			-3.787	28.782	.001	-2.6455	.6985	-4.0745	-1.2164
DELEGAR	Equal variances assumed	2.209	.148	.106	29	.916	7.727E-02	.7269	-1.4093	1.5639
	Equal variances not assumed			.122	28.472	.904	7.727E-02	.6353	-1.2231	1.3776

ESTILOS DE COMUNICACIÓN
McDonald's - INAP
Grupo II

Correlations

		EMPRESA	AUTOPER	ESCUCHAR	CLARIDAD	CAPACIDA	GRADO
EMPRESA	Pearson	1.000	.189	.030	-.171	.126	.012
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.	.299	.872	.348	.492	.946
AUTOPER	N	32	32	32	32	32	32
	Pearson	.189	1.000	.120	.262	.603	.527
	Correlation						
ESCUCHAR	Sig. (2-tailed)	.299	.	.512	.147	.000	.002
	N	32	32	32	32	32	32
	Pearson	.030	.120	1.000	.435	.108	.132
CLARIDAD	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.872	.512	.	.013	.557	.471
	N	32	32	32	32	32	32
CAPACIDA	Pearson	-.171	.262	.435	1.000	.493	.384
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.348	.147	.013	.	.004	.030
GRADO	N	32	32	32	32	32	32
	Pearson	.126	.603	.108	.493	1.000	.758
	Correlation						
GRADO	Sig. (2-tailed)	.492	.000	.557	.004	.	.000
	N	32	32	32	32	32	32
	Pearson	.012	.527	.132	.384	.758	1.000
GRADO	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.946	.002	.471	.030	.000	.
	N	32	32	32	32	32	32

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AUTOPER	1.00	20	16.7500	3.5964	.8042
	2.00	12	18.0833	3.2039	.9249
ESCUCHAR	1.00	20	16.8000	3.5482	.7934
	2.00	12	17.0000	3.0748	.8876
CLARIDAD	1.00	20	14.8500	2.6611	.5950
	2.00	12	13.6667	4.3970	1.2693
CAPACIDA	1.00	20	20.1500	4.9553	1.1080
	2.00	12	21.6667	7.4019	2.1367
GRADO	1.00	20	18.9500	5.2563	1.1753
	2.00	12	19.0833	5.5671	1.6071

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
AUTOPER	Equal variances assumed	.825	.371	-1.056	30	.299	-1.3333	1.2626	-3.9118	1.2452
	Equal variances not assumed			-1.088	25.486	.287	-1.3333	1.2256	-3.8551	1.1884
ESCUCHAR	Equal variances assumed	.211	.649	-.162	30	.872	-.2000	1.2350	-2.7223	2.3223
	Equal variances not assumed			-.168	25.993	.868	-.2000	1.1905	-2.6472	2.2472
CLARIDA D	Equal variances assumed	2.630	.115	.953	30	.348	1.1833	1.2423	-1.3537	3.7203
	Equal variances not assumed			.844	15.921	.411	1.1833	1.4019	-1.7897	4.1563
CAPACIDA A	Equal variances assumed	.619	.437	-.696	30	.492	-1.5167	2.1799	-5.9687	2.9353
	Equal variances not assumed			-.630	17.000	.537	-1.5167	2.4070	-6.5949	3.5616
GRADO	Equal variances assumed	.143	.708	-.068	30	.946	-.1333	1.9617	-4.1397	3.8730
	Equal variances not assumed			-.067	22.232	.947	-.1333	1.9910	-4.2600	3.9933

MANEJO DE CONFLICTOS
McDonald's - INAP
Grupo II

Correlations

		EMPRESA	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGI	EVADIR	COMPLACE
EMPRESA	Pearson	1.000	-.175	.095	.589	-.139	-.387
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.	.321	.595	.000	.433	.024
	N	34	34	34	34	34	34
COMPETIR	Pearson	-.175	1.000	-.567	.049	-.362	-.518
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.321	.	.000	.782	.035	.002
	N	34	34	34	34	34	34
INTEGRAR	Pearson	.095	-.567	1.000	-.169	-.185	.020
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.595	.000	.	.339	.296	.910
	N	34	34	34	34	34	34
TRANSIGI	Pearson	.589	.049	-.169	1.000	-.449	-.622
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.000	.782	.339	.	.008	.000
	N	34	34	34	34	34	34
EVADIR	Pearson	-.139	-.362	-.185	-.449	1.000	.433
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.433	.035	.296	.008	.	.011
	N	34	34	34	34	34	34
COMPLACE	Pearson	-.387	-.518	.020	-.622	.433	1.000
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.024	.002	.910	.000	.011	.
	N	34	34	34	34	34	34

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
COMPETIR	1.00	20	6.6000	3.0848	.6898
	2.00	14	5.5714	2.6808	.7165
INTEGRAR	1.00	20	5.8500	2.6011	.5816
	2.00	14	6.2857	1.8576	.4965
TRANSIGIR	1.00	20	6.1500	1.3089	.2927
	2.00	14	8.9286	2.5859	.6911
EVADIR	1.00	20	5.1500	1.3089	.2927
	2.00	14	4.7143	1.8985	.5074
COMPLACER	1.00	20	6.2500	2.0995	.4695
	2.00	14	4.5000	2.1394	.5718

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
COMPETIR	Equal variances assumed	1.223	.277	1.008	32	.321	1.0286	1.0201	-1.0493	3.1064	
	Equal variances not assumed			1.034	30.398	.309	1.0286	.9946	-1.0015	3.0586	
INTEGRAR	Equal variances assumed	2.797	.104	-.537	32	.595	-.4357	.8112	-2.0880	1.2166	
	Equal variances not assumed			-.570	31.969	.573	-.4357	.7647	-1.9934	1.1220	
TRANSIGIR	Equal variances assumed	4.631	.039	-4.127	32	.000	-2.7786	.6733	-4.1501	-1.4070	
	Equal variances not assumed			-3.702	17.692	.002	-2.7786	.7505	-4.3573	-1.1998	
EVADIR	Equal variances assumed	.611	.440	.794	32	.433	.4357	.5489	-.6824	1.5538	
	Equal variances not assumed			.744	21.464	.465	.4357	.5858	-.7808	1.6523	
COMPLACENTE	Equal variances assumed	.001	.972	2.374	32	.024	1.7500	.7373	.2482	3.2518	
	Equal variances not assumed			2.365	27.793	.025	1.7500	.7398	.2341	3.2659	

ESTILOS DE LIDERAZGO
McDonald's - INAP
Grupo III

		Correlations				
		EMPRESA	ORDENAR	CONVENCE	PARTICIP	DELEGAR
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	-.140	.504	.458	-.165
	Sig. (2-tailed)	.	.454	.004	.010	.376
	N	31	31	31	31	31
ORDENAR	Pearson Correlation	-.140	1.000	-.112	-.237	.182
	Sig. (2-tailed)	.454	.	.547	.199	.327
	N	31	31	31	31	31
CONVENCE	Pearson Correlation	.504	-.112	1.000	.338	-.027
	Sig. (2-tailed)	.004	.547	.	.063	.887
	N	31	31	31	31	31
PARTICIPAR	Pearson Correlation	.458	-.237	.338	1.000	.196
	Sig. (2-tailed)	.010	.199	.063	.	.292
	N	31	31	31	31	31
DELEGAR	Pearson Correlation	-.165	.182	-.027	.196	1.000
	Sig. (2-tailed)	.376	.327	.887	.292	.
	N	31	31	31	31	31

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Group Statistics					
	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ORDENAR	1.00	20	1.4500	2.1145	.4728
	2.00	11	.8182	2.4008	.7239
CONVENCER	1.00	20	1.2500	1.9702	.4405
	2.00	11	4.1818	3.2502	.9800
PARTICIPAR	1.00	20	-.1000	2.4473	.5472
	2.00	11	2.1818	1.6011	.4828
DELEGAR	1.00	20	1.3500	2.1831	.4881
	2.00	11	.7273	.9045	.2727

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)			Lower	Upper
ORDENAR	Equal variances assumed	.137	.714	.759	29	.454	.6318	.8324	-1.0705	2.3342
	Equal variances not assumed			.731	18.574	.474	.6318	.8646	-1.1806	2.4442
CONVENCE	Equal variances assumed	5.560	.025	-3.140	29	.004	-2.9318	.9336	-4.8413	-1.0224
	Equal variances not assumed			-2.729	14.146	.016	-2.9318	1.0744	-5.2340	-.6296
PARTICIP	Equal variances assumed	1.614	.214	-2.772	29	.010	-2.2818	.8231	-3.9653	-.5984
	Equal variances not assumed			-3.127	27.935	.004	-2.2818	.7297	-3.7768	-.7868
DELEGAR	Equal variances assumed	6.163	.019	.899	29	.376	.6227	.6926	-.7939	2.0393
	Equal variances not assumed			1.114	27.603	.275	.6227	.5592	-.5234	1.7689

ESTILOS DE COMUNICACIÓN
McDonald's - INAP
Grupo III

Correlations

		EMPRESA	AUTOPER	ESCUCHAR	CLARIDAD	CAPACIDA	GRADO
EMPRESA	Pearson	1.000	.241	.513	.353	.314	.455
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.	.199	.004	.056	.091	.012
AUTOPER	N	30	30	30	30	30	30
	Pearson	.241	1.000	.244	.088	.685	.494
	Correlation						
ESCUCHAR	Sig. (2-tailed)	.199	.	.194	.644	.000	.005
	N	30	30	30	30	30	30
	Pearson	.513	.244	1.000	.603	.428	.541
CLARIDAD	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.004	.194	.	.000	.018	.002
	N	30	30	30	30	30	30
CAPACIDA	Pearson	.353	.088	.603	1.000	.325	.368
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.056	.644	.000	.	.079	.045
GRADO	N	30	30	30	30	30	30
	Pearson	.314	.685	.428	.325	1.000	.635
	Correlation						
GRADO	Sig. (2-tailed)	.091	.000	.018	.079	.	.000
	N	30	30	30	30	30	30
	Pearson	.455	.494	.541	.368	.635	1.000
GRADO	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.012	.005	.002	.045	.000	.
	N	30	30	30	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AUTOPER	1.00	20	16.7500	3.5964	.8042
	2.00	10	18.5000	3.0641	.9690
ESCUCHAR	1.00	20	16.8000	3.5482	.7934
	2.00	10	20.9000	2.8848	.9123
CLARIDAD	1.00	20	14.8500	2.6611	.5950
	2.00	10	16.7000	1.7029	.5385
CAPACIDA	1.00	20	20.1500	4.9553	1.1080
	2.00	10	23.4000	4.4272	1.4000
GRADO	1.00	20	18.9500	5.2563	1.1753
	2.00	10	23.7000	2.4060	.7608

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
AUTOPER	Equal variances assumed	1.269	.270	-1.316	28	.199	-1.7500	1.3301	-4.4746	.9746
	Equal variances not assumed			-1.390	20.958	.179	-1.7500	1.2592	-4.3690	.8690
ESCUCHAR	Equal variances assumed	.184	.672	-3.161	28	.004	-4.1000	1.2972	-6.7572	-1.4428
	Equal variances not assumed			-3.391	21.844	.003	-4.1000	1.2090	-6.6084	-1.5916
CLARIDAD	Equal variances assumed	1.285	.266	-1.994	28	.056	-1.8500	.9277	-3.7503	5.030E-02
	Equal variances not assumed			-2.305	26.020	.029	-1.8500	.8025	-3.4996	-.2004
CAPACIDAD	Equal variances assumed	.238	.629	-1.751	28	.091	-3.2500	1.8559	-7.0516	.5516
	Equal variances not assumed			-1.820	20.075	.084	-3.2500	1.7854	-6.9734	.4734
GRADO	Equal variances assumed	6.961	.013	-2.702	28	.012	-4.7500	1.7582	-8.3516	-1.1484
	Equal variances not assumed			-3.393	27.913	.002	-4.7500	1.4001	-7.6184	-1.8816

MANEJO DE CONFLICTOS
McDonald's - INAP
Grupo III

Correlations

		EMPRESA	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGI	EVADIR	COMPLACE
EMPRESA	Pearson	1.000	-.221	.337	.311	-.039	-.414
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)						
COMPETIR	N	30	30	30	30	30	30
	Pearson	-.221	1.000	-.637	.103	-.103	-.487
	Correlation						
INTEGRAR	Sig. (2-tailed)	.240	.	.000	.589	.589	.006
	N	30	30	30	30	30	30
	Pearson	.337	-.637	1.000	-.255	-.428	.119
TRANSIGI	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.069	.000	.	.174	.018	.531
	N	30	30	30	30	30	30
EVADIR	Pearson	.311	.103	-.255	1.000	-.172	-.534
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.094	.589	.174	.	.364	.002
COMPLACE	N	30	30	30	30	30	30
	Pearson	-.039	-.103	-.428	-.172	1.000	-.025
	Correlation						
COMPETIR	Sig. (2-tailed)	.838	.589	.018	.364	.	.894
	N	30	30	30	30	30	30
	Pearson	-.414	-.487	.119	-.534	-.025	1.000
INTEGRAR	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.023	.006	.531	.002	.894	.
	N	30	30	30	30	30	30

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
COMPETIR	1.00	20	6.6000	3.0848	.6898
	2.00	10	5.3000	2.0575	.6506
INTEGRAR	1.00	20	5.8500	2.6011	.5816
	2.00	10	7.8000	2.7809	.8794
TRANSIGIR	1.00	20	6.1500	1.3089	.2927
	2.00	10	7.4000	2.6750	.8459
EVADIR	1.00	20	5.1500	1.3089	.2927
	2.00	10	5.0000	2.7080	.8563
COMPLACER	1.00	20	6.2500	2.0995	.4695
	2.00	10	4.4000	1.7127	.5416

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)			Lower	Upper
COMPETIR	Equal variances assumed	4.257	.048	1.200	28	.240	1.3000	1.0829	-.9182	3.5182
	Equal variances not assumed			1.371	25.401	.182	1.3000	.9482	-.6513	3.2513
INTEGRAR	Equal variances assumed	.046	.831	-1.893	28	.069	-1.9500	1.0303	-4.0605	.1605
	Equal variances not assumed			-1.850	17.051	.082	-1.9500	1.0543	-4.1739	.2739
TRANSIGI	Equal variances assumed	20.300	.000	-1.734	28	.094	-1.2500	.7207	-2.7262	.2262
	Equal variances not assumed			-1.396	11.208	.190	-1.2500	.8951	-3.2157	.7157
EVADIR	Equal variances assumed	4.866	.036	.206	28	.838	.1500	.7266	-1.3384	1.6384
	Equal variances not assumed			.166	11.153	.871	.1500	.9050	-1.8385	2.1385
COMPLAC E	Equal variances assumed	.513	.480	2.408	28	.023	1.8500	.7682	.2765	3.4235
	Equal variances not assumed			2.581	21.781	.017	1.8500	.7167	.3627	3.3373

II.-ESTILOS DE LIDERAZGO
McDonald's - CISEN

Correlations

		EMPRESA	ORDENAR	CONVENCER	PARTICIPAR	DELEGAR
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	-.146	.451	.469	-.140
	Sig. (2-tailed)	.	.344	.002	.001	.365
	N	44	44	44	44	44
ORDENAR	Pearson Correlation	-.146	1.000	.067	-.220	.126
	Sig. (2-tailed)	.344	.	.667	.151	.414
	N	44	44	44	44	44
CONVENCER	Pearson Correlation	.451	.067	1.000	.229	-.085
	Sig. (2-tailed)	.002	.667	.	.134	.585
	N	44	44	44	44	44
PARTICIPAR	Pearson Correlation	.469	-.220	.229	1.000	.216
	Sig. (2-tailed)	.001	.151	.134	.	.160
	N	44	44	44	44	44
DELEGAR	Pearson Correlation	-.140	.126	-.085	.216	1.000
	Sig. (2-tailed)	.365	.414	.585	.160	.
	N	44	44	44	44	44

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ORDENAR	1.00	20	1.4500	2.1145	.4728
	2.00	24	.7917	2.3953	.4889
CONVENCER	1.00	20	1.2500	1.9702	.4405
	2.00	24	4.0000	3.2969	.6730
PARTICIPAR	1.00	20	-.1000	2.4473	.5472
	2.00	24	2.4167	2.3941	.4887
DELEGAR	1.00	20	1.3500	2.1831	.4881
	2.00	24	.7917	1.8645	.3806

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
ORDENAR	Equal variances assumed	.297	.589	.957	42	.344	.6583	.6880	-.7302	2.0469
	Equal variances not assumed			.968	41.839	.339	.6583	.6802	-.7144	2.0311
CONVENCER	Equal variances assumed	5.604	.023	-3.271	42	.002	-2.7500	.8406	-4.4464	-1.053
	Equal variances not assumed			-3.419	38.400	.002	-2.7500	.8043	-4.3778	-1.122
PARTICIPAR	Equal variances assumed	.071	.791	-3.437	42	.001	-2.5167	.7322	-3.9943	-1.039
	Equal variances not assumed			-3.430	40.245	.001	-2.5167	.7337	-3.9992	-1.034
DELEGAR	Equal variances assumed	1.243	.271	.915	42	.365	.5583	.6100	-.6728	1.7894
	Equal variances not assumed			.902	37.633	.373	.5583	.6190	-.6951	1.8118

**COMUNICACION
McDonald's – CISEN**

		Correlations					
		EMPRESA	AUTOCOPERAC	ESCUCHAR	CLARIDAD	CAPACIDAD	GRADO
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	.236	.430	.324	.401	.385
	Sig. (2-tailed)	.	.123	.004	.032	.007	.010
	N	44	44	44	44	44	44
AUTOCOPERAC	Pearson Correlation	.236	1.000	.221	.165	.474	.422
	Sig. (2-tailed)	.123	.	.149	.284	.001	.004
	N	44	44	44	44	44	44
ESCUCHAR	Pearson Correlation	.430	.221	1.000	.568	.333	.436
	Sig. (2-tailed)	.004	.149	.	.000	.027	.003
	N	44	44	44	44	44	44
CLARIDAD	Pearson Correlation	.324	.165	.568	1.000	.386	.447
	Sig. (2-tailed)	.032	.284	.000	.	.010	.002
	N	44	44	44	44	44	44
CAPACIDAD	Pearson Correlation	.401	.474	.333	.386	1.000	.767
	Sig. (2-tailed)	.007	.001	.027	.010	.	.000
	N	44	44	44	44	44	44
GRADO	Pearson Correlation	.385	.422	.436	.447	.767	1.000
	Sig. (2-tailed)	.010	.004	.003	.002	.000	.
	N	44	44	44	44	44	44

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		Group Statistics				
		EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AUTOCOPERACION	1.00	20	16.7500	3.5964	.8042	
	2.00	24	18.2500	2.7227	.5558	
ESCUCHAR	1.00	20	16.8000	3.5482	.7934	
	2.00	24	20.0833	3.4881	.7120	
CLARIDAD	1.00	20	14.8500	2.6611	.5950	
	2.00	24	16.4583	2.1464	.4381	
CAPACIDAD	1.00	20	20.1500	4.9553	1.1080	
	2.00	24	23.9583	3.9615	.8086	
GRADO	1.00	20	18.9500	5.2563	1.1753	
	2.00	24	22.5417	3.5260	.7198	

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
AUTOCOPE	Equal variances assumed	3.181	.082	-1.574	42	.123	-1.5000	.9531	-3.4235	.4235	
	Equal variances not assumed			-1.534	34.906	.134	-1.5000	.9775	-3.4847	.4847	
ESCUCHAR	Equal variances assumed	.000	.999	-3.085	42	.004	-3.2833	1.0643	-5.4313	-	1.1354
	Equal variances not assumed			-3.080	40.322	.004	-3.2833	1.0660	-5.4373	-	1.1293
CLARIDAD	Equal variances assumed	.334	.566	-2.220	42	.032	-1.6083	.7245	-3.0705	-1.1462	
	Equal variances not assumed			-2.177	36.358	.036	-1.6083	.7389	-3.1065	-1.1102	
CAPACIDAD	Equal variances assumed	1.151	.290	-2.834	42	.007	-3.8083	1.3439	-6.5204	-	1.0962
	Equal variances not assumed			-2.776	36.156	.009	-3.8083	1.3717	-6.5899	-	1.0267
GRADO	Equal variances assumed	4.326	.044	-2.700	42	.010	-3.5917	1.3304	-6.2764	-.9069	
	Equal variances not assumed			-2.606	32.183	.014	-3.5917	1.3782	-6.3984	-.7850	

MANEJO DE CONFLICTOS
McDonald's – CISEN

		Correlations					
		EMPRESA	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	-.098	.276	.292	-.071	-.454
	Sig. (2-tailed)	.	.526	.070	.055	.649	.002
	N	44	44	44	44	44	44
COMPETIR	Pearson Correlation	-.098	1.000	-.473	-.122	-.372	-.368
	Sig. (2-tailed)	.526	.	.001	.430	.013	.014
	N	44	44	44	44	44	44
INTEGRAR	Pearson Correlation	.276	-.473	1.000	-.308	-.172	-.154
	Sig. (2-tailed)	.070	.001	.	.042	.263	.317
	N	44	44	44	44	44	44
TRANSIGIR	Pearson Correlation	.292	-.122	-.308	1.000	-.037	-.346
	Sig. (2-tailed)	.055	.430	.042	.	.810	.021
	N	44	44	44	44	44	44
EVADIR	Pearson Correlation	-.071	-.372	-.172	-.037	1.000	.031
	Sig. (2-tailed)	.649	.013	.263	.810	.	.841
	N	44	44	44	44	44	44
COMPLACER	Pearson Correlation	-.454	-.368	-.154	-.346	.031	1.000
	Sig. (2-tailed)	.002	.014	.317	.021	.841	.
	N	44	44	44	44	44	44

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		Group Statistics				
		EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
COMPETIR	1.00	20	6.6000	3.0848	.6898	
	2.00	24	6.0417	2.7104	.5532	
INTEGRAR	1.00	20	5.8500	2.6011	.5816	
	2.00	24	7.2083	2.2454	.4583	
TRANSIGIR	1.00	20	6.1500	1.3089	.2927	
	2.00	24	7.4167	2.6030	.5313	
EVADIR	1.00	20	5.1500	1.3089	.2927	
	2.00	24	4.9167	1.9318	.3943	
COMPLACER	1.00	20	6.2500	2.0995	.4695	
	2.00	24	4.2917	1.8292	.3734	

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
COMPETIR	Equal variances assumed	.501	.483	.639	42	.526	.5583	.8737	-1.2049	2.3215
	Equal variances not assumed			.631	38.237	.532	.5583	.8842	-1.2313	2.3480
INTEGRAR	Equal variances assumed	.743	.394	-1.859	42	.070	-1.3583	.7305	-2.8326	.1159
	Equal variances not assumed			-1.834	37.863	.074	-1.3583	.7405	-2.8576	.1409
TRANSIGIR	Equal variances assumed	10.894	.002	-1.975	42	.055	-1.2667	.6412	-2.5607	2.73E-02
	Equal variances not assumed			-2.088	35.157	.044	-1.2667	.6066	-2.4979	-3.58E-02
EVADIR	Equal variances assumed	4.285	.045	.459	42	.649	.2333	.5083	-.7925	1.2591
	Equal variances not assumed			.475	40.458	.637	.2333	.4911	-.7588	1.2255
COMPLACER	Equal variances assumed	.783	.381	3.307	42	.002	1.9583	.5922	.7631	3.1535
	Equal variances not assumed			3.265	38.060	.002	1.9583	.5998	.7441	3.1726

III.-ESTILOS DE LIDERAZGO

McDonald's - CNA
Diplomado 1997

		Correlations				
		EMPRESA	ORDENAR	CONVENCER	PARTICIPAR	DELEGAR
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	-.157	.468	.386	-.031
	Sig. (2-tailed)	.	.453	.018	.057	.884
	N	25	25	25	25	25

ORDENAR	Pearson Correlation	-.157	1.000	-.105	-.270	.159
	Sig. (2-tailed)	.453	.	.619	.193	.449
	N	25	25	25	25	25
CONVENCER	Pearson Correlation	.468	-.105	1.000	.293	.027
	Sig. (2-tailed)	.018	.619	.	.155	.896
	N	25	25	25	25	25
PARTICIPAR	Pearson Correlation	.386	-.270	.293	1.000	.235
	Sig. (2-tailed)	.057	.193	.155	.	.257
	N	25	25	25	25	25
DELEGAR	Pearson Correlation	-.031	.159	.027	.235	1.000
	Sig. (2-tailed)	.884	.449	.896	.257	.
	N	25	25	25	25	25

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ORDENAR	1.00	20	1.4500	2.1145	.4728
	2.00	5	.6000	2.7019	1.2083
CONVENCER	1.00	20	1.2500	1.9702	.4405
	2.00	5	3.8000	2.1679	.9695
PARTICIPAR	1.00	20	-.1000	2.4473	.5472
	2.00	5	2.4000	2.7019	1.2083
DELEGAR	1.00	20	1.3500	2.1831	.4881
	2.00	5	1.2000	1.0954	.4899

Independent Samples Test

		Leven e's Test for Equalit y of Varian ces	t-test for Equalit y of Means							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ORDENAR	Equal variances assumed	.078	.783	.763	23	.453	.8500	1.1139	-1.4543	3.1543
	Equal variances not assumed			.655	5.293	.540	.8500	1.2975	-2.4307	4.1307
CONVENCER	Equal variances assumed	.166	.687	-2.542	23	.018	-2.5500	1.0030	-4.6248	-.4752
	Equal variances not assumed			-2.395	5.770	.055	-2.5500	1.0649	-5.1811	8.113E-02
PARTICIPAR	Equal variances assumed	.001	.980	-2.005	23	.057	-2.5000	1.2467	-5.0791	7.907E-02
	Equal variances not assumed			-1.885	5.758	.110	-2.5000	1.3265	-5.7790	.7790
DELEGAR	Equal variances assumed	1.947	.176	.147	23	.884	.1500	1.0180	-1.9560	2.2560
	Equal variances not assumed			.217	13.156	.832	.1500	.6916	-1.3423	1.6423

**COMUNICACION
McDonald's – CNA
Diplomado 1997**

Correlations

		EMPRESA	AUTOCOP	ESCUCHAR	CLARIDAD	CAPACIDAD	GRADO
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	.221	.147	.370	.321	-.063
	Sig. (2-tailed)	.	.289	.482	.069	.118	.765
	N	25	25	25	25	25	25
AUTOCOP	Pearson Correlation	.221	1.000	.095	.174	.692	.533
	Sig. (2-tailed)	.289	.	.652	.405	.000	.006
	N	25	25	25	25	25	25
ESCUCHAR	Pearson Correlation	.147	.095	1.000	.530	.249	.362
	Sig. (2-tailed)	.482	.652	.	.006	.231	.075
	N	25	25	25	25	25	25
CLARIDAD	Pearson Correlation	.370	.174	.530	1.000	.369	.277
	Sig. (2-tailed)	.069	.405	.006	.	.069	.181
	N	25	25	25	25	25	25
CAPACIDAD	Pearson Correlation	.321	.692	.249	.369	1.000	.716
	Sig. (2-tailed)	.118	.000	.231	.069	.	.000
	N	25	25	25	25	25	25
GRADO	Pearson Correlation	-.063	.533	.362	.277	.716	1.000
	Sig. (2-tailed)	.765	.006	.075	.181	.000	.
	N	25	25	25	25	25	25

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AUTOCOP	1.00	20	16.7500	3.5964	.8042
	2.00	5	18.6000	2.3022	1.0296
ESCUCHAR	1.00	20	16.8000	3.5482	.7934
	2.00	5	18.0000	2.2361	1.0000
CLARIDAD	1.00	20	14.8500	2.6611	.5950
	2.00	5	17.2000	1.0954	.4899
CAPACIDAD	1.00	20	20.1500	4.9553	1.1080
	2.00	5	24.0000	3.5355	1.5811
GRADO	1.00	20	18.9500	5.2563	1.1753
	2.00	5	18.2000	3.1145	1.3928

		Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
AUTOCOP	Equal variances assumed	2.511	.127	-1.086	23	.289	-1.8500	1.7034	-5.3738	1.6738	
	Equal variances not assumed			-1.416	9.616	.188	-1.8500	1.3064	-4.7767	1.0767	
ESCUCHAR	Equal variances assumed	1.568	.223	-.715	23	.482	-1.2000	1.6785	-4.6723	2.2723	
	Equal variances not assumed			-.940	9.803	.370	-1.2000	1.2765	-4.0520	1.6520	
CLARIDAD	Equal variances assumed	1.880	.184	-1.909	23	.069	-2.3500	1.2307	-4.8959	.1959	
	Equal variances not assumed			-3.049	16.807	.007	-2.3500	.7708	-3.9776	-.7224	
CAPACIDAD	Equal variances assumed	1.467	.238	-1.625	23	.118	-3.8500	2.3695	-8.7517	1.0517	
	Equal variances not assumed			-1.994	8.464	.079	-3.8500	1.9307	-8.2602	.5602	
GRADO	Equal variances assumed	1.955	.175	.303	23	.765	.7500	2.4754	-4.3708	5.8708	
	Equal variances not assumed			.412	10.594	.689	.7500	1.8225	-3.2801	4.7801	

MANEJO DE CONFLICTOS
McDonald's – CNA
Diplomado 1997

Correlations

		EMPRESA	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	.058	.278	.016	.015	-.433
	Sig. (2-tailed)	.	.783	.178	.940	.944	.031
	N	25	25	25	25	25	25
COMPETIR	Pearson Correlation	.058	1.000	-.667	.455	-.245	-.633
	Sig. (2-tailed)	.783	.	.000	.022	.238	.001
	N	25	25	25	25	25	25
INTEGRAR	Pearson Correlation	.278	-.667	1.000	-.479	-.175	.077
	Sig. (2-tailed)	.178	.000	.	.015	.403	.716
	N	25	25	25	25	25	25
TRANSIGIR	Pearson Correlation	.016	.455	-.479	1.000	-.252	-.463
	Sig. (2-tailed)	.940	.022	.015	.	.225	.020
	N	25	25	25	25	25	25
EVADIR	Pearson Correlation	.015	-.245	-.175	-.252	1.000	.040
	Sig. (2-tailed)	.944	.238	.403	.225	.	.849
	N	25	25	25	25	25	25
COMPLACER	Pearson Correlation	-.433	-.633	.077	-.463	.040	1.000
	Sig. (2-tailed)	.031	.001	.716	.020	.849	.
	N	25	25	25	25	25	25

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
COMPETIR	1.00	20	6.6000	3.0848	.6898
	2.00	5	7.0000	1.4142	.6325
INTEGRAR	1.00	20	5.8500	2.6011	.5816
	2.00	5	7.6000	2.0736	.9274
TRANSIGIR	1.00	20	6.1500	1.3089	.2927
	2.00	5	6.2000	1.3038	.5831
EVADIR	1.00	20	5.1500	1.3089	.2927
	2.00	5	5.2000	1.7889	.8000
COMPLACER	1.00	20	6.2500	2.0995	.4695
	2.00	5	4.0000	1.0000	.4472

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
COMPETIR	Equal variances assumed	4.892	.037	-2.279	23	.783	-.4000	1.4325	-3.3634	2.5634	
	Equal variances not assumed			-4.427	14.774	.675	-.4000	.9358	-2.3973	1.5973	
INTEGRAR	Equal variances assumed	.571	.457	-1.390	23	.178	-1.7500	1.2587	-4.3537	.8537	
	Equal variances not assumed			-1.599	7.521	.151	-1.7500	1.0947	-4.3026	.8026	
TRANSIGIR	Equal variances assumed	.014	.907	-.076	23	.940	-5.0000E-02	.6540	-1.4029	1.3029	
	Equal variances not assumed			-.077	6.187	.941	-5.0000E-02	.6524	-1.6348	1.5348	
EVADIR	Equal variances assumed	1.200	.285	-.071	23	.944	-5.0000E-02	.7021	-1.5024	1.4024	
	Equal variances not assumed			-.059	5.123	.955	-5.0000E-02	.8519	-2.2240	2.1240	
COMPLACER	Equal variances assumed	2.786	.109	2.304	23	.031	2.2500	.9766	.2297	4.2703	
	Equal variances not assumed			3.470	14.075	.004	2.2500	.6484	.8601	3.6399	

ESTILOS DE LIDERAZGO
McDonald's - CNA
Diplomado 1998

Correlations

		EMPRESA	ORDENAR	CONVENCER	PARTICIPAR	DELEGAR
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	-.301	.346	.287	-.084
	Sig. (2-tailed)	.	.113	.066	.131	.664
	N	29	29	29	29	29
ORDENAR	Pearson Correlation	-.301	1.000	-.092	-.315	.161
	Sig. (2-tailed)	.113	.	.636	.096	.404
	N	29	29	29	29	29
CONVENCER	Pearson Correlation	.346	-.092	1.000	.030	.112
	Sig. (2-tailed)	.066	.636	.	.877	.563
	N	29	29	29	29	29
PARTICIPAR	Pearson Correlation	.287	-.315	.030	1.000	.269
	Sig. (2-tailed)	.131	.096	.877	.	.159
	N	29	29	29	29	29
DELEGAR	Pearson Correlation	-.084	.161	.112	.269	1.000
	Sig. (2-tailed)	.664	.404	.563	.159	.
	N	29	29	29	29	29

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ORDENAR	1.00	20	1.4500	2.1145	.4728
	2.00	9	.0000	2.3979	.7993
CONVENCER	1.00	20	1.2500	1.9702	.4405
	2.00	9	2.8889	2.4721	.8240
PARTICIPAR	1.00	20	-.1000	2.4473	.5472
	2.00	9	1.3333	1.8708	.6236
DELEGAR	1.00	20	1.3500	2.1831	.4881
	2.00	9	1.0000	1.4142	.4714

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
ORDENAR	Equal variances assumed	.278	.602	1.640	27	.113	1.4500	.8840	-3.3637	3.2637	
	Equal variances not assumed			1.561	13.863	.141	1.4500	.9287	-5.437	3.4437	
CONVENCER	Equal variances assumed	.001	.974	-1.916	27	.066	-1.6389	.8555	-3.3941	.1164	
	Equal variances not assumed			-1.754	12.787	.103	-1.6389	.9344	-3.6609	.3832	
PARTICIPAR	Equal variances assumed	.344	.562	-1.558	27	.131	-1.4333	.9199	-3.3207	.4541	
	Equal variances not assumed			-1.728	20.057	.099	-1.4333	.8297	-3.1637	.2970	
DELEGAR	Equal variances assumed	2.001	.169	.439	27	.664	.3500	.7974	-1.2861	1.9861	
	Equal variances not assumed			.516	23.148	.611	.3500	.6786	-1.0533	1.7533	

**COMUNICACIÓN
McDonald's - CNA
Diplomado 1998**

Correlations

		EMPRESA	AUTOCOPE	ESCUCHAR	CLARIDAD	CAPACIDA	GRADO
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	.187	.239	.043	.090	.138
	Sig. (2-tailed)	.	.331	.212	.824	.642	.475
	N	29	29	29	29	29	29
AUTOCOPE	Pearson Correlation	.187	1.000	.114	.161	.633	.453
	Sig. (2-tailed)	.331	.	.557	.404	.000	.014
	N	29	29	29	29	29	29
ESCUCHAR	Pearson Correlation	.239	.114	1.000	.512	.212	.406
	Sig. (2-tailed)	.212	.557	.	.005	.270	.029
	N	29	29	29	29	29	29
CLARIDAD	Pearson Correlation	.043	.161	.512	1.000	.147	.173
	Sig. (2-tailed)	.824	.404	.005	.	.447	.370
	N	29	29	29	29	29	29
CAPACIDA	Pearson Correlation	.090	.633	.212	.147	1.000	.678
	Sig. (2-tailed)	.642	.000	.270	.447	.	.000
	N	29	29	29	29	29	29
GRADO	Pearson Correlation	.138	.453	.406	.173	.678	1.000
	Sig. (2-tailed)	.475	.014	.029	.370	.000	.
	N	29	29	29	29	29	29

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AUTOCOP	1.00	20	16.7500	3.5964	.8042
	2.00	9	18.0000	1.6583	.5528
ESCUCHAR	1.00	20	16.8000	3.5482	.7934
	2.00	9	18.5556	3.0867	1.0289
CLARIDAD	1.00	20	14.8500	2.6611	.5950
	2.00	9	15.1111	3.3706	1.1235
CAPACIDAD	1.00	20	20.1500	4.9553	1.1080
	2.00	9	21.0000	3.1623	1.0541
GRADO	1.00	20	18.9500	5.2563	1.1753
	2.00	9	20.3333	3.2787	1.0929

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
AUTOCOP	Equal variances assumed	11.083	.003	-1.989	27	.331	-1.2500	1.2640	-3.8435	1.3435	
	Equal variances not assumed			-1.281	26.922	.211	-1.2500	.9758	-3.2525	.7525	
ESCUCHAR	Equal variances assumed	.020	.888	-1.280	27	.212	-1.7556	1.3719	-4.5705	1.0594	
	Equal variances not assumed			-1.351	17.706	.194	-1.7556	1.2993	-4.4885	.9774	
CLARIDAD	Equal variances assumed	1.262	.271	-.225	27	.824	-.2611	1.1598	-2.6409	2.1187	
	Equal variances not assumed			-.205	12.697	.841	-.2611	1.2714	-3.0145	2.4922	
CAPACIDAD	Equal variances assumed	2.453	.129	-.471	27	.642	-.8500	1.8059	-4.5554	2.8554	
	Equal variances not assumed			-.556	23.412	.584	-.8500	1.5293	-4.0106	2.3106	
GRADO	Equal variances assumed	2.662	.114	-.725	27	.475	-1.3833	1.9093	-5.3010	2.5343	
	Equal variances not assumed			-.862	23.801	.397	-1.3833	1.6050	-4.6973	1.9306	

MANEJO DE CONFLICTOS
McDonald's - CNA
Diplomado 1998

Correlations

		EMPRESA	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	-.130	.176	.367	-.094	-.275
	Sig. (2-tailed)	.	.500	.362	.050	.628	.149
	N	29	29	29	29	29	29
COMPETIR	Pearson Correlation	-.130	1.000	-.606	.090	-.301	-.623
	Sig. (2-tailed)	.500	.	.000	.641	.113	.000
	N	29	29	29	29	29	29
INTEGRAR	Pearson Correlation	.176	-.606	1.000	-.373	-.179	.084
	Sig. (2-tailed)	.362	.000	.	.046	.354	.665
	N	29	29	29	29	29	29
TRANSIGIR	Pearson Correlation	.367	.090	-.373	1.000	-.232	-.356
	Sig. (2-tailed)	.050	.641	.046	.	.226	.058
	N	29	29	29	29	29	29
EVADIR	Pearson Correlation	-.094	-.301	-.179	-.232	1.000	.213
	Sig. (2-tailed)	.628	.113	.354	.226	.	.268
	N	29	29	29	29	29	29
COMPLACER	Pearson Correlation	-.275	-.623	.084	-.356	.213	1.000
	Sig. (2-tailed)	.149	.000	.665	.058	.268	.
	N	29	29	29	29	29	29

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
COMPETIR	1.00	20	6.6000	3.0848	.6898
	2.00	9	5.7778	2.7739	.9246
INTEGRAR	1.00	20	5.8500	2.6011	.5816
	2.00	9	6.7778	2.2236	.7412
TRANSIGIR	1.00	20	6.1500	1.3089	.2927
	2.00	9	7.4444	2.0683	.6894
EVADIR	1.00	20	5.1500	1.3089	.2927
	2.00	9	4.8889	1.3642	.4547
COMPLACER	1.00	20	6.2500	2.0995	.4695
	2.00	9	5.1111	1.3642	.4547

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
COMPETIR	Equal variances assumed	.516	.479	.684	27	.500	.8222	1.2026	-1.6452	3.2897	
	Equal variances not assumed			.713	17.146	.486	.8222	1.1536	-1.6100	3.2545	
INTEGRAR	Equal variances assumed	.952	.338	-.926	27	.362	-.9278	1.0015	-2.9828	1.1272	
	Equal variances not assumed			-.985	18.010	.338	-.9278	.9422	-2.9071	1.0516	
TRANSIGIR	Equal variances assumed	4.255	.049	-2.051	27	.050	-1.2944	.6312	-2.5896	7.061E-04	
	Equal variances not assumed			-1.728	10.993	.112	-1.2944	.7490	-2.9431	.3542	
EVADIR	Equal variances assumed	.016	.899	.491	27	.628	.2611	.5320	-.8306	1.3528	
	Equal variances not assumed			.483	14.922	.636	.2611	.5408	-.8921	1.4143	
COMPLACER	Equal variances assumed	1.455	.238	1.484	27	.149	1.1389	.7672	-.4353	2.7130	
	Equal variances not assumed			1.743	23.094	.095	1.1389	.6536	-.2129	2.4906	

ESTILOS DE LIDERAZGO
McDonald's - CNA
Diplomado 1999

Correlations

		EMPRESA	ORDENAR	CONVENCER	PARTICIPAR	DELEGAR
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	-.539	.373	.462	-.321
	Sig. (2-tailed)	.	.003	.046	.012	.090
	N	29	29	29	29	29
ORDENAR	Pearson Correlation	-.539	1.000	-.083	-.391	.295
	Sig. (2-tailed)	.003	.	.669	.036	.120
	N	29	29	29	29	29
CONVENCER	Pearson Correlation	.373	-.083	1.000	.317	-.009
	Sig. (2-tailed)	.046	.669	.	.094	.962
	N	29	29	29	29	29
PARTICIPAR	Pearson Correlation	.462	-.391	.317	1.000	.087
	Sig. (2-tailed)	.012	.036	.094	.	.655
	N	29	29	29	29	29
DELEGAR	Pearson Correlation	-.321	.295	-.009	.087	1.000
	Sig. (2-tailed)	.090	.120	.962	.655	.
	N	29	29	29	29	29

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ORDENAR	1.00	20	1.4500	2.1145	.4728
	2.00	9	-1.2222	1.7159	.5720
CONVENCER	1.00	20	1.2500	1.9702	.4405
	2.00	9	3.2222	3.0732	1.0244
PARTICIPAR	1.00	20	-.1000	2.4473	.5472
	2.00	9	2.8889	3.3706	1.1235
DELEGAR	1.00	20	1.3500	2.1831	.4881
	2.00	9	.0000	1.0000	.3333

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
ORDENAR	Equal variances assumed	.505	.483	3.321	27	.003	2.6722	.8046	1.0212	4.3232	
	Equal variances not assumed			3.601	18.944	.002	2.6722	.7421	1.1187	4.2258	
CONVENCER	Equal variances assumed	2.678	.113	-2.089	27	.046	-1.9722	.9439	-3.9089	-3.5531E-02	
	Equal variances not assumed			-1.769	11.073	.104	-1.9722	1.1151	-4.4246	.4801	
PARTICIPAR	Equal variances assumed	3.932	.058	-2.704	27	.012	-2.9889	1.1052	-5.2565	-.7213	
	Equal variances not assumed			-2.392	11.963	.034	-2.9889	1.2497	-5.7128	-.2650	
DELEGAR	Equal variances assumed	8.041	.009	1.760	27	.090	1.3500	.7668	-.2234	2.9234	
	Equal variances not assumed			2.284	26.939	.030	1.3500	.5911	.1370	2.5630	

COMUNICACIÓN
McDonald's - CNA
Diplomado 1999

Correlations

		EMPRESA	AUTOCOP	ESCUCHAR	CLARIDAD	CAPACIDAD	GRADO
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	-.111	.151	.170	.086	-.038
	Sig. (2-tailed)	.	.566	.433	.379	.659	.847
	N	29	29	29	29	29	29
AUTOCOP	Pearson Correlation	-.111	1.000	.019	-.013	.610	.492
	Sig. (2-tailed)	.566	.	.921	.945	.000	.007
	N	29	29	29	29	29	29
ESCUCHAR	Pearson Correlation	.151	.019	1.000	.551	.215	.354
	Sig. (2-tailed)	.433	.921	.	.002	.263	.060
	N	29	29	29	29	29	29
CLARIDAD	Pearson Correlation	.170	-.013	.551	1.000	.262	.148
	Sig. (2-tailed)	.379	.945	.002	.	.169	.444
	N	29	29	29	29	29	29
CAPACIDAD	Pearson Correlation	.086	.610	.215	.262	1.000	.704
	Sig. (2-tailed)	.659	.000	.263	.169	.	.000
	N	29	29	29	29	29	29
GRADO	Pearson Correlation	-.038	.492	.354	.148	.704	1.000
	Sig. (2-tailed)	.847	.007	.060	.444	.000	.
	N	29	29	29	29	29	29

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AUTOCOP	1.00	20	16.7500	3.5964	.8042
	2.00	9	16.0000	2.0616	.6872
ESCUCHAR	1.00	20	16.8000	3.5482	.7934
	2.00	9	18.0000	4.2131	1.4044
CLARIDAD	1.00	20	14.8500	2.6611	.5950
	2.00	9	15.7778	2.3863	.7954
CAPACIDAD	1.00	20	20.1500	4.9553	1.1080
	2.00	9	21.0000	4.1833	1.3944
GRADO	1.00	20	18.9500	5.2563	1.1753
	2.00	9	18.5556	4.4472	1.4824

		Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
AUTOCOP	Equal variances assumed	6.588	.016	.580	27	.566	.7500	1.2920	-1.9010	3.4010	
	Equal variances not assumed			.709	25.097	.485	.7500	1.0578	-1.4281	2.9281	
ESCUCHAR	Equal variances assumed	.105	.748	-.796	27	.433	-1.2000	1.5082	-4.2946	1.8946	
	Equal variances not assumed			-.744	13.349	.470	-1.2000	1.6130	-4.6754	2.2754	
CLARIDAD	Equal variances assumed	.001	.981	-.895	27	.379	-.9278	1.0367	-3.0549	1.1993	
	Equal variances not assumed			-.934	17.192	.363	-.9278	.9934	-3.0218	1.1663	
CAPACIDAD	Equal variances assumed	.431	.517	-.447	27	.659	-.8500	1.9025	-4.7535	3.0535	
	Equal variances not assumed			-.477	18.232	.639	-.8500	1.7811	-4.5885	2.8885	
GRADO	Equal variances assumed	.966	.334	.195	27	.847	.3944	2.0190	-3.7483	4.5372	
	Equal variances not assumed			.209	18.193	.837	.3944	1.8918	-3.5771	4.3660	

MANEJO DE CONFLICTOS
McDonald's - CNA
Diplomado 1999

Correlations

		EMPRESA	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	-.105	.098	.275	.269	-.327
	Sig. (2-tailed)	.	.588	.612	.149	.158	.083
	N	29	29	29	29	29	29
COMPETIR	Pearson Correlation	-.105	1.000	-.688	.288	-.224	-.478
	Sig. (2-tailed)	.588	.	.000	.130	.243	.009
	N	29	29	29	29	29	29
INTEGRAR	Pearson Correlation	.098	-.688	1.000	-.305	-.147	.075
	Sig. (2-tailed)	.612	.000	.	.108	.447	.701
	N	29	29	29	29	29	29
TRANSIGIR	Pearson Correlation	.275	.288	-.305	1.000	-.066	-.537
	Sig. (2-tailed)	.149	.130	.108	.	.734	.003
	N	29	29	29	29	29	29
EVADIR	Pearson Correlation	.269	-.224	-.147	-.066	1.000	-.288
	Sig. (2-tailed)	.158	.243	.447	.734	.	.130
	N	29	29	29	29	29	29
COMPLACER	Pearson Correlation	-.327	-.478	.075	-.537	-.288	1.000
	Sig. (2-tailed)	.083	.009	.701	.003	.130	.
	N	29	29	29	29	29	29

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
COMPETIR	1.00	20	6.6000	3.0848	.6898
	2.00	9	6.0000	1.5811	.5270
INTEGRAR	1.00	20	5.8500	2.6011	.5816
	2.00	9	6.3333	1.5811	.5270
TRANSIGIR	1.00	20	6.1500	1.3089	.2927
	2.00	9	6.8889	1.0541	.3514
EVADIR	1.00	20	5.1500	1.3089	.2927
	2.00	9	6.1111	2.2608	.7536
COMPLACER	1.00	20	6.2500	2.0995	.4695
	2.00	9	4.6667	2.3979	.7993

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
COMPETIR	Equal variances assumed	6.814	.015	.548	27	.588	.6000	1.0946	-1.6460	2.8460	
	Equal variances not assumed			.691	26.339	.496	.6000	.8681	-1.1833	2.3833	
INTEGRAR	Equal variances assumed	2.601	.118	-.513	27	.612	-.4833	.9415	-2.4151	1.4485	
	Equal variances not assumed			-.616	24.224	.544	-.4833	.7849	-2.1025	1.1358	
TRANSIGIR	Equal variances assumed	1.127	.298	-1.486	27	.149	-.7389	.4973	-1.7592	.2814	
	Equal variances not assumed			-1.616	19.084	.123	-.7389	.4573	-1.6957	.2179	
EVADIR	Equal variances assumed	3.059	.092	-1.452	27	.158	-.9611	.6620	-2.3194	.3972	
	Equal variances not assumed			-1.189	10.495	.261	-.9611	.8084	-2.7510	.8287	
COMPLACER	Equal variances assumed	.094	.761	1.799	27	.083	1.5833	.8799	-.2221	3.3887	
	Equal variances not assumed			1.708	13.781	.110	1.5833	.9270	-.4078	3.5745	

ESTILOS DE LIDERAZGO
McDonald's - CNA
Diplomado 2000

Correlations

		EMPRESA	ORDENAR	CONVENCER	PARTICIPAR	DELEGAR
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	-.215	.201	.660	-.004
	Sig. (2-tailed)	.	.238	.270	.000	.984
	N	32	32	32	32	32
ORDENAR	Pearson Correlation	-.215	1.000	.057	-.310	.006
	Sig. (2-tailed)	.238	.	.755	.084	.972
	N	32	32	32	32	32
CONVENCER	Pearson Correlation	.201	.057	1.000	.033	-.203
	Sig. (2-tailed)	.270	.755	.	.856	.264
	N	32	32	32	32	32
PARTICIPAR	Pearson Correlation	.660	-.310	.033	1.000	.335
	Sig. (2-tailed)	.000	.084	.856	.	.061
	N	32	32	32	32	32
DELEGAR	Pearson Correlation	-.004	.006	-.203	.335	1.000
	Sig. (2-tailed)	.984	.972	.264	.061	.
	N	32	32	32	32	32

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ORDENAR	1.00	20	1.4500	2.1145	.4728
	2.00	12	.5000	2.2361	.6455
CONVENCER	1.00	20	1.2500	1.9702	.4405
	2.00	12	2.5000	4.3170	1.2462
PARTICIPAR	1.00	20	-.1000	2.4473	.5472
	2.00	12	3.7500	1.6583	.4787
DELEGAR	1.00	20	1.3500	2.1831	.4881
	2.00	12	1.3333	2.3868	.6890

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
ORDENAR	Equal variances assumed	.001	.973	1.205	30	.238	.9500	.7887	-1.6607	2.5607	
	Equal variances not assumed			1.187	22.260	.248	.9500	.8001	-1.7083	2.6083	
CONVENCER	Equal variances assumed	21.445	.000	-1.123	30	.270	-1.2500	1.1131	-3.5232	1.0232	
	Equal variances not assumed			-.946	13.796	.361	-1.2500	1.3218	-4.0889	1.5889	
PARTICIPAR	Equal variances assumed	1.087	.305	-4.812	30	.000	-3.8500	.8001	-5.4841	-2.2159	
	Equal variances not assumed			-5.295	29.434	.000	-3.8500	.7271	-5.3361	-2.3639	
DELEGAR	Equal variances assumed	.003	.955	.020	30	.984	1.667E-02	.8252	-1.6686	1.7020	
	Equal variances not assumed			.020	21.655	.984	1.667E-02	.8444	-1.7362	1.7695	

COMUNICACIÓN
McDonald's - CNA
Diplomado 2000

Correlations

		EMPRESA	AUTOCOP	ESCUCHAR	CLARIDAD	CAPACIDAD	GRADO
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	-.230	-.168	-.118	.277	.043
	Sig. (2-tailed)	.	.205	.359	.520	.124	.814
	N	32	32	32	32	32	32
AUTOCOP	Pearson Correlation	-.230	1.000	.335	.192	.491	.453
	Sig. (2-tailed)	.205	.	.061	.292	.004	.009
	N	32	32	32	32	32	32
ESCUCHAR	Pearson Correlation	-.168	.335	1.000	.570	.356	.374
	Sig. (2-tailed)	.359	.061	.	.001	.045	.035
	N	32	32	32	32	32	32
CLARIDAD	Pearson Correlation	-.118	.192	.570	1.000	.357	.457
	Sig. (2-tailed)	.520	.292	.001	.	.045	.009
	N	32	32	32	32	32	32
CAPACIDAD	Pearson Correlation	.277	.491	.356	.357	1.000	.531
	Sig. (2-tailed)	.124	.004	.045	.045	.	.002
	N	32	32	32	32	32	32
GRADO	Pearson Correlation	.043	.453	.374	.457	.531	1.000
	Sig. (2-tailed)	.814	.009	.035	.009	.002	.
	N	32	32	32	32	32	32

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AUTOCOP	1.00	20	16.7500	3.5964	.8042
	2.00	12	15.2500	2.2613	.6528
ESCUCHAR	1.00	20	16.8000	3.5482	.7934
	2.00	12	15.5000	4.2533	1.2278
CLARIDAD	1.00	20	14.8500	2.6611	.5950
	2.00	12	14.1667	3.2146	.9280
CAPACIDAD	1.00	20	20.1500	4.9553	1.1080
	2.00	12	23.1667	5.6542	1.6322
GRADO	1.00	20	18.9500	5.2563	1.1753
	2.00	12	19.4167	5.5671	1.6071

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
AUTOCOP	Equal variances assumed	5.868	.022	1.295	30	.205	1.5000	1.1585	-0.8661	3.8661	
	Equal variances not assumed			1.448	29.880	.158	1.5000	1.0358	-0.6157	3.6157	
ESCUCHAR	Equal variances assumed	.273	.605	.932	30	.359	1.3000	1.3955	-1.5501	4.1501	
	Equal variances not assumed			.889	20.077	.384	1.3000	1.4619	-1.7486	4.3486	
CLARIDAD	Equal variances assumed	.122	.730	.651	30	.520	.6833	1.0503	-1.4617	2.8284	
	Equal variances not assumed			.620	19.953	.542	.6833	1.1024	-1.6165	2.9832	
CAPACIDAD	Equal variances assumed	.403	.531	-1.582	30	.124	-3.0167	1.9070	-6.9112	.8779	
	Equal variances not assumed			-1.529	20.904	.141	-3.0167	1.9728	-7.1205	1.0871	
GRADO	Equal variances assumed	.005	.944	-.238	30	.814	-.4667	1.9617	-4.4730	3.5397	
	Equal variances not assumed			-.234	22.232	.817	-.4667	1.9910	-4.5933	3.6600	

MANEJO DE CONFLICTOS
McDonald's - CNA
Diplomado 2000

Correlations

		EMPRESA	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	-.220	.258	.231	.197	-.314
	Sig. (2-tailed)	.	.225	.153	.204	.280	.080
	N	32	32	32	32	32	32
COMPETIR	Pearson Correlation	-.220	1.000	-.614	.020	-.339	-.359
	Sig. (2-tailed)	.225	.	.000	.915	.057	.044
	N	32	32	32	32	32	32
INTEGRAR	Pearson Correlation	.258	-.614	1.000	-.119	-.209	-.046
	Sig. (2-tailed)	.153	.000	.	.517	.252	.802
	N	32	32	32	32	32	32
TRANSIGIR	Pearson Correlation	.231	.020	-.119	1.000	-.043	-.669
	Sig. (2-tailed)	.204	.915	.517	.	.815	.000
	N	32	32	32	32	32	32
EVADIR	Pearson Correlation	.197	-.339	-.209	-.043	1.000	-.002
	Sig. (2-tailed)	.280	.057	.252	.815	.	.990
	N	32	32	32	32	32	32
COMPLACER	Pearson Correlation	-.314	-.359	-.046	-.669	-.002	1.000
	Sig. (2-tailed)	.080	.044	.802	.000	.990	.
	N	32	32	32	32	32	32

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
COMPETIR	1.00	20	6.6000	3.0848	.6898
	2.00	12	5.3333	2.2293	.6435
INTEGRAR	1.00	20	5.8500	2.6011	.5816
	2.00	12	7.0833	1.6765	.4840
TRANSIGIR	1.00	20	6.1500	1.3089	.2927
	2.00	12	7.0000	2.4121	.6963
EVADIR	1.00	20	5.1500	1.3089	.2927
	2.00	12	5.7500	1.7645	.5094
COMPLACER	1.00	20	6.2500	2.0995	.4695
	2.00	12	4.7500	2.5271	.7295

		Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
COMPETIR	Equal variances assumed	4.228	.049	1.238	30	.225	1.2667	1.0230	-0.8226	3.3559	
	Equal variances not assumed			1.343	28.792	.190	1.2667	.9434	-0.6633	3.1967	
INTEGRAR	Equal variances assumed	3.026	.092	-1.465	30	.153	-1.2333	.8419	-2.9527	.4860	
	Equal variances not assumed			-1.630	29.769	.114	-1.2333	.7566	-2.7791	.3124	
TRANSIGIR	Equal variances assumed	7.551	.010	-1.298	30	.204	-0.8500	.6551	-2.1878	.4878	
	Equal variances not assumed			-1.125	14.960	.278	-0.8500	.7553	-2.4603	.7603	
EVADIR	Equal variances assumed	.734	.398	-1.101	30	.280	-0.6000	.5449	-1.7128	.5128	
	Equal variances not assumed			-1.021	18.307	.320	-0.6000	.5875	-1.8328	.6328	
COMPLACER	Equal variances assumed	.749	.394	1.813	30	.080	1.5000	.8273	-0.1896	3.1896	
	Equal variances not assumed			1.729	20.010	.099	1.5000	.8675	-0.3096	3.3096	

**IV.-ESTILOS DE LIDERAZGO
McDonald's -SAT**

		Correlations				
		EMPRESA	ORDENAR	CONVENCER	PARTICIPAR	DELEGAR
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	-.060	.316	.490	-.291
	Sig. (2-tailed)	.	.530	.001	.000	.002
	N	111	111	111	111	111
ORDENAR	Pearson Correlation	-.060	1.000	-.174	-.021	.294
	Sig. (2-tailed)	.530	.	.068	.823	.002
	N	111	111	111	111	111
CONVENCER	Pearson Correlation	.316	-.174	1.000	.030	-.114
	Sig. (2-tailed)	.001	.068	.	.759	.233
	N	111	111	111	111	111
PARTICIPAR	Pearson Correlation	.490	-.021	.030	1.000	-.219
	Sig. (2-tailed)	.000	.823	.759	.	.021
	N	111	111	111	111	111
DELEGAR	Pearson Correlation	-.291	.294	-.114	-.219	1.000
	Sig. (2-tailed)	.002	.002	.233	.021	.
	N	111	111	111	111	111

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Nota: En esta tabla se indica la correlación que existe entre los estilos de liderazgo de la franquicia McDonald's y el Servicio de Administración Tributaria. (SAT).

Group Statistics					
	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ORDENAR	1	20	1.4500	2.1145	.4728
	2	91	1.1099	2.1982	.2304
CONVENCER	1	20	1.2500	1.9702	.4405
	2	91	3.2308	2.3668	.2481
PARTICIPAR	1	20	-.1000	2.4473	.5472
	2	91	3.1868	2.2307	.2338
DELEGAR	1	20	1.3500	2.1831	.4881
	2	91	-4.3956E-02	1.6794	.1760

NOTA: En esta tabla se muestran las medidas de tendencia central y de variabilidad, la empresa 1 representa a la franquicia Mc'Donalds y la empresa 2, al Servicio de Administración Tributaria, (SAT). Se indican las muestras utilizadas en ambas empresas, la media, la desviación estandar la cual permite identificar el grado de dispersión de los datos y finalmente el error estándar de media que permite conocer el grado de confiabilidad de los datos recabados

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	Df				Lower	Upper
ORDENAR	Equal variances assumed	.205	.652	.631	109	.530	.3401	.5393	-.7288	1.4090
	Equal variances not assumed			.647	28.756	.523	.3401	.5260	-.7360	1.4163
CONVENCER	Equal variances assumed	.812	.370	-3.483	109	.001	-1.9808	.5686	-3.1078	-.8537
	Equal variances not assumed			-3.918	32.279	.000	-1.9808	.5056	-3.0103	-.9512

PARTICIPAR	Equal variance s assumed	.098	.755	-5.863	109	.000	-3.2868	.5606	-4.3979	-2.1758
	Equal variance s not assumed			-5.523	26.386	.000	-3.2868	.5951	-4.5092	-2.0644
DELEGAR	Equal variance s assumed	3.348	.070	3.176	109	.002	1.3940	.4390	.5239	2.2640
	Equal variance s not assumed			2.686	24.177	.013	1.3940	.5189	.3234	2.4645

NOTA : En esta tabla se muestran los valores de la prueba t así como el valor de significancia que permite aceptar o rechazar la hipótesis de investigación.

MANEJO DE CONFLICTOS

McDonald's – SAT

		Correlations					
		EMPRESA	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	-.103	.166	.360	-.089	-.411
	Sig. (2-tailed)	.	.282	.082	.000	.355	.000
	N	111	111	111	111	111	111
COMPETIR	Pearson Correlation	-.103	1.000	-.228	-.229	-.367	-.185
	Sig. (2-tailed)	.282	.	.016	.016	.000	.051
	N	111	111	111	111	111	111
INTEGRAR	Pearson Correlation	.166	-.228	1.000	-.275	-.214	-.115
	Sig. (2-tailed)	.082	.016	.	.003	.024	.231
	N	111	111	111	111	111	111
TRANSIGIR	Pearson Correlation	.360	-.229	-.275	1.000	-.180	-.368
	Sig. (2-tailed)	.000	.016	.003	.	.059	.000
	N	111	111	111	111	111	111
EVADIR	Pearson Correlation	-.089	-.367	-.214	-.180	1.000	.103
	Sig. (2-tailed)	.355	.000	.024	.059	.	.280
	N	111	111	111	111	111	111

COMPLACER	Pearson Correlation	-.411	-.185	-.115	-.368	.103	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.051	.231	.000	.280	.
	N	111	111	111	111	111	111

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Nota: En esta tabla se indica la correlación que existe entre los estilos en el manejo de conflictos de la franquicia Mc'Donalds y el Servicio de Administración Tributaria. (SAT).

Group Statistics						
	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
COMPETIR	1	20	6.60	3.08	.69	
	2	91	5.91	2.45	.26	
INTEGRAR	1	20	5.85	2.60	.58	
	2	91	6.82	2.16	.23	
TRANSIGIR	1	20	6.15	1.31	.29	
	2	91	8.29	2.28	.24	
EVADIR	1	20	5.15	1.31	.29	
	2	91	4.67	2.22	.23	
COMPLACER	1	20	6.25	2.10	.47	
	2	91	4.14	1.75	.18	

NOTA: En esta tabla se muestran las medidas de tendencia central y de variabilidad, la empresa 1 representa a la franquicia Mc'Donalds y la empresa 2, al Servicio de Administración Tributaria, (SAT). Se indican las muestras utilizadas en ambas empresas, la media, la desviación estándar la cual permite identificar el grado de dispersión de los datos y finalmente el error estándar de media que permite conocer el grado de confiabilidad de los datos recabados

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	T	Df				Lower	Upper
COMPETIR	Equal variances assumed	3.739	.056	1.082	109	.282	.69	.64	-.57	1.95

INTEGRAR	Equal variances not assumed		.935	24.545	.359	.69	.74	-.83	2.21
	Equal variances assumed	2.048	.155	-1.756	109	.082	-.97	.55	-2.07
TRANSIGIR	Equal variances not assumed		-1.560	25.093	.131	-.97	.62	-2.26	.31
	Equal variances assumed	8.790	.004	-4.033	109	.000	-2.14	.53	-3.19
EVADIR	Equal variances not assumed		-5.650	48.308	.000	-2.14	.38	-2.90	-1.38
	Equal variances assumed	6.027	.016	.929	109	.355	.48	.52	-.54

NOTA : En esta tabla se muestran los valores de la prueba t así como el valor de significancia que permite aceptar o rechazar la hipótesis de investigación