

# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y  
HUMANIDADES



**COMPARATIVO EN LOS ESTILOS DE LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y  
MANEJO DE CONFLICTO ENTRE LA EMPRESA PRIVADA (ALEXANDER &  
MARY) Y LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (CNA, CISEN Y SAT)**

**GRADO: LICENCIATURA**

**ALUMNOS: ROSALES LIMÓN Ma. DEL REFUGIO  
TOXTLI MIRANDA LETICIA  
GERÓNIMO RUIZ JESÚS FERNANDO  
ROMERO SOLÍS GILBERTO A.**

**ASESORA: LIC. ERNESTINA INÉS ZAPIAIN GARCÍA**

**FIRMA \_\_\_\_\_**

**MEXICO D.F. Diciembre de 2003**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
METROPOLITANA**

**UNIDAD IZTAPALAPA**

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y  
HUMANIDADES**



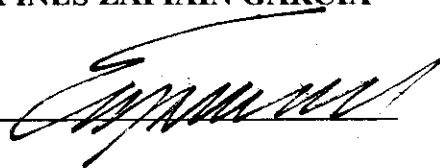
**COMPARATIVO EN LOS ESTILOS DE LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y  
MANEJO DE CONFLICTO ENTRE LA EMPRESA PRIVADA (ALEXANDER &  
MARY) Y LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (CNA, CISEN Y SAT)**

**GRADO: LICENCIATURA**

**ALUMNOS: ROSALES LIMÓN Ma. DEL REFUGIO  
TOXTLI MIRANDA LETICIA  
GERÓNIMO RUIZ JESÚS FERNANDO  
ROMERO SOLÍS GILBERTO A.**

**ASESORA: LIC. ERNESTINA INÉS ZAPIAIN GARCÍA**

**FIRMA**



**MÉXICO D.F. Diciembre de 2003**

## DEDICATORIA

*A nuestros padres y familiares de cada uno de los integrantes de este equipo de trabajo que nos apoyaron en todo momento.*

*A nuestra asesora de tesina Ernestina I. Zapiain García por su guía para realizar este trabajo de investigación.*

*A la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa.*

## Agradecimientos

*Los integrantes de este equipo de trabajo Leticia, Ma. del Refugio, Fernando y Gilberto, agradecemos a nuestra asesora de tesina Ernestina I. Zapiain García por guiarnos en la realización de este trabajo de investigación. Así como también al Director General de la empresa Alexander and Mary (A&M) Daniel Walters y al Gerente Administrativo Francisco Espinoza por las facilidades otorgadas para poder llevar acabo esta investigación, al igual que a todas las personas de la empresa que colaboraron para tal fin.*

## ÍNDICE

	<i>Contenido</i>	<i>Página</i>
	<i>DEDICATORIA</i>	I
	<i>AGRADECIMIENTO</i>	II
	<i>ÍNDICE</i>	III
	<i>INTRODUCCIÓN</i>	X
	<i>Objetivos.</i>	XI
	<i>Preguntas de investigación</i>	XII
	<i>Variables de investigación</i>	XIII
<b>1.</b>	<b>MARCO DE REFERENCIA</b>	1
1.1.	INTRODUCCIÓN	2
1.2.	LA ORGANIZACIÓN	3
1.2.1.	Objetivos	5
1.3.	LA EMPRESA	6
1.3.1.	Definición de empresa	6
1.3.1.1.	Elementos que la forman	8
1.3.2.	Clasificación de la empresa	8
1.3.2.1.	Actividad o giro	9
1.3.3.	Origen del capital	10
1.3.4.	Magnitud de la empresa	11
1.3.5.	Criterios de Nacional Financiera	12
1.3.6.	Otros criterios	13
1.4.	ALEXANDER AND MARY	16
1.4.1.	Antecedentes	16
1.4.2.	Estructura de Alexander & Mary	16
1.4.3.	Filosofía de Alexander & Mary	17
1.4.4.	Misión de Alexander & Mary	17
1.5.	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	18
1.5.1.	Concepto	18
1.5.2.	El Gerente Público en el contexto de modernización y cambio	18
1.5.3.	Clasificación de los organismos públicos	20

<b>1.6. INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PUBLICA (INAP)</b>	21
<b>1.6.1. Antecedentes</b>	21
<b>1.6.2. Misión del INAP</b>	22
<b>1.6.3. Servicios</b>	22
<b>1.7. COMISION NACIONAL DEL AGUA (CNA)</b>	25
<b>1.7.1. Antecedentes</b>	25
<b>1.7.2. Misión y visión de la CNA</b>	25
<b>1.7.3. Funciones de la CNA</b>	26
<b>1.7.4. Objetivos</b>	26
<b>1.8. CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y SEGURIDAD NACIONAL (CISEN)</b>	29
<b>1.8.1. Antecedentes</b>	29
<b>1.8.2. Misión del CISEN</b>	29
<b>1.8.3. Principios del CISEN</b>	29
<b>1.8.4. Marco legal</b>	30
<b>1.8.5. Atribuciones</b>	31
<b>1.8.6. Estructura</b>	31
<b>1.9. SISTEMA DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA (SAT)</b>	33
<b>1.9.1. Antecedentes</b>	33
<b>1.9.2. Misión y visión</b>	33
<b>1.9.3. Objetivo del SAT</b>	33
<b>1.9.4. Integración del SAT</b>	34
<b>2. MARCO TEÓRICO.</b>	37
<b>2.1. INTRODUCCIÓN</b>	38
<b>2.2. LIDERAZGO</b>	38
<b>2.2.1. Concepto De Liderazgo Basado En La Descripción De Las Acciones De Los Líderes.</b>	39
<b>2.2.2. Teorías Del Liderazgo</b>	40
<b>2.2.2.1. Teorías De Las Relaciones Humanas</b>	41
<b>2.2.2.2. Teoría De La Burocracia</b>	42
<b>2.2.2.3. Teoría De Los Rasgos</b>	43
<b>2.2.2.4. Teoría Del Comportamiento</b>	45

h	<i>El Continuo Líder</i>	46
h	<i>Estudios De La Universidad De Ohio State</i>	47
h	<i>Estudios De La Universidad De Michigan</i>	51
h	<i>Douglas Macgregor Y Las Teorías “X” Y “Y”</i>	52
h	<i>Rensis Likert</i>	54
h	<i>El Grid Gerencial</i>	56
d	<i>El Grid Y Su Aplicación En Los Problemas De Liderazgo</i>	59
d	<i>El Grid Del Subordinado</i>	64
d	<i>Estilos De Grid Dominante Y Suplente</i>	64
d	<i>Los Beneficios De Aplicar El Grid</i>	65
d	<i>Descripción De Los Tipos De Liderazgo</i>	67
h	<i>Estudios Escandinavos</i>	73
h	<i>Teorías De La Contingencia</i>	74
d	<i>Modelo De Fiedler</i>	75
d	<i>Liderazgo Situacional De Paul Hersey Y Ken H. Blanchard</i>	79
h	<i>Teoría De La Trayectoria-Meta Del Liderazgo (Path-Goal)</i>	88
h	<i>Teoría Toma De Decisión De Vroom-Yetton</i>	90
	<b>2.3. COMUNICACIÓN</b>	92
	<b>2.3.1. DEFINICIÓN</b>	93
	<b>2.3.1.1. LEYTON (1968)</b>	93
	<b>2.3.1.2. Requisitos De Las Respuestas</b>	93
	<b>2.3.1.3. El Modelo De Shanon Y Weaver</b>	94
	<b>2.3.1.4. El Modelo De Goffman</b>	94
	<b>2.3.2. TIPOS DE COMUNICACIÓN</b>	94
	<b>2.3.2.1. Comunicación No Verbal</b>	94
	<b>2.3.2.2. Comunicación Verbal</b>	95
	<b>2.3.3. COMPONENTES DE LA COMUNICACIÓN</b>	95

2.3.3.1.	<i>Concepto De Si Mismo</i>	95
2.3.3.2.	<i>Formación Del Concepto De Si Mismo</i>	96
2.3.3.3.	<i>Escuchar</i>	96
2.3.3.4.	<i>Habilidad Para Escuchar</i>	96
2.3.3.5.	<i>Claridad De Expresión</i>	97
2.3.3.6.	<i>Consideraciones</i>	97
2.3.3.7.	<i>Capacidad Para Expresar Los Sentimientos</i>	98
2.3.3.8.	<i>Guía Para Expresar Los Sentimientos</i>	98
2.3.3.9.	<i>Apertura</i>	98
2.3.3.10.	<i>Bloqueos De La Apertura</i>	99
2.4.	<b>MANEJO DE CONFLICTOS</b>	100
2.4.1.	<i>Definición</i>	100
2.4.2.	<i>Las Transacciones En El Pensamiento Acerca Del Conflicto</i>	101
2.4.3.	<i>Enfoque Tradicional</i>	101
2.4.4.	<i>Enfoque De Las Relaciones Humanas</i>	101
2.4.5.	<i>Enfoque Interaccionista</i>	102
2.4.6.	<i>El Conflicto Funcional Y Disfuncional</i>	102
2.4.7.	<i>Proceso De Un Conflicto</i>	103
2.4.7.1.	<i>Niveles De Conflicto</i>	104
2.4.8.	<i>La Organización Como Sistema</i>	105
2.4.9.	<i>El Conflicto En La Organización (Conflicto Laboral)</i>	105
2.4.10.	<i>Conflictos Entre La Sede Central Y Sus Subsidiarias</i>	106
2.4.11.	<i>Conflictos Entre Jefes De Departamento</i>	107
2.4.12.	<i>Conflictos Entre El Jefe Y Sus Subordinados (Y Viceversa)</i>	108
2.4.13.	<i>Conflictos Entre Personas De Un Mismo Departamento</i>	109
2.4.14.	<i>Conflicto Entre Los Objetivos De La Organización Y Los Objetivos Individuales De Sus Miembros</i>	109



2.4.15.	<i>Conflictos Entre El Individuo Y Su Trabajo</i>	111
2.4.16.	<i>Estilos De Manejo De Conflicto</i>	112
2.4.16.1.	<i>Confrontación</i>	112
2.4.16.2.	<i>Objetivos Vitales</i>	112
2.4.16.3.	<i>Expansión De Recursos</i>	112
2.4.16.4.	<i>Prevención O Evasión</i>	112
2.4.16.5.	<i>Atenuación O Suavización</i>	113
2.4.16.6.	<i>Imposición</i>	113
2.4.16.7.	<i>Contemporización</i>	113
2.4.16.8.	<i>Administración Del Conflicto</i>	113
2.4.16.9.	<i>Técnicas Para La Resolución Del Conflicto</i>	114
2.4.16.10.	<i>Técnicas Para La Estimulación Del Conflicto</i>	114
2.4.17.	<i>La Negociación En El Manejo Del Conflicto</i>	115
2.4.17.1.	<i>El Proceso De Negociación</i>	115
2.4.18.	<i>Estrategias Para El Manejo Del Conflicto</i>	116
2.4.18.1.	<i>Ventajas Y Desventajas De Las Técnicas De Manejo De Conflicto</i>	119
3.	<b>METODOLOGÍA</b>	121
3.1.	<b>INTRODUCCIÓN</b>	122
3.2.	<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	123
3.3.	<b>JUSTIFICACIÓN</b>	125
3.4.	<b>OBJETIVOS</b>	127
3.5.	<b>PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN</b>	128
3.6.	<b>HIPÓTESIS</b>	129
3.6.1.	<i>Hipótesis de investigación</i>	129
3.6.2.	<i>Hipótesis nula</i>	129
3.6.3.	<i>Hipótesis Estadística Correlacional</i>	130
3.7.	<b>VARIABLES DE INVESTIGACIÓN</b>	131
3.7.1.	<i>Dependiente</i>	131

3.7.1.1.	<i>Empresa privada: definición conceptual</i>	131
3.7.1.2.	<i>Empresa privada: definición operacional</i>	131
3.7.2.	<i>Independientes</i>	131
3.7.2.1.	<i>Estilo de Liderazgo: definición conceptual</i>	131
3.7.2.2.	<i>Estilo de Liderazgo: definición operacional</i>	131
3.7.2.3.	<i>Comunicación: definición conceptual</i>	132
3.7.2.4.	<i>Comunicación: definición operacional</i>	132
3.7.2.5.	<i>Manejo de conflictos: definición conceptual</i>	132
3.7.2.6.	<i>Manejo de conflictos: definición operacional</i>	132
3.8.	<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	133
3.9.	<b>UNIVERSO</b>	136
3.10.	<b>INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN</b>	137
3.10.1.	<i>Estilo de liderazgo</i>	137
3.10.1.1.	<i>Calificación del instrumento</i>	139
3.10.2.	<i>Estilos de comunicación</i>	141
3.10.2.1.	<i>Calificación del instrumento</i>	141
3.10.3.	<i>Manejo de conflictos</i>	144
3.10.3.1.	<i>Calificación del instrumento</i>	145
4.	<b>ANÁLISIS DE DATOS</b>	149
4.1.	<b>INTRODUCCIÓN</b>	150
4.2.	<b>ANÁLISIS DE DATOS Y ANÁLISIS GRÁFICO EN A&amp;M</b>	151
4.2.1.	<i>Estilos de Liderazgo en A&amp;M</i>	151
4.2.2.	<i>Estilos de Comunicación en A&amp;M</i>	153
4.2.3.	<i>Estilo de Manejo de conflicto en A&amp;M</i>	155
4.2.4.	<i>Estilo de Liderazgo en el Sistema de Administración Tributaria</i>	157
4.2.5.	<i>Estilo de Manejo de Conflicto en el Sistema de Administración Tributaria.</i>	160
4.2.6.	<i>Estilo de Liderazgo en el Centro de Investigación y Seguridad Nacional.</i>	163
4.2.7.	<i>Estilo de Comunicación en el Centro de Investigación y Seguridad Nacional.</i>	165
4.2.8.	<i>Estilo de Manejo de Conflicto en el Centro de Investigación y Seguridad Nacional.</i>	167
4.2.9.	<i>Estilo de Liderazgo en la Comisión Nacional del Agua .</i>	169

4.2.10. <i>Estilo de Comunicación en la Comisión Nacional del Agua .</i>	171
4.2.11. <i>Estilo de Manejo de Conflicto en la Comisión Nacional del Agua .</i>	173
4.3. <b>ANÁLISIS ESTADÍSTICO</b>	175
4.3.1. <b>CORRELACIÓN DE PEARSON</b>	176
4.3.1.1. <i>Liderazgo</i>	176
4.3.1.2. <i>Comunicación</i>	178
4.3.1.3. <i>Conflicto</i>	179
4.3.2. <b>PRUEBA t-Student</b>	182
4.3.2.1. <i>Liderazgo</i>	182
4.3.2.2. <i>Comunicación</i>	184
4.3.2.3. <i>Conflicto</i>	187
4.3.3. <b>CORRELACIÓN DEL DIRECTIVO CON LOS JEFES Y GERENTES A&amp;M</b>	188
4.3.3.1. <i>Liderazgo</i>	188
4.3.3.2. <i>Comunicación</i>	188
4.3.3.3. <i>Conflicto</i>	190
4.3.4. <b>PRUEBA t-Student DEL DIRECTIVO CON LOS JEFES Y GERENTES A&amp;M.</b>	191
4.3.4.1. <i>Liderazgo</i>	191
4.3.4.2. <i>Comunicación</i>	192
4.3.4.3. <i>Conflicto</i>	193
5. <b>CONCLUSIONES Y RESPUESTAS</b>	194
5.1. <b>RESPUESTA A LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN</b>	195
5.1.1. <i>Liderazgo</i>	195
5.1.2. <i>Comunicación</i>	195
5.1.3. <i>Manejo de conflicto</i>	196
5.2. <b>RESPUESTA A LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.</b>	198
5.3. <b>CONCLUSIONES</b>	200
<b>ANEXOS</b>	201
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	216

## **Introducción**

El tema del liderazgo hoy en día cobra mayor importancia tanto en las organizaciones empresariales privadas como en los organismos de la Administración Pública, ya que ambas estructuras organizacionales han descubierto la necesidad de enfocarse hacia nuevos líderes productivos e innovadores que promuevan la inspiración y la estimulación del trabajo colectivo.

Dichas organizaciones han dado una mayor cobertura para resaltar el mérito y la capacidad que tiene su gente para dirigir a un grupo humano hacia las metas deseadas, logrando con ello, conseguir en distintas ocasiones el objetivo común que toda una organización se propone alcanzar. Las ciencias administrativas nos muestran la importancia de revalorar la aportación de los líderes al desarrollo y a los logros de tales organizaciones.

Por otro lado, es preciso aclarar que el liderazgo tiene diferentes visiones y significados para diversos autores, pero para objeto de nuestra investigación tenemos que expresarlo en el sentido de que todo líder debe saber motivar, promover, orientar, negociar y relacionarse con su equipo de trabajo; y ser capaz, al mismo tiempo, de definir, proponer y hacer lograr las tareas y objetivos de su organización.

Paul Hersey y Kenn Blanchard, son los teóricos en los que basaremos esta investigación teniendo como referencia su teoría sobre los estilos de liderazgo que puede proyectar una persona para dirigir un grupo humano. Esta teoría reconoce la íntima relación que se da entre el líder y los seguidores (el que influye y los que son influidos), para que el primero pueda influir de manera que las personas se esfuercen voluntaria y entusiastamente logrando así las metas y objetivos de toda una organización. Los autores de esta teoría contemplan que se debe estimular a las personas para que desarrollen no sólo la disposición para trabajar sino también el deseo de hacerlo con celo y confianza. Y este es el objetivo fundamental de todo líder; por lo cual éste debe emplear un estilo de liderazgo que lo lleve a efectuar lo mejor posible dicho objetivo.

Es por lo anterior que el presente trabajo de investigación es realizado acerca del tema del estilo de liderazgo, el estilo de comunicación y el estilo de manejo de conflicto que un individuo puede tener en una empresa privada, en este caso en una fábrica de muebles de madera fina denominada *Alexander and Mary (A&M)* y que serán calificados por medio de los siguientes instrumentos:

- § **“Estilos de liderazgo”** elaborado por Paul Hersey y Kenn Blanchard,
- § **“Estilos de comunicación”** e **“Inventario de estilos de comunicación”** contenido en el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP,
- § **“Manejo de conflictos”** desarrollado por Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann.

Consideramos necesario observar el papel de los sujetos de estudio de la empresa **A&M** siendo éstos: un Directivo General, dos Gerentes de área y ocho Jefes Departamentales, los cuales tienen bajo su responsabilidad a un grupo de personas que deben dirigir correctamente y lograr que se cumplan las metas eficazmente. Por lo que hay que determinar cuáles son los estilos de liderazgo, comunicación y manejo de conflicto, que predomina o predominan dentro de esta organización empresarial privada.

Por otro lado, de acuerdo a la línea de estudio del estilo de liderazgo tanto en las empresas privadas como en la institución pública; que se ha estado realizando en últimos años en el Seminario de Investigación, pensamos que el presente estudio de investigación, podrá ser utilizada como base para exploraciones posteriores relacionadas con el tema de liderazgo, comunicación y manejo de conflicto en la administración privada.

## **OBJETIVOS.**

Como objetivos de nuestra investigación pretendemos cubrir los siguientes:

- § Identificar si existe un perfil homogéneo en el estilo de liderazgo entre los individuos que estamos investigando siendo estos: el Directivo General,

Gerentes y Jefes Departamentales de la empresa **A&M** mediante el instrumento elaborado por Paul Hersey y Kenn Blanchard.

- § Identificar si existe un perfil homogéneo en el estilo de comunicación entre los individuos que estamos investigando siendo estos: el Directivo General, Gerentes y Jefes Departamentales de la empresa **A&M** mediante los instrumentos estilos de comunicación e inventarios de estilo de comunicación retomado del Manual de Estrategias Gerenciales del INAP.
- § Identificar el comportamiento del directivo, gerentes y jefes departamentales de **A&M** ante situaciones de conflicto mediante el instrumento elaborado por Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann para el manejo de conflictos.
- § Identificar si el tipo de liderazgo que ejercen los gerentes está influenciado por el tipo de liderazgo que ejerce el directivo; y a su vez, si el tipo de liderazgo ejercido por los gerentes influye en el tipo de liderazgo ejercido por los jefes departamentales de **A&M**
- § Analizar si existen diferencias entre el estilo de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos, entre los participantes de la empresa **A&M** y los directivos que participaron en el Diplomado de Administración y Mejora Continua de la Comisión Nacional del Agua en el año 2000, el Sistema de Administración Tributaria y el Centro de Investigación y Seguridad Nacional.

## **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.**

Como cuestionamientos de nuestra investigación pretendemos dar respuesta a los siguientes:

1. ¿Qué estilo de liderazgo predomina conforme al cuestionario de Paul Hersey y Kenn Blanchard entre los individuos que estamos investigando siendo estos: el Directivo General, Gerentes y Jefes Departamentales de la empresa **A&M**?
2. ¿Qué estilo de comunicación emplean los individuos que estamos investigando siendo estos: el Directivo General, Gerentes y Jefes Departamentales de la empresa **A&M** conforme a los instrumentos estilos de comunicación e inventarios de estilo de comunicación retomado del Manual de Estrategias Gerenciales del INAP?

3. De acuerdo al instrumento elaborado por Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann para el manejo de conflictos, ¿cuál es la forma más común de tratar el conflicto que el Directivo, Gerentes y Jefes Departamentales de la empresa **A&M** emplean?
4. ¿El tipo de liderazgo que ejercen los Gerentes, en caso de existir, se ve influenciado por el tipo de liderazgo del Directivo?
5. ¿El tipo de liderazgo ejercido por los Jefes Departamentales, si es que existe, se ve influenciado por el tipo de liderazgo ejercido por los Gerentes?
6. ¿Existen diferencias entre los resultados obtenidos en el estilo de liderazgo de los participantes de **A&M** y el perfil que toman los Directivos de la Comisión Nacional del Agua (CNA), el Sistema de Administración Tributaria (SAT) y el Centro de Investigación y Seguridad Nacional (CISEN)?
7. ¿Hay diferencias entre los resultados obtenidos en el estilo de comunicación de los participantes de **A&M** y el estilo que toman los directivos de la CNA, el SAT y el CISEN?
8. ¿Existe un perfil similar en el manejo de conflicto o negociación entre los participantes de **A&M** y los directivos de la CNA, el SAT y el CISEN?

## **VARIABLES DE INVESTIGACIÓN.**

Enseguida trataremos las variables que vamos a manejar a lo largo de nuestra investigación. Éstas se dividen en dependientes e independientes, con lo cual hablaremos de cada una de ellas dando la definición operacional y su definición conceptual.

### **Dependiente**

#### ***Empresa privada***

##### *Definición conceptual:*

Es una organización que desempeña una actividad económica con fines de lucro dentro del sector privado.

*Definición operacional:*

La empresa **Alexander and Mary** es catalogada como mediana empresa perteneciente al sector industrial manufacturero de bienes de producción, de acuerdo a lo catalogado por NAFIN de las empresas por número de trabajadores.

## **Independientes**

### ***Estilo de Liderazgo***

*Definición conceptual:*

Es el que puede proyectar una persona para dirigir un grupo humano. Esta teoría reconoce la íntima relación que se da entre el líder y los seguidores, es decir, el que influye y los que son influidos, para que el primero pueda influir de tal manera que las personas se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas y objetivos de la organización.

El liderazgo es un fenómeno social constituido por dos elementos esenciales: el que influye y los que son influidos. Dentro de esta interacción se puede analizar la eficacia o efectividad de los que dirigen. Un líder puede ser muy efectivo con un equipo de trabajo, y, sin embargo, ser ineficaz con otro (P. Hersey y K. Blanchard).

*Definición operacional:*

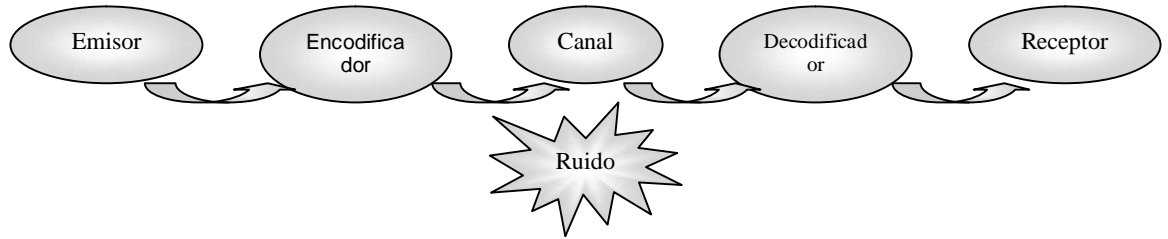
Se basará en los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento planteado por Hersey y Blanchard en los sujetos de investigación de **A&M**, así que después de conocer las puntuaciones de cada participante, podremos situarlos en uno de los cuadrantes descritos desarrollados por los autores, y poder definir así el estilo de liderazgo de cada uno de ellos.

### ***Comunicación***

*Definición conceptual*

Entendida como un proceso de intercambio de información y de transmisión de significados. El esquema básico de comunicación es el siguiente:





El emisor codifica el mensaje, lo transmite por algún canal, luego debe ser decodificado y finalmente es recibido por el destinatario o receptor. Este proceso ocurre en un ambiente de donde proviene ruido, siendo este, todo aquello que distorsiona e introduce el error en la comunicación (Shannon y Weaver).

*Definición operacional*

Después de conocer los resultados obtenidos de las puntuaciones de cada participante de **A&M** en el instrumento de Inventarios de Estilos de Comunicación, definiremos el estilo de estos participantes.

**Manejo de conflictos**

*Definición conceptual:*

Conjunto de actividades y técnicas a los que pueden recurrir los individuos para negociar y resolver las diferencias presentadas en su actividad laboral para encontrar una solución que satisfaga los intereses de las partes involucradas. El integrar es de alta asertividad y alta cooperación. Involucra un esfuerzo para enfrentar a otra persona.

*Definición operacional:*

Después de conocer los resultados obtenidos de las puntuaciones de cada participante de **A&M** en el instrumento desarrollado por Thomas-Kilmann para el manejo de conflicto, definiremos el estilo de negociación de estos participantes.

**Contexto de la investigación.**

La investigación se llevo acabo en la empresa Alexander And Mary, con la participación incondicional del directivo General de la empresa, dos gerentes de área y

ocho jefes departamentales, en total once participantes que conforman el tamaño de nuestro universo. Se acudió hasta el lugar donde laboran los participantes, se aplicaron los instrumentos de medición de cada una de las variables “*Estilos de liderazgo*” elaborado por Paul Hersey y Kenn Blanchard, “*Estilos de comunicación*” e “*Inventario de estilos de comunicación*” contenido en el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP, “*Manejo de conflictos*” desarrollado por Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann. La disponibilidad del tiempo de cada uno de los participantes era limitada, así que se aplicaron los instrumentos periódicamente de tal manera que no se afectara en ningún sentido a sus actividades laborales.

Una vez obtenidos los datos de la investigación, se procedió a darle estructura, para que de esta forma se obtuviera un resultado sobre la situación de la empresa y de este modo darle respuesta a nuestras hipótesis de investigación. El apoyo de la maestra Ernestina Zapiain García, que es la asesora de esta investigación, fue importantísima para la elaboración de la misma. También nuestra investigación se basó en el libro titulado Metodología de la Investigación, de los Autores Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio. Este libro contiene los pasos a desarrollarse en una investigación y fue una de nuestras guías principales para el desarrollo de la misma.

En la parte teórica se contó con una diversidad de libros importantes que contienen información del tema de investigación, que nuestra Institución (Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa) nos proporciona por medio de su servicio de biblioteca, que cuenta con un gran acervo bibliográfico.

Se contó con diferentes fuentes de información que se consultaron por medio de bibliotecas públicas, el Internet, y también el uso del paquete estadístico de cómputo SPSS, para la obtención del análisis estadístico.

Nuestra investigación se desarrolló, en base al trabajo de equipo y el esfuerzo de cada uno de los integrantes que colaboramos en esta investigación, aportando los conocimientos que hemos adquirido durante nuestra formación académica en la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.

## **Limitaciones**

Para poder dar paso al desarrollo del trabajo de investigación es necesario aclarar que ya que la empresa **A&M** es una empresa pequeña, tomaremos al universo de los directivos y mandos medios siendo estos, un Directivo General, dos Gerentes de área y ocho Jefes Departamentales, por lo que, además pensamos, puede ser un inconveniente para el desarrollo adecuado del mismo por lo pequeño que es el universo.

# CAPITULO I

## MARCO DE REFERENCIA

## 1.1 INTRODUCCIÓN

**E**n el presente marco de referencia se definirá primeramente el concepto de organización, entendida como un proceso estructurado en el cual interactúan las personas. Una unidad social o agrupación humana establecida para la consecución de objetivos específicos sobre una base continua.

Es éste el lugar donde se generan las condiciones de estudio para la conducta de los individuos en un ambiente formal de trabajo, puesto que en ella se dan las interacciones y relaciones de los directivos con los subordinados.

Posteriormente se definirá el concepto de empresa, donde la entenderemos como una 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. Viene a ser un sistema funcional de información y toma de decisiones. Ésta es vista como un ente social con características y vida propias, que favorece el proceso humano al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

De igual manera, se hará mención a los siguientes organismos públicos:

- § **La Comisión Nacional del Agua (CNA).** Esta es una Unidad Administrativa desconcentrada de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT). Ésta obedece a las necesidades de concentrar en un solo órgano administrativo la administración integral del agua, su cuidado, de la conservación de su calidad, así como la planeación, construcción, operación y conservación de las obras hidráulicas que requiere el país.
- § **Sistema de Administración Tributaria (SAT).** Surge 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. El SAT 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.

- § **El Centro de Investigación y Seguridad Nacional (CISEN).** Es el servicio de inteligencia civil y contrainteligencia para la seguridad nacional de México. El CISEN es un órgano administrativo desconcentrado, con autonomía técnica y operativa, adscrito al Secretario de Gobernación; y,
- § **El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).** Es una institución de apoyo al desarrollo de los administradores públicos con el propósito fundamental de promover el desarrollo de la teoría y la práctica de las ciencias administrativas en el país.

Así mismo, haremos alusión a la empresa en donde realizaremos nuestro estudio de investigación **Alexander and Mary (A&M)**, la cual es una empresa manufacturera pequeña dedicada al diseño, elaboración, comercialización y distribución de muebles de madera fina.

Como este estudio de investigación es de tipo correlacional; y para fines del mismo, se hará una comparación entre los resultados que se obtengan del escudriñamiento aplicado a los participantes de nuestra empresa de estudio **Alexander and Mary (A&M)**, relacionado al estilo de liderazgo, el estilo de comunicación y al manejo de conflicto, con los que se obtuvieron de los estudios aplicados a directivos de la **Comisión Nacional del Agua (CNA)** que tomaron el Diplomado de Administración y Mejora Continua en el año 2000, del **Sistema de Administración Tributaria (SAT)** y del **Centro de Investigación y Seguridad Nacional (CISEN)**, realizados por alumnos de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa (UAM-I), que tomaron el Seminario de Investigación en los últimos años.

## 1.2 LA ORGANIZACIÓN.

Tenemos como una primera definición de organización *al “proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos”*<sup>1</sup>. La definición anterior está basada en cinco hechos comunes a todas las organizaciones (los cuales se representan en la figura 1.1):

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.

---

<sup>1</sup> AUDIRAC Camarena, Carlos Augusto. “ABC del Desarrollo Organizacional”. Edit. Trillas. Pág. 31.

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.

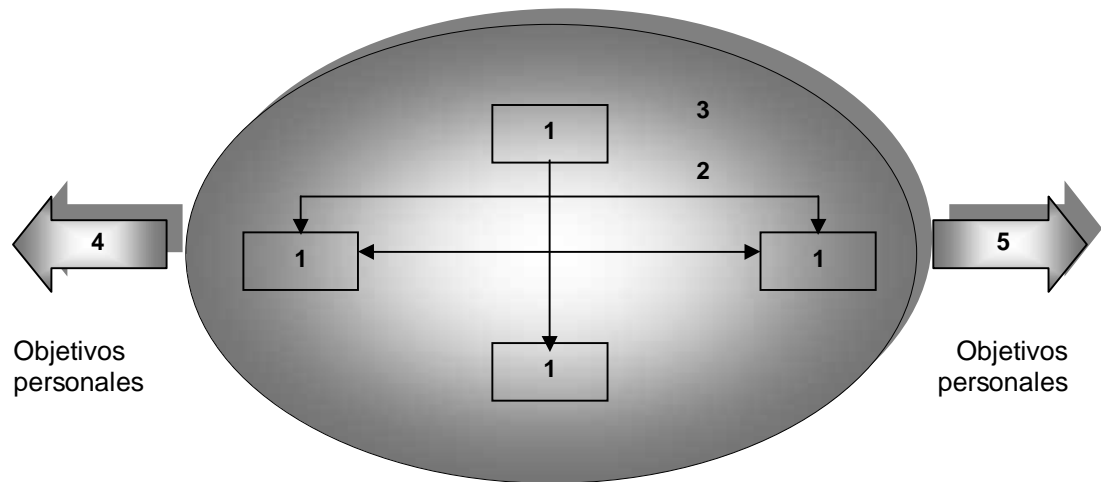
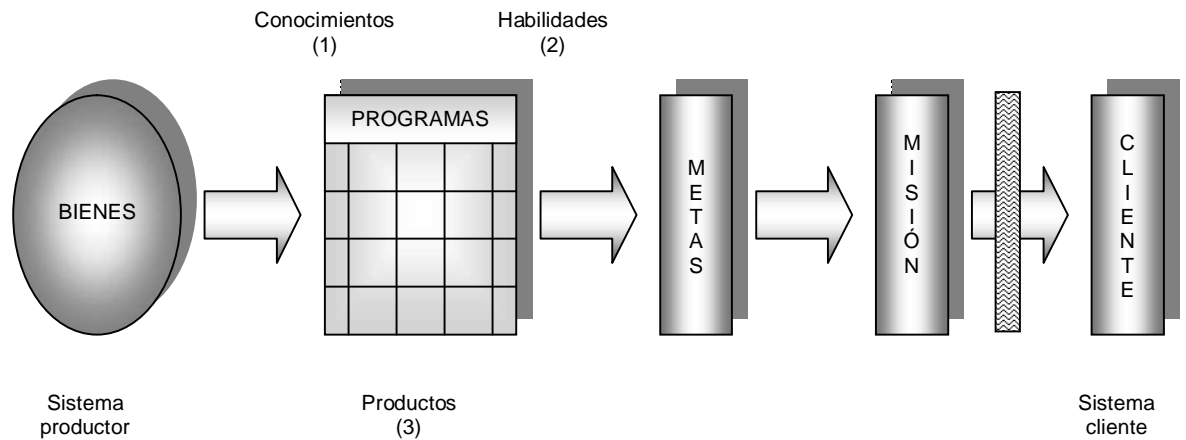


Figura 1.1 Hechos comunes a todas las organizaciones.

Se le puede ver desde el punto de vista de sistemas, como un sistema cliente y productor con los siguientes elementos como componentes básicos:

1. Sistema cliente.- sistema receptor de bienes, con necesidades básicas y deseos.
2. Sistema productor.- sistema que surge por un sistema cliente que lo necesita, puede ser productor de bienes de servicios o bienes de consumo.
3. Misión.- son declaraciones de las metas generales, objetivos, filosofía y valores de la organización, definidos en términos de las necesidades y deseos del sistema cliente.
4. Metas de ejecución.- son las metas en las que se concreta la misión. Indican cómo ejecutar la misión. Son parámetros comprobables, verificables y cuantificables.
5. Programas.- estos son necesarios para llegar a la meta de ejecución:
  - a) Entrada de conocimientos (por qué lo hago, cómo lo hago).
  - b) Habilidades (cómo hacer lo que quiero señalar).
  - c) Recursos (financieros, humanos, materiales).



### 1.2.1. Objetivos

Las organizaciones para poder funcionar, necesitan satisfacer sus objetivos organizacionales, éstos pueden ser exigidos por el medio y la propia organización.

Cada objetivo puede dirigirse a varios grupos de personas, como pueden ser:

<i>Objetivo institucional</i>	<i>Grupos a quienes satisface</i>
Producción y/o servicio	Clientes o usuarios
Social	Miembros de la propia organización
	Colectividad
	Gobierno
Económico	Acreeedores
	Dueños o accionistas, en su caso
	Misma organización

Se puede apreciar que el objetivo social tiende a satisfacer a los grupos de personas que van a proporcionar su esfuerzo a la organización, a la comunidad donde se localiza y al país en general, mediante el cumplimiento de las disposiciones gubernamentales y legales pertinentes, o multiplicándose como una fuente de trabajo, etc.<sup>2</sup>

La organización para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos o elementos que administrados correctamente le permitirán o facilitarán alcanzarlos. Estos recursos pueden ser de tres tipos a saber:

<sup>2</sup> ARIAS Galicia Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Edit. Trillas. Pags. 23-24.



- Š **Materiales.**- Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, entre otros.
- Š **Técnicos.**- En este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- Š **Humanos.**- No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino además otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad como pueden ser: los conocimientos, las experiencias, la motivación, los intereses vocacionales, las aptitudes y actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Podemos decir que, el elemento humano es más importante que los otros dos ya que se pueden mejorar o perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no puede suceder a la inversa, así que dependerá en gran parte de su elemento humano el destino de la organización.

### **1.3 LA EMPRESA.**

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución (generalmente tiene la connotación de lucro) que compensará el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

En la actualidad las funciones de la empresa ya no se limitan a las mencionadas anteriormente. Al estar formadas por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias, que favorece el proceso humano - como finalidad principal - al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

En la vida de la empresa el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y, en ocasiones, divergentes intereses de sus miembros como son los accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

#### **1.3.1 Definición De Empresa.**

Empresa es un termino nada fácil de definir, ya que a este concepto se le dan diferentes enfoques (económico, jurídico, filosófico, social, etc.). En su más simple acepción significa la

acción de emprender una cosa con un riesgo implícito. No obstante es necesario conocer algunas de las definiciones más trascendentes de la empresa, con el propósito de emitir una definición con un enfoque administrativo.

- § Para Antony Jay, las empresas son instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (entiéndase como junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarle seguridad y prosperidad a los empleados.
- § En el *Diccionario de la Real Academia Española*, empresa es la entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.
- § *Isaac Guzmán Valdivia*: La 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 el que la propia empresa actúa.
- § *José Antonio Fernández Arena*: La empresa es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.
- § *Petersen y Plowman*: La empresa es la actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o servicios, para obtener una ganancia o utilidades mutuas.
- § *Roland Caude*: Empresa es el conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios.

Con lo anterior podemos mencionar que la empresa es: “Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de una sociedad.”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> <http://somnus1654.webcindario.com/concepto.htm>

Una 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”<sup>4</sup>.

#### 1.3.1.1. Los Elementos Que La Forman Son:

- § Edificios, maquinaria y equipo
- § Materias primas
- § Dinero
- § Hombres
- § Sistemas

Los elementos anteriores son representados en la siguiente figura 1.2.

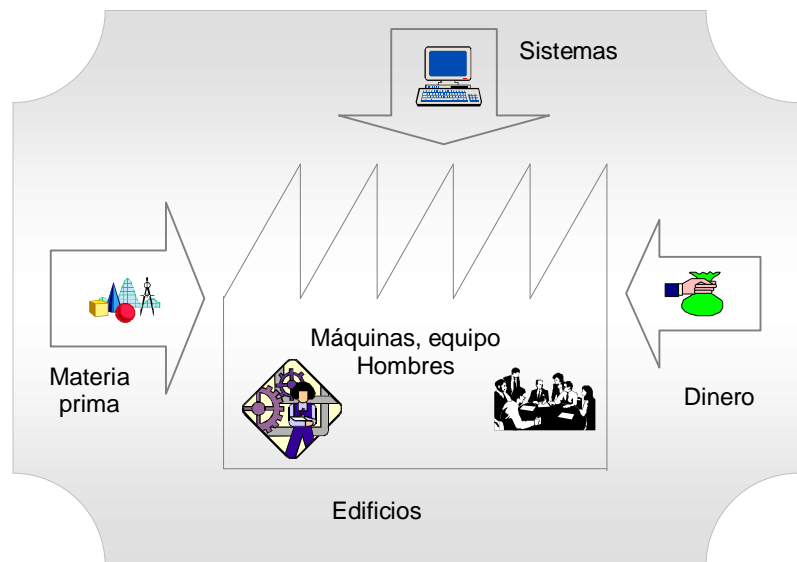


Figura 1.2 Elementos de la empresa.

#### 1.3.2 Clasificación De La Empresa.

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Lo anterior ha permitido que para su clasificación se consideren varios rubros.

<sup>4</sup> AUDIRAC Camarena, Carlos Augusto. “ABC del Desarrollo Organizacional”. Edit. Trillas. Pág. 31.

### 1.3.2.1 *Actividad O Giro.*

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollan en:

I. **Industriales.** La actividad primordial de este tipo de empresa es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, son susceptibles de clasificarse en:

I.i) **Extractivas.** Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables.

I.ii) **Manufactureras.** Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:

a) **Empresas que producen bienes de consumo final.** Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor, estos pueden ser duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad.

b) **Empresas que producen bienes de producción.** Estas empresas satisfacen permanentemente la demanda de la industria de bienes de consumo final.

I.iii) **Agropecuarias.** Su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

II. **Comerciales.** Son intermediarias entre productor y consumidor, su función primordial es la compraventa de productos terminados. Pueden clasificarse en :

II.i) **Mayoristas.** Cuando se efectúan ventas a gran escala a otra empresa (minorista), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.

II.ii) **Minorista o detallista.** Las que venden productos al menudeo, o en pequeñas cantidades al consumidor.

II.iii) **Comisionista.** Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

III. **Servicio.** Como su denominación lo indica son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Las empresas de servicios pueden clasificarse en:

III.i) **Transporte.**

III.ii) **Turismo.**

III.iii) **Instituciones financieras.**

III.iv) **Servicios públicos varios:**

a) **Comunicación.**

b) **Energía.**

c) **Agua.**

III.v) **Servicios privados varios:**

a) **Asesoría.**

b) **Servicios contables, jurídicos, administrativos.**

c) **Promoción y ventas.**

d) **Agente de publicidad.**

III.vi) **Educación.**

III.vii) **Salubridad (hospitales).**

III.viii) **Fianzas, seguros.**

### **1.3.3 Origen Del Capital.**

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

§ **Privadas.**

Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa. A su vez pueden ser de carácter nacional, es decir, cuando los inversionistas son compatriotas, o nacionales y extranjeros y, transnacionales, sea esto, cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

## § **Públicas.**

En este tipo el capital pertenece al estado y generalmente, su finalidad es satisfacer las necesidades de carácter social. A veces la situación es total, en las empresas (o mejor dicho *organizaciones o instituciones*) públicas el estado es el único propietario y empresario. En algún caso se han creado con fines de lucro, como los monopolios fiscales.

Por lo general, en los sistemas capitalistas, estas empresas se crean con el fin de asegurar a la población ciertos bienes o servicios a precios lo más bajos posibles, aunque se produzcan pérdidas, como en el caso de los ferrocarriles. Si conjunto a la del Estado hay aportaciones de los particulares, ya sea en la dirección o en la propiedad, o ambas, tendremos la empresa mixta. Cuando el estado se hace cargo de una privada da lugar a las llamadas empresas nacionalizadas.

Las empresas de participación estatal son aquellas en las que el gobierno participa como accionista mayoritario (con el 51%), o tiene la facultad de nombrar miembros del consejo de administración, junta directiva, presidente, gerente o director. Por otro lado y retomando parte de las teorías socialistas, las cuales sostienen que para lograr el uso más racional y justo de los medios de producción y alcanzar el bienestar colectivo, debe ser el estado el único o principal empresario.

### **1.3.4 Magnitud De La Empresa.**

Uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa es, que de acuerdo con el tamaño de la misma pueden ser catalogadas en:

§ **Financiero.** El tamaño de la empresa se determina sobre la base del monto de su capital.

§ **Personal ocupado.** En este criterio se establece que la empresa puede ser:

™ **Pequeña.** Cuando en ella colaboran menos de 250 trabajadores

™ **Mediana.** Cuando se tienen entre 250 y 1,000 trabajadores

™ **Grande.** Aquella que se compone por más de 1,000 trabajadores.

§ **Producción.** Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de sistematización que existe en el proceso de producción, es así que:

™ Una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea, que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero si es así, generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra.

™ Una empresa mediana puede ser mecanizada como en el sector anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra.

™ Por último, la gran empresa es aquella que esta altamente mecanizada y/o sistematizada.

§ **Ventas.** Establece el tamaño de la empresa con relación al mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio, una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales y grande cuando cubre mercados internacionales.

### 1.3.5 Criterios De Nacional Financiera.

Esta institución posee uno de los criterios más razonables para determinar el tamaño de la empresa. Una empresa grande, para Nacional Financiera, es la más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro. La empresa chica es la de menor importancia dentro de su ramo, y la mediana es aquella en que existe una interpolación entre la grande y la pequeña.

Clasificación, según NAFIN, de las empresas por número de trabajadores.

<b>Estrato</b>	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
<b>Microempresa</b>	1-30	1-5	1-20
<b>Pequeña</b>	31-100	6-20	21-50
<b>Mediana</b>	101-500	21-100	51-100
<b>Grande</b>	500 en adelante	100 en adelante	100 en adelante

### **1.3.6. Otros Criterios**

Existen otros criterios para clasificar a la empresa atendiendo a otras características. Ejemplos:

#### § *Criterio económico*

Para Diego López Rosado, economista mexicano, se pueden clasificar en las que se mencionan a continuación:

- ™ *Nuevas.*- Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se traten de meros sustitutos de otros que ya se produzcan en este y que contribuyan en forma importante al desarrollo económico del mismo.
  
- ™ *Necesarias.*- Tienen por objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga su origen en causas transitorias.
  
- ™ *Básicas.*- Aquellas industrias consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.
  
- ™ *Semibásicas.*- Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades de la población.
  
- ™ *Secundarias.*- Fabrican artículos no comprendidos en los grupos anteriores.

#### § *Criterio de constitución legal*

De acuerdo con el régimen jurídico, en el que se constituya la empresa, esta puede ser: Sociedad Anónima, Sociedad Anónima de Capital Variable, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Cooperativa, Sociedad de Comandita Simple, Sociedad de Comandita por Acciones y Sociedad en Nombre Colectivo.

#### § *Propósito o valores institucionales de la empresa.*

La empresa, al actuar dentro de un marco social e influir directamente en la vida del ser humano, necesita un patrón o sistema de valores deseables que les permita satisfacer las necesidades del medio en el que actúa y operar con ética. Toda empresa progresista debe perseguir valores institucionales, ya que al conseguirlos incide directamente en el progreso.



Como valores institucionales de la empresa se pueden considerar:

- § *Económicos.*- Tendente a lograr beneficios monetarios.
  1. Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuir los dividendos justos sobre la inversión realizada.
  2. Cubrir el pago a los acreedores por intereses sobre prestamos concedidos.
  
- § *Sociales.*- Aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad:
  1. Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta.
  2. Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y servicios y al crear fuentes de trabajo.
  3. Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de cargas tributarias.
  4. Mejorar y conservar la ecología de la región, evitando la contaminación ambiental
  5. Producir productos y bienes que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.
  
- § *Técnicos.*- Dirigidos a la optimización de la tecnología:
  1. Utilizar los conocimientos mas recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa, para contribuir al logro de sus objetivos.
  2. Propiciar la investigación y el mejoramiento de las técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.

Por otra parte, el congreso de los Estados Unidos Mexicanos, decreta en la Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa en el:

**Artículo 3.-** Para los efectos de esta Ley, se entiende por:

- I. Ley: La Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
- II. Secretaría: La Secretaría de Economía

- III. MIPYMES: Micro, pequeñas y medianas empresas, legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaría, de común acuerdo
- con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación, partiendo de la siguiente:

**Estratificación por Número de Trabajadores<sup>5</sup>**

<b>Sectro \ Tamaño</b>	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
<b>Microempresa</b>	De 0 a 10	De 0 a 10	De 0 a 10
<b>Pequeña Empresa</b>	De 11 a 50	De 11 a 30	De 11 a 50
<b>Mediana Empresa</b>	De 51 a 250	De 31 a 100	De 51 a 100

---

<sup>5</sup> Publicado en el Diario Oficial de la Federación del 13 de diciembre de 2002. Se incluyen productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y prestadores de servicios turísticos.

## **1.4 ALEXANDER AND MARY.**

### **1.4.1 Antecedentes.**

**Alexander and Mary (A&M)** es una empresa manufacturera pequeña dedicada al diseño, elaboración, comercialización y distribución de muebles de madera fina. La empresa fue creada en 1997 por el señor Alex J. Malouf Jr. y Pat Cash Limited, como sociedad anónima de capital variable. A&M es una empresa privada transnacional, ya que el capital es cien por ciento extranjero.

Es de mencionarse que se entenderá como una empresa transnacional a aquella cuyo origen y propiedad corresponde a residentes de un país desarrollado de economía de mercado y que realizan actividades productivas a escala internacional. La empresa transnacional en que la participación de capital extranjero alcanza un nivel suficiente como para suponer que el socio extranjero (en este caso es el propietario de la empresa) esta en condiciones de ejercer (y de hecho ejerce) un control efectivo sobre la gestión de la empresa establecida en México.

Por otro lado, la distribución y comercialización de los muebles sólo se realiza en los Estados Unidos de América, no se realiza la venta en territorio nacional; incluyendo a empleados. Es de mencionarse que todos sus productos cuentan con una alta calidad en el ámbito de exportación.

### **1.4.2 Estructura De Alexander & Mary.**

La estructura de la empresa esta constituida por el Director General el cual tiene la mayor jerarquía. A su cargo directo tiene a dos Gerentes de Área, el Gerente Administrativo y el Gerente de Producción.

El Gerente Administrativo realiza las funciones del Departamento de Recursos Humanos o de personal, incluyendo las funciones del Departamento de Comercio Exterior. Éste tiene como personal de apoyo el Departamento de Contabilidad, además de su secretaria.

El Gerente de Producción, es el responsable del funcionamiento de siete departamentos los cuales constituyen el proceso de elaboración de los muebles. Estos siete departamentos son: Prototipo y Chapa, Talla, Primer corte, Máquinas, Ensamble, Barniz; y el Departamento de Mantenimiento, éste último es considerado como de apoyo.

Los demás empleados están distribuidos tanto en funciones administrativas, como en la línea de producción como obreros. En total Alexander & Mary, está conformada por 126 trabajadores.

#### **1.4.3 *Filosofía De Alexander & Mary.***

La filosofía de Alexander & Mary, es el trabajo con calidad, sin descuidar los valores humanos.

#### **1.4.4 *Misión De Alexander & Mary.***

Ser una empresa manufacturera competitiva y rentable, con la filosofía de alta calidad en la fabricación de muebles finos de oficina y el hogar, buscando el bienestar y seguridad para los trabajadores, socios y miembros que integran esta empresa.

## **1.5 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

### **1.5.1. Concepto.**

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

Es el conjunto de los servicios propios del estado o del gobierno, sometidos a una reglamentación y una legislación propias de los servicios públicos, que se denominan derecho administrativo. Están íntimamente relacionados con la acción política, por lo que a veces expresan opiniones partidistas. Determinados servicios pueden ser considerados como auténticas empresas, dirigidas, regidas y organizadas como tales especialmente si gozan de autonomía presupuestaria y tener carácter industrial.

Los servicios públicos, sus ingresos y sus gastos, forman parte del presupuesto del estado que están sometidos a las reglas precisas y rigurosas de la contabilidad pública.

La administración pública lo que busca es el bienestar de su estado o república. Su personal está sometido al estatuto de la función pública.

La Administración Pública ha centrado sus intereses en los procesos mediante los cuales participa en la creación e interpretación de la Ley, además de la forma en que la creación e interpretación, son llevadas a cabo de manera correcta, prudente y favorable al interés público.

### **1.5.2. El Gerente Público En El Contexto De Modernización Y Cambio.**

Según Michael Crozier, en una sociedad postindustrial, como la actual, el recurso esencial que hará la diferencia en el largo plazo es la calidad, la adaptabilidad y la capacidad del desarrollo del recurso humano. *“Administrar las organizaciones privadas y públicas, y todas las instituciones colectivas en función de este carácter esencial del recurso humano, implica un cambio profundo de razonamiento, especialmente difícil para un mundo administrativo marcado por tradiciones de control y reglamentación que estaban adaptadas a la sociedad industrial”*. Por otra parte, y particularmente refiriéndose al Estado, Crozier menciona cómo esta “crisis de gobernabilidad” del Estado arrogante, tiene raíces profundas en las estructuras estatales; la

búsqueda del estado moderno y modesto debería orientarse fundamentalmente a inversiones prioritarias en los sistemas humanos internos y externos sobre los cuales trabaja el Estado. El autor hace énfasis en el desconocimiento y desinterés acerca del comportamiento de los agentes al interior de la administración (funcionarios), y al exterior (usuarios y clientes) de la misma.

Ciertamente, las estructuras organizacionales y decisorias se han vuelto rígidas al punto de la ineficacia. Crozier sugiere que incluso han decidido a un retraso intelectual en los agentes del aparato; hay capacidades para ajustes empíricos en los sistemas, pero han perdido la capacidad creativa e inventiva ante nuevos problemas y nuevos sistemas administrativos. Desde su punto de vista, este problema aunque es en general, adquiere dimensiones críticas en países de desarrollo, por lo que la inversión intelectual en conocimiento y formación de recursos humanos aparece como una prioridad absoluta.

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

El desarrollo de nuevas capacidades y conocimientos en los cuadros directivos del aparato estatal induce un cambio en los modos y mecanismos de razonamiento de las altas esferas gubernamentales. Este cambio se podrá traducir, en una segunda fase, una nueva mística y dinámica de procesos decisorios, nuevas actitudes y procesos de identidad en el resto de la pirámide organizacional para, finalmente, reflejarse en nuevas estructuras, nuevos métodos y nuevos sistemas administrativos.

El planteamiento anterior constituye de hecho una estrategia para la modernización. Si bien el proceso debe integrar los niveles de eficacia y legitimidad requiere, ante todo, una forma de desdoblamiento que le permita tener un efecto multiplicador que abarque la totalidad del aparato.

Este tipo de proceso, de arriba-abajo, no estaría en correspondencia con lo que sugieren algunos autores con relación a que el cambio organizacional, para que sea eficaz, requiere de una participación directa de las bases de la estructura, sugiriendo incluso como deseable, que los cambios organizacionales surjan de abajo hacia arriba.

En el caso de las administraciones públicas de los países latinoamericanos- particularmente en el caso mexicano- no parecerían estar todas las condiciones necesarias para que el cambio organizacional sea inducido por la base de la estructura; por el contrario, la rigidez de los niveles operativos y la inercia de tradiciones, ritos y vicios de comportamiento, son algunos de los principales obstáculos a vencer.

Dadas las características del aparato, los altos mandos se constituyen en la estrategia viable para la inducción del cambio, es decir, en el elemento propulsor del proceso modernizador. A partir de esto, se hace patente la necesidad de enfocar la atención en el perfil de los “nuevos cuadros” que requiere la administración pública. El hacer mención de nuevos cuadros no se refiere tanto al recambio ó sustitución de los mismos, como al desarrollo de una nueva cultura (nueva concepción, percepción y vivencia) del hacer político-administrativo.

### **1.5.3. Clasificación De Los Organismos Públicos.**

En este tipo de organismos el capital pertenece al estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social. Éstos pueden clasificarse en:

- § **Centralizados.** Cuando los organismos se integran en una jerarquía que encabeza directamente el presidente de la república con el objeto de unificar las decisiones, el mando y la ejecución. Es decir, La centralización administrativa existe cuando los órganos se encuentran colocados en diversos niveles pero todos en una situación de dependencia en cada nivel hasta llegar a la cúspide en que se encuentra el jefe supremo de la Administración Pública.
- § **Desconcentrados.** Son aquellos que tienen determinadas facultades de decisiones limitadas, que manejan su autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir el nexo de jerarquía.
- § **Descentralizados.** En las que se desarrollan actividades que comparten al estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propios. Es decir, La descentralización tiene lugar cuando se confía la realización de algunas actividades administrativas a organismos desvinculados en mayor o menor grado de la Administración Central.
- § **Estatales.** Pertenecen íntegramente al estado, no optan una forma externa de sociedad privada, tienen personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al Derecho Público Privado.
- § **Mixtos paraestatales.** En estas existe la coopartición del estado y los particulares para producir bienes o servicios.

## **1.6 INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (INAP)**

### **1.6.1 Antecedentes**

El INAP es una institución de apoyo al desarrollo de los administradores públicos, surge el 7 de febrero de 1955. Se inauguro, con la asistencia de funcionarios públicos que habían advertido la necesidad de crear una institución de este tipo, ante la creciente complejidad de la administración pública mexicana.

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

Como principales actividades se tienen:

- § Estimular el intercambio de ideas y experiencias sobre esta materia;
- § Estudiar y sugerir las medidas tendientes a mejorar la organización y el funcionamiento de las oficinas gubernamentales;
- § Impulsar el desarrollo de los métodos y las técnicas administrativas en los ámbitos del gobierno Federal y, con la colaboración de los Institutos de Administración Pública de los Estados, en los Estatales y Municipales;
- § Representar en México al Instituto Internacional de Ciencias Administrativas;
- § Promover la creación de institutos de Administración Pública en los Estados y colaborar en las actividades de los mismos, y.
- § Adquirir o arrendar todos los muebles e inmuebles que requiera para su objeto.

En 1956 se publicó el primer número de la Revista de Administración Pública. En Marzo de 1974, el Instituto tomó el carácter de nacional, después de la fundación de diversos Institutos de Administración Pública en los estados de la República (IAP's).

Desde su creación, el INAP ha tenido una amplia participación en el estudio y elaboración de proyectos en la administración pública, en la impartición de cursos dirigidos al sector público, en la organización y participación en seminarios y como miembro de organismos internacionales relacionados con la administración pública.

Con el propósito de promover la investigación científica en administración pública, desde 1976, se organiza anualmente el Premio del Instituto Nacional de Administración Pública. El Premio INAP tiene un reconocido prestigio y es entregado por el Presidente de la República.



### **1.6.2 Misión del INAP.**

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

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

### **1.6.3 Servicios.**

- Š Consultoría para desarrollar diagnósticos y propuestas de restauración y modernización administrativa, así como para incrementar la productividad de las organizaciones y del factor humano a través de diversos enfoques y técnicas tales como:
  - ™ Reingeniería de procesos.
  - ™ Calidad en el servicio.
  - ™ Mejora continua.
  - ™ Planeación estratégica.
  - ™ Desarrollo de cuadros medios y directivos.
  
- Š Asistencia técnica para impulsar proyectos económicos de mejora regulatoria que incremente la competitividad de las administraciones públicas e incidan en el impulso de la inversión productiva y el empleo.
  
- Š Soporte técnico a proyectos de inversión con la realización de estudios de gran visión en donde se considera el desarrollo regional y la vinculación sectorial con las demandas ciudadanas en los servicios de atención.

Š Acciones de modernización para los sistemas de finanzas públicas.

- ™ Sistema de tributación y recaudación.
- ™ Gasto público.
- ™ Sistema de participación federal.
- ™ Administración financiera.
- ™ Concesión de servicios públicos. Promoción y financiamiento de proyectos estratégicos.

Š Formulación de proyectos de reformas legales y reglamentarias o de acuerdos de colaboración gubernamental en las siguientes materias:

- ™ Organización de la administración Pública.
- ™ Planeación y programación gubernamental.
- ™ Desarrollo regional.
- ™ Política interior, seguridad pública, protección civil y prevención social.
- ™ Procuración, administración e impartición de justicia.
- ™ Presupuesto y contabilidad gubernamental.
- ™ Evaluación, control y régimen de responsabilidades.
- ™ Administración de recursos humanos, materiales, financieros, informáticos, de servicios generales y archivo.
- ™ Registro civil.
- ™ Registro y catastro público.
- ™ Turismo, industria, comercio y protección al consumidor.
- ™ Desarrollo urbano, obras públicas y adquisiciones.
- ™ Comunicaciones y transportes.

Š Desarrollo social, trabajo, educación salud previsión, asistencia y seguridad social.

- ™ Regulación sanitaria y ecología.

Los servicios de consultoría y asistencia técnica del INAP se han estado brindando regularmente a las instituciones federales, estatales y municipales del país.

- § **Poder Ejecutivo Federal.** Secretarías de Estado (globales y sectoriales), con sus unidades centrales y desconcentradas; entidades paraestatales; servicios de procuración de justicia, y organismos autónomos en materia electoral y de derechos humanos.
- § **Poder Legislativo Federal.** Se considera el apoyo técnico o administración a los legisladores para el desarrollo de los trabajos competencia de la Cámara de Senadores y de Diputados.
- § **Poder judicial Federal.** Se plantea el apoyo a sus autoridades para modernizar la organización y funcionamiento de sus tribunales, juzgados, sistemas y estructuras básicas.
- § **Administración Pública Estatal.** En el ámbito del poder Ejecutivo de los estados, estos servicios han estado involucrados en la reorganización general de numerosas dependencias, entidades paraestatales y organismos autónomos, comprendiendo el desarrollo de los sistemas de planeación, administración, control y los de carácter sustantivo, así como los aspectos de sectorización, desconcentración, descentralización y regionalización de servicios.
- § **Poderes Legislativo y Judicial de los Estados.** Estos servicios se brindan ya sea para integrara algún estudio o propuesta vinculado con sus atribuciones o para apoyar la modernización de sus servicios administrativos.
- § **Administración pública Municipal.** Estos servicios se proporcionan para apoyar la modernización de las estructuras y servicios municipales, así como la actualización de sus normas, sistemas y procedimientos, especiales de aquellos que se relacionan con la administración de sus recursos y la atención de la población.

## **1.7 COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA (CNA).**

### **1.7.1 Antecedentes.**

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

En 1989 se establece la Comisión Nacional del Agua por decreto presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación el 16 de enero, en calidad de órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, como la instancia responsable de la administración integral del agua, quedando adscrita a la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca conforme al Decreto que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal publicado en el Diario Oficial de la Federación el 28 de diciembre de 1994.

El origen de la CNA obedece a las necesidades de concentrar en un solo órgano administrativo, la administración integral del agua y su cuidado de la conservación de su calidad, así como la planeación, construcción, operación y conservación de las obras hidráulicas que requiere el país.

### **1.7.2 Misión Y Visión De La CNA.**

La visión de la CNA establece ser un órgano normativo, con un alto grado de excelencia técnica y promotor de la participación de la sociedad y los usuarios organizados en la administración del agua.

La misión establece, de manera implícita, la transformación de la institución, de una organización con funciones normativas, financieras, operativas, de construcción y promoción del desarrollo hidráulico, a otra encargada de la administración del recurso para su uso sustentable, lo cual deberá realizarse con la participación social, ampliando los canales de participación de la sociedad.

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.

### 1.7.3 Funciones De La CNA.

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

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

### 1.7.4. Objetivos.

<b>Elemento Rector del Cambio</b>	<b>Objetivos</b>
<b>Descentralizar programas y recursos hacia los gobiernos de los estados, municipios y usuarios organizados</b>	01) Transferir funciones, recursos materiales y personal a los gobiernos de los estados y municipios 02) Concertar con los gobiernos de los estados la creación de las Comisiones estatales de Agua como entes rectores de los programas transferidos a los estados 03) Mejorar la capacidad de respuesta de los organismos operadores
<b>Desconcentrar funciones y consolidar a las Gerencias Regionales como instituciones normativas, de asistencia técnica y con ejercicio pleno de autoridad</b>	04) Aumentar la eficiencia operativa, administrativa y de ejercicio de autoridad de la institución 05) Contar con una estructura en la organización acorde con las funciones y responsabilidades
<b>Consolidar la participación de los usuarios y la sociedad organizada en la administración del agua</b>	06) Facilitar la gestación, instalación y consolidación de los Consejos de Cuenca y organismos auxiliares 07) Transferir la infraestructura hidroagrícola a los usuarios para su operación, conservación y mantenimiento 08) Consolidar la transferencia de los Distritos de Temporal Tecnificado 09) Consolidar la transferencia de los Distritos y Unidades de Riego 10) Operar y conservar las obras de cabeza y red mayor 11) Incrementar la producción y productividad en los Distritos de Riego, Distritos de Temporal Tecnificado y Unidades de Riego en coordinación con los sectores social y privado y otras instituciones 12) Dotar de agua potable a centros urbanos 13) Validar proyectos y obras de agua potable y saneamiento que cuenten con recursos federales, estatales y municipales 14) Dotar de agua limpia y clorada a la población

***Propiciar la participación de los usuarios y la iniciativa privada en el financiamiento de la construcción y operación de la infraestructura hidráulica***

***Crear una cultura para el buen uso, pago y preservación del agua  
Lograr el equilibrio hidráulico de las cuencas, en cantidad y calidad***

***Organización Institucional***

***Planeación del Recurso***

***Presupuestación***

***Sistematización de Información del Sector***

15) Efectuar diagnósticos del estado de la infraestructura de plantas de bombeo y acueductos y proyectos de rehabilitación para garantizar condiciones de seguridad estructural y de operación

16) Lograr la eficiente operación de los Consejos de Cuenca, Comisiones de Cuenca y Comités Técnicos de Aguas Subterráneas

17) Contar con el financiamiento necesario para el desarrollo hidráulico sustentable

18) Promover y gestionar los recursos financieros que permitan el desarrollo de la infraestructura hidráulica del ámbito urbano

19) Promover y gestionar los recursos financieros que permitan el desarrollo de la infraestructura hidráulica en el ámbito rural

20) Dar seguimiento eficaz y oportuno a los programas de trabajo y al ejercicio de los recursos financieros obtenidos con crédito

21) Concientizar a los usuarios y sociedad en general en el buen uso del agua y pago por su aprovechamiento

22) Sanear hidrológicamente las cuencas

23) Lograr el equilibrio hidráulico regional

24) Contar con información confiable del ciclo hidrológico

25) Contar con información confiable de la calidad del agua

26) Integrar el sistema de observación del ciclo hidrológico a nivel nacional

27) Propiciar el uso eficiente del agua

28) Fortalecer la capacidad técnica en materia de agua subterránea

29) Contar con elementos técnicos suficientes para sustentar las acciones encomendadas a la CNA y necesarios para el desarrollo del sector hidráulico

30) Dar seguimiento al Plan Estratégico de la CNA

31) Lograr el cumplimiento de las funciones y responsabilidades institucionales de una manera efectiva

32) Contar con elementos suficientes para normar las acciones técnicas de la CNA y del sector hidráulico

33) Contar con objetivos y estrategias para el desarrollo del sector hidráulico que coadyuven al logro de los objetivos nacionales

34) Contar con 13 programas hidráulicos regionales y 32 estatales

35) Contar con elementos suficientes para sustentar las acciones estratégicas encomendadas a la CNA

36) Contar oportunamente con recursos presupuestarios

37) Sustentar la asignación de recursos presupuestarios

38) Dar seguimiento físico y financiero al ejercicio presupuestal

39) Conducir el desarrollo informático en materia de planeación, programación, presupuestación y financiamiento del agua

40) Contar con información actualizada del sector hidráulico

41) Contar con un sistema interactivo que permita conocer con oportunidad, el ejercicio de las operaciones

<b>Regularización de Usuarios, Recaudación y Fiscalización</b>	presupuestales y contables, para la toma de decisiones 42) Perfeccionar el control y seguimiento de usuarios 43) Contar con un padrón de usuarios confiable y completo
<b>Atención a Usuarios</b>	44) Aumentar la recaudación 45) Ejercer las atribuciones fiscales 46) Mejorar la atención a usuarios
<b>Marco Jurídico y Normativo</b>	47) Atender las demandas ciudadanas 48) Contar con la legislación y normatividad adecuada para el sector hidráulico
<b>Difusión</b>	49) Propiciar que los usuarios de aguas nacionales y demás bienes nacionales administrados por la CNA, cumplan con la legislación aplicable, a fin de lograr su uso eficiente y el saneamiento de los cuerpos de agua 50) Difundir oportunamente los servicios y acciones de la CNA
<b>Desarrollo de Persona</b>	51) Contar con información oportuna y confiable del sector 52) Contar con elementos humanos suficientemente capacitados para sustentar las acciones de la CNA 53) Contar con personal calificado que permita el desarrollo y cumplimiento de los objetivos y metas de la institución
<b>Prevención y Atención de Emergencias</b>	54) Salvaguardar vidas humanas en riesgo por la presencia de fenómenos hidrometeorológicos extremos 55) Desarrollar y promover acciones de prevención y mitigación de daños en la infraestructura hidráulica, ante la presencia de fenómenos naturales extraordinarios 56) Atender emergencias en obras hidráulicas por eventos extremos hidrometeorológicos o sismos
<b>Seguridad de Presas</b>	57) Garantizar la operación segura de las presas 58) Formular la cartera de proyectos prioritarios de rehabilitación de presas y elaborar los diseños civil y electromecánico correspondientes
<b>Patrimonio Inmobiliario</b>	59) Proporcionar seguridad jurídica a los inmuebles otorgados como compensación a los afectados por obras hidráulicas y mantener depurado el patrimonio inmobiliario de la CNA

## **1.8 CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y SEGURIDAD NACIONAL (CISEN).**

### **1.8.1 Antecedentes.**

*¿Qué es el 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.

*¿Qué es seguridad nacional?*

Es la condición imprescindible para el desarrollo integral del país, basada en:

- § *La preservación de la soberanía e independencia nacionales, el mantenimiento del orden constitucional, la protección de los derechos de sus habitantes y la defensa de su territorio.*

### **1.8.2 Misión del CISEN.**

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.

### **1.8.3 Principios del CISEN.**

Sus principios institucionales son:

- § Identidad nacional
- § Legalidad
- § Neutralidad
- § Objetividad



#### **1.8.4 Marco legal.**

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

El artículo 26 de la citada ley señala la creación de la Secretaría de Gobernación; el artículo 27 los asuntos que son de su competencia, entre los cuales se encuentra el establecer y operar un sistema de investigación e información, que contribuya a preservar la integridad, estabilidad y permanencia del Estado Mexicano.

El artículo 17 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal indica que las secretarías de Estado y departamentos administrativos podrán contar con órganos administrativos desconcentrados que les estarán jerárquicamente subordinados y que tendrán atribuciones específicas para resolver sobre el ámbito que se determine en cada caso. Lo anterior permite sustentar la naturaleza administrativa del CISEN como órgano administrativo desconcentrado dependiente de la Secretaría de Gobernación.

Del artículo 18 de la propia Ley Orgánica de la Administración Pública Federal deriva el fundamento para que el Presidente de la República expida el Reglamento Interior de cada secretaría. Con base en dicha facultad, fue publicado, en el Diario Oficial de la Federación del 13 de febrero de 1989, el Reglamento Interior de la Secretaría de Gobernación, en el cual fue creado como tal el CISEN.

El citado reglamento fue abrogado el 31 de agosto de 1998 mediante un nuevo Reglamento Interior de la Secretaría de Gobernación. El artículo 33 establece las atribuciones del CISEN como órgano desconcentrado con autonomía técnica y operativa adscrito directamente al titular de la dependencia.

El artículo 34 del mismo reglamento indica que su presupuesto y los lineamientos para su ejercicio están sujetos a la normatividad que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público expide para las unidades de gasto autónomo. Añade que el CISEN elaborará su propio proyecto de

presupuesto y que los recursos que le sean autorizados no podrán ser objeto de transferencia a ninguna otra unidad u órgano.

El 29 de enero de 1999 se publicó el Manual de Organización General de la Secretaría de Gobernación, en el que se establecen la misión y funciones del CISEN (artículo 1.9).

### 1.8.5. Atribuciones

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

### 1.8.6. Estructura

Área	Función
<b>Dirección de Contrainteligencia</b>	≡ Proteger la información valiosa del Estado y la nación.
	≡ Detectar y neutralizar actividades de inteligencia de personas, grupos u organizaciones que atentan contra la seguridad nacional.
	≡ Atender los temas relacionados con la proliferación de armas de destrucción masiva.
<b>Dirección General</b>	≡ Desarrollar, ejecutar y controlar el sistema de inteligencia para la seguridad nacional.
	≡ Apoyar la ejecución de las políticas federales en materia de seguridad nacional.
	≡ Coordinar el Programa de Estudios Estratégicos.
<b>Secretaría General</b>	≡ Propiciar el desarrollo institucional del Centro, con base en las políticas de modernización y consolidación marcadas por el gobierno federal.
	≡ Fortalecer las actividades de coordinación de la institución, con los diferentes niveles de la administración pública federal, estatal y municipal..

<b>Centro de Desarrollo de Recursos Humanos</b>	≡ Reclutar, seleccionar y capacitar al personal. ≡ Diseñar e implementar programas de desarrollo de recursos humanos
<b>Dirección de Investigación</b>	≡ Aportar al proceso de producción de inteligencia, con base en los temas de la Agenda de Riesgos a la Seguridad Nacional, información confiable y oportuna que incide en la seguridad y estabilidad de la nación. ≡ Establecer canales de coordinación con los tres niveles de gobierno a través de las Delegaciones Estatales.
<b>Dirección de Análisis</b>	≡ Administrar el sistema interno de información. ≡ Procesar información para elaborar productos de inteligencia sobre aquellos temas que impliquen un riesgo a la seguridad nacional.
<b>Dirección de Servicios Técnicos</b>	≡ Brindar apoyo logístico en materia de comunicaciones e informática ≡ Proyectar el desarrollo tecnológico de la institución.
<b>Dirección de Administración y Servicios</b>	≡ Elaborar estudios de opinión. ≡ Suministrar recursos financieros, materiales y servicios generales.
<b>Contraloría Interna</b>	≡ Administrar al personal. ≡ Promover el Programa de Modernización de la Administración Pública. ≡ Implementar el Sistema Integral de Control Gubernamental. ≡ Recibir quejas y denuncias y realizar auditorías e inspecciones.

## **1.9 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (SAT).**

### **1.9.1. Antecedentes.**

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.

### **1.9.2. Misión y visión.**

Recaudar con calidad y eficiencia las contribuciones federales necesarias para financiar el gasto público, así como controlar la entrada y salida de mercancías del territorio nacional, garantizando la correcta aplicación de la legislación fiscal y aduanera, a fin de propiciar el cumplimiento voluntario y oportuno. Avanzar sustancialmente en el arraigamiento de una cultura ciudadana de cumplimiento voluntario de las disposiciones fiscales y de comercio exterior.

### **1.9.3. Objetivo del SAT.**

El SAT nace como respuesta a demandas y necesidades que surgen de la propia dinámica económica y social del país. 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.

- § Aumentar la eficacia recaudatoria.
- § Lograr conciencia de riesgo ante el incumplimiento.
- § Reducir el contrabando y la economía informal.
- § Contar con un padrón completo y confiable.
- § Establecer un control de obligaciones universal, oportuno y exhaustivo.
- § Mejorar la eficiencia de la Administración Tributaria.
- § Contar con una nueva cultura organizacional que impulse los valores de honestidad, calidad, transparencia y vocación de servicio, apegada a la ley y con personal altamente calificado.

- § Disponer de sistemas y procesos informáticos integrados y seguros, orientados a procesos internos y al contribuyente.
- § Cambiar la percepción del contribuyente hacia la Institución por una imagen de honestidad, calidad, transparencia, servicio, apego a la ley y profesionalismo.

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.

*Reglamento Interior del SAT.*

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.

**1.9.4. Integración del SAT.**

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

Por su parte, la Junta de Gobierno del SAT está configurada por el titular de la Secretaría de Hacienda que funge como presidente, así como dos representantes de la propia dependencia, el presidente del SAT y dos funcionarios del mismo organismo. Entre sus principales atribuciones está la de establecer medidas de política fiscal y aduanera necesarias para la formulación y ejecución del Plan Nacional de Desarrollo y de los programas sectoriales. El patrimonio del SAT se conforma con los recursos financieros y materiales, así como con los ingresos que actualmente tiene asignados la Subsecretaría de Ingresos. Adicionalmente, el SAT recibirá recursos en proporción a sus esfuerzos de productividad y eficiencia.

#### *El cambio no afectará los asuntos en trámite*

La entrada en vigor del SAT no significa la creación de nuevas oficinas, por lo que se mantendrá el funcionamiento de las Administraciones Generales, Regionales y Locales de Auditoría Fiscal, de Recaudación, Jurídica de Ingresos y Aduanas. Por lo que se refiere a las gestiones que actualmente realizan los contribuyentes ante las diversas instancias, de lo que anteriormente era la Subsecretaría de Ingresos, éstas se continuarán tramitando ante las mismas oficinas como es el caso de la inscripción al Registro Federal de Contribuyentes, la solicitud de cédulas de identificación fiscal, así como la presentación de declaraciones y avisos que se llevarán a cabo en las formas fiscales aprobados con anterioridad; o en su caso, se efectuarán con los documentos o formatos que se expidan o aprueben con el funcionamiento del SAT.

#### *Rediseño de Proyectos*

Dentro de los principales cambios del SAT figura la simplificación de procesos operativos y administrativos que se realizan en el periodo 1997-2000, como parte de los trabajos de rediseño de procesos.

#### *Servicio Fiscal de Carrera*

Así mismo, el SAT contará con un Servicio Fiscal de Carrera que reconoce la vocación de servicio, conocimientos, experiencia y deseos de superación profesional de su personal, mediante un proceso de capacitación y desarrollo integral, así como de un esquema adecuado de remuneraciones y prestaciones que propicie la permanencia y desarrollo de sus cuadros técnicos, operativos y profesionales. Es importante destacar que el Servicio Fiscal de Carrera se rige por principios de igualdad de oportunidades para el ingreso y la promoción en el servicio, especialización y profesionalización de cada actividad; capacitación obligatoria y permanente, e integridad, responsabilidad y buena conducta con base en los lineamientos éticos establecidos por el SAT.

### *Derechos de los Contribuyentes*

Por lo que respecta a los derechos de los trabajadores, estos serán respetados plenamente, por lo que el cambio no los afectará sino que será una oportunidad para mejorar sus condiciones y derechos laborales, con base en un nuevo concepto de productividad y responsabilidad en beneficio del servicio y principalmente de los contribuyentes.

### *Vinculación permanente con los trabajadores*

El SAT mantendrá una vinculación efectiva y permanente como una vía de excelencia hacia el nuevo servicio tributario con los contribuyentes del país, así como con todas aquellas personas interesadas en su funcionamiento, para lo cual contará con instancias de consulta y comités especializados que coadyuvarán en el logro permanente de sus metas.

### *Incorporación paulatina de las medidas que permitirán alcanzar sus objetivos*

Por último, el proceso de desarrollo del nuevo esquema de organización que significa el SAT, permitirá que paulatinamente se vayan cumpliendo las metas establecidas para el logro de sus objetivos por él propuestos.

# CAPITULO II

## MARCO TEORICO



## **2.1. INTRODUCCIÓN.**

Dentro de esta investigación se habla de tres variables básicas, el Liderazgo, la Comunicación y el Conflicto, en este capítulo se desglosa la información teórica de cada una de las variables. Por un principio se da la definición de cada una de las variables, estas definiciones, son aportadas por autores de gran renombre. También se mencionan algunos modelos, teorías y los estudios más importantes que se han realizado hasta el momento. Se considera de este modo, que el lector de este estudio obtenga información útil sobre cada variable, para una mejor comprensión de la investigación.

## **2.2. LIDERAZGO.**

**A**nteriormente se creía que la habilidad para dirigir era un rasgo de personalidad que algunos tenían y otros carecían, no obstante, las investigaciones han indicado que no es posible aislar rasgos confiables que sirvan para identificar a los líderes o que los distinguan de quienes carecen de esa habilidad.

En cuanto a las organizaciones, éstas tienen éxito en la medida en que pueden lograr que sus subordinados trabajen juntos, hacia las metas comunes de la organización. Aquí los dirigentes representan un papel muy importante en la modelación de las actitudes y el comportamiento de los empleados, así como en la planeación y organización efectiva del trabajo.

El líder es principalmente una cuestión de influjo de poder, entendido el poder como la característica de una persona de ejercer influencia sobre otras personas en la medida que esta quiera. De aquí se dice que una persona ocupa un puesto de liderazgo en la medida que procura influir sobre otras personas para que piensen o actúen en cierta dirección.

Es por eso que en este capítulo se revisan algunos de los conceptos de liderazgo y su evolución histórica a partir de la década de los 40 hasta los autores contemporáneos. De igual manera se describen los modelos de liderazgo que apuntan a las características de los líderes y a los contextos implícitos donde tienen lugar sus acciones. De la misma forma, en este análisis se identifican elementos en común entre los conceptos de liderazgo y se determinan cuáles de ellos se mantienen y cuáles se convierten en variables.

### **2.2.1. Concepto De Liderazgo Basado En La Descripción De Las Acciones De Los Líderes.**

Durante largo tiempo, la concepción del liderazgo se ha basado en la descripción de las acciones de líderes que, a lo largo de la historia, se han convertido en figuras importantes; como por ejemplo, Gandhi, Hitler, Kennedy, entre otros.

La evaluación de las acciones de estos personajes ofrece una base para llegar a teorizar sobre los prototipos de liderazgo. Por ello, se presenta una de las concepciones más antiguas planteada por Maquiavelo en el siglo XVI. Dicho autor resalta la importancia de tener equilibrio entre los principios y el oportunismo que proporciona al príncipe la mejor guía para que sus acciones tengan éxito en los estados de Italia medieval.

Éste autor describió que para alcanzar un liderazgo eficaz es cuestión de mantener un flujo adecuado de información fiable para tomar decisiones y al mismo tiempo, autorizar para que se lleven a cabo dichas decisiones.

Presenta elementos comunes con otros autores más recientes quienes han identificado dos dimensiones de los procesos del liderazgo; a saber, uno, que va orientado a la organización hacia la tarea, y dos, hacia el mantenimiento de las relaciones interpersonales con los colaboradores.

Las diferencias significativas entre Maquiavelo y los autores recientes son dos: primero, que los más recientes analizan diferentes elementos del proceso de liderazgo y no sólo sus acciones, y segundo, la variedad de métodos con los que los investigadores sugieren poner a prueba empíricamente la validez de su análisis (incursión en la psicometría para establecer correlaciones entre el liderazgo y rasgos de personalidad, actitudes, entre otras).

Es así como desde 1841 Carlyle, con la discusión sobre el liderazgo heroico; y Galton en 1870 sobre la herencia de las características del liderazgo, realizaron un intento por conceptualizar sobre el liderazgo y encontrar su esencia a partir de las acciones de los líderes.

Weber, a comienzos del siglo XIX, en esta orientación identifica tres bases de dominación sobre las cuales descansa la autoridad del líder, éstas son:

- Ø **"Base tradicional"** que descansa en la creencia cotidiana en la santidad de las tradiciones que rigieron desde lejanos tiempos y en la legitimidad de los señalados por esa tradición para ejercer la autoridad (autoridad tradicional).
- Ø **"Base carismática"** que descansa en la entrega extraordinaria a la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona y a las ordenaciones por ella creadas o reveladas (autoridad carismática).
- Ø **"Base racional"** que descansa en la creencia de la legalidad de ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad (autoridad legal).

La conceptualización de liderazgo de Weber, así como la de Maquiavelo, coinciden al observar al líder como una fuente de influjo sobre los demás, no obstante, ambos introducen una diferencia entre las bases de influencia del líder; éstas son, las que residen en su personalidad y las que se derivan del contexto social, y de la organización en las que él actúa.

Las características que Weber identifica las define como carisma, mientras que las bases del contexto social y de las organizaciones se derivan de la tradición o de las estructuras legales.

Weber describe que la validez del carisma se basa en el reconocimiento de sus seguidores, como es la devoción que le deben, quien es el líder, somete a su autoridad. Dichos seguidores actitudinalmente se entusiasman y esperan con las metas de su guía o líder.

### **2.2.2.TEORÍAS DEL LIDERAZGO.**

El liderazgo ocupa una parte central en la comprensión del comportamiento de grupo, puesto que es el líder el que, generalmente, proporciona la dirección hacia el logro de las metas. Por ende, una mayor capacidad de predicción de liderazgo es importante para mejorar el desempeño de grupo.

A continuación describiremos el estudio de algunas teorías de liderazgo, desde la orientación de los rasgos hasta los modelos situacionales.

### **2.2.2.1. Teoría De Las Relaciones Humanas.**

Se inicia en las décadas de los años 1910 y 1920, con los trabajos de H. Munsterberg, fundador de la psicología industrial, se dio como resultado de movimiento político- socio-económico de la época un cambio de cultura agrícola a cultura industrial, crítica a las teorías clásicas y científicas de la administración y la organización.(demasiado racionales, rígidas). Se cristalizó en los experimentos de la planta Hawthorne (1924-1932), realizados por E. Mayo y su equipo de trabajo.

Genera dos modelos:

- È Modelo de Relaciones Humanas.
- È Modelo de Recursos Humanos.

Kurt Lewin es considerado como uno de los primeros teóricos estadounidenses del liderazgo. Seguidor del trabajo de Elton Mayo, analiza el comportamiento del trabajador dentro de la organización lo cual da paso a la psicología industrial dentro de la teoría de las relaciones humanas. A partir de 1930 en adelante, dedica gran parte de su tiempo a investigar sobre la concepción del liderazgo y a definirlo como un estilo de comportamiento.

Este enfoque propone que existen habilidades de liderazgo y afirma que las conductas específicas son inherentes a los seres humanos. Una vez que se han identificado estas habilidades se pueden enseñar a los demás y de esta manera convertir a las personas en líderes eficaces. Lewin realizó desde 1938, con Lippit y White, en la Universidad de Iowa, los celebres experimentos de los modos de ejercicio de la autoridad en grupos de juegos de niños. Ellos examinaron el impacto de tres estilos de liderazgo en tres líderes específicos y en diferentes contextos: estilo autocrático, democrático y participativo en tres líderes jóvenes en tres distintos clubes de jóvenes, con el fin de contrarrestar los efectos de la personalidad en la consecución de la tarea. El estudio no mostró que el estilo de liderazgo democrático fuera más eficaz que el autocrático. Lo que reflejó es que ese estilo de liderazgo era más eficaz dependiendo de los criterios de eficacia que se utilizaran. Estos estudios estaban basados en manipulaciones experimentales de los estilos de liderazgo

Él proporciona al comportamiento organizacional no sólo las grandes bases del estudio de liderazgo, sino, también casi todos los fundamentos de la psicología dinámica, la dinámica de grupos y el cambio mediante la toma de decisión en concertación colectiva. Lewin demostró que cada clase de liderazgo produce respuestas diferentes en los grupos.

### **2.2.2.2. Teoría De La Burocracia.**

Es un modelo normativo que enfatiza la estructura de la organización. Comparte ideas con la teoría clásica de la administración, gerencia "científica" (orden, racionalidad).

Sus funciones son de especialización, estructuración, predicción, estabilidad, racionalidad, y democracia.

Las ventajas de ésta teoría, son las siguientes:

- z Jerarquía ordenada.
- z Especialización.
- z Asignación de puesto basada en cualidades objetivas.
- z Énfasis en la carrera del empleado.
- z Énfasis en la seguridad del empleado.
- z Decisiones basadas en (sistema de reglas impersonales, regularidades, procedimientos).
- z Autoridad basada en el puesto, no en la persona, estructuración de la autoridad (autoridad, responsabilidad, comunicación poder).

Manejo de la complejidad organizacional (racionalidad, estabilidad, predictibilidad, formas democráticas. Sus disfunciones de la teoría burocrática establecen rigidez, impersonalidad, desplazamiento de objetivos organizacionales, limitaciones por la categorización, se hace auto-perpetuable, y da origen a formación de grupo(s) cerrado(s).

Max Weber, aporta la estudio del liderazgo un profundo análisis del fenómeno autoridad-poder. Considera al líder como una fuente de influencia sobre los demás pero introduce una distinción entre las bases de influencia que residen primordialmente en la persona del líder y aquellas que se derivan del contexto social y de la organización en los que éste opere. Identifica tres bases sobre las cuales descansa la autoridad del líder:

Base racional: autoridad legal.

Base tradicional: autoridad basada en la legitimidad del estatus de los que ejercen la autoridad.

Base carismática: personalidad del líder y reconocimiento del grupo.

### **2.2.2.3. Teoría De Los Rasgos.**

En la primera mitad del siglo XX, se identifica un rápido desarrollo en la psicometría como avance de la psicología experimental. A partir de considerar que el liderazgo es heredado, así como también las aptitudes o habilidades y la inteligencia, se empezó a implementar procedimientos de la evaluación psicométrica y el interés por estudiar el grado en que se asociaba esta creencia empíricamente.

Surgieron varias investigaciones sobre los rasgos de personalidad de los líderes, entre ellas vale la pena mencionar a Stogdill quien, en 1948, realizó una investigación sobre la conceptualización del liderazgo y determinó que las variables de personalidad sólo dan una pequeña parte en la conducta de liderazgo.

Su anterior hallazgo preparó la generalización de Stogdill desde el punto de vista de que no sólo desde los rasgos de personalidad un ser humano llega a ser líder, sino que existen otras variables que favorecen su acción. Con relación a lo anterior, este autor afirma: "Una persona no llega a ser líder en virtud de la posesión de alguna combinación de rasgos, sino que el patrón de características personales del líder debe producir una relación relevante con las características, actividades y objetivos de los seguidores".

Es de mencionarse que este autor basó sus afirmaciones, en esta primera etapa de su investigación (1948), en estudios realizados en su mayoría con estudiantes en situaciones no estructuradas. Estos estudios se centraron más en describir cómo surgían los líderes que en examinar su eficacia. Se puede afirmar que los resultados apuntan a correlacionar los rasgos de personalidad y el liderazgo, pero en términos estadísticos no permiten realizar generalizaciones sobre cómo un rasgo de personalidad favorece el ascenso de un líder. Sin embargo, este mismo autor; años más adelante (1974) y no satisfecho con sus resultados iniciales, realiza otra investigación en donde efectúa 163 estudios que relacionan la personalidad y el liderazgo y concluye que, en las anteriores revisiones había subestimado el papel de la personalidad en el liderazgo eficaz, y que se debe considerar como uno más entre los muchos factores que contribuyen a él.

Así determina algunas de las cualidades que se relacionan con más frecuencia al liderazgo, y éstas son: la actividad, la inteligencia, el dominio, la autoconfianza, el motivo de logro y las habilidades interpersonales.

Otros estudios realizados por Keny y Zaccaro (1983) determinaron que el surgimiento de un líder era debido a una variable estable: la inteligencia, sustentándolo por los resultados de sus investigaciones empíricas, donde del 42% al 82% de la varianza en el ascenso del líder se debía a la variable inteligencia. Estos autores dicen que la inteligencia no sólo puede ser un rasgo tradicional sino como una capacidad para juzgar el tipo de liderazgo que se requiere en un abanico de situaciones variables.

De acuerdo con lo anterior, se puede afirmar que la inteligencia y otros rasgos de personalidad representan un papel fundamental en el surgimiento de los líderes en situaciones no estructuradas. La anterior revisión apunta a describir una serie de rasgos y habilidades que son propios de los líderes como se mencionó: la inteligencia, el dominio, la autoconfianza, la orientación hacia el logro y las adecuadas relaciones interpersonales. Es importante mencionar que Stogdill sólo las enuncia y no determina el grado de relación de estas variables con el liderazgo. Del anterior apartado y del presente se han presentado autores que definen el liderazgo como un rasgo inherente a determinados seres humanos (carisma). Este rasgo se ha comprendido como la habilidad de estas personas para lograr unos roles en una sociedad que legitima el ejercicio de la influencia sobre otros.

Actualmente, en esta tendencia de definir el liderazgo a partir de los rasgos de personalidad, la mayoría de los estudios se han centrado en la identificación de habilidades directivas; en 1981 Yulk afirma que muchas de las variables planteadas por Stogdill se deben considerar más como habilidades o capacidades que como rasgos. Volviendo al estudio de habilidades directivas, algunos se han efectuado a través de centros de valoración o de evaluación, en los cuales se simulan situaciones que los directivos encuentran muy probablemente en su trabajo. Otros estudios, las evaluaciones las efectúan mediante la evaluación del desempeño real de los directivos en sus puestos de trabajo.

En estos últimos estudios, las habilidades del líder se consideran sustancialmente opuestas a las planteadas por Stogdill, donde el liderazgo se consideraba como una función o un proceso que podría surgir en una situación no estructurada. En los estudios actuales el liderazgo se considera como un sinónimo de la ocupación de un rol directivo y la eficacia de los líderes se juzga en función de los criterios que fija la alta dirección tales como la promoción o puntuaciones altas que obtienen los directivos en un nivel de competencia.

Dentro de los centros de valoración o evaluación se usan tests psicotécnicos para evaluar el patrón de motivos para el liderazgo, entre los cuales se encuentra la importancia que se le dé a las necesidades de poder, afiliación y logro del éxito. Los principales motivos que con más

fuerza se relacionan con una promoción son el deseo de ejercer poder, el deseo de competir con compañeros, y actitudes positivas hacia la autoridad.

Continuando con los centros de valoración, éstos realizan una seria aproximación sobre qué interviene para que surja un líder eficaz; pero dicen poco sobre cómo estos líderes desempeñan día a día sus tareas de liderazgo y sólo ofrecen una lista fragmentaria de los rasgos y habilidades que serían predictivos más que una teoría que postule por qué son importantes rasgos específicos en el surgimiento del líder. Y aún más, si éstos se pueden constituir como constantes. Los teóricos de los estilos del liderazgo realizaron sus investigaciones que apuntan a construir las teorías comportamentales, apartado que se presenta a continuación.

#### **2.2.2.4. Teoría Del Comportamiento.**

Contrariamente a la teoría de los rasgos, que estudia a los líderes, algunos investigadores se enfocaron más en lo que los líderes hacen para dirigir, y los efectos que logran en los grupos de trabajo, llegando a desarrollar varios modelos. Los modelos conductuales de liderazgo se han centrado en el comportamiento que convierte a administradores exitosos en auténticos líderes de los grupos de trabajo, es decir, son un conjunto de teorías conductistas del liderazgo que proponen que ciertos comportamientos específicos diferencian a los líderes de los no líderes.

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

Podemos entonces decir que este modelo contempla básicamente dos estilos diferentes de liderazgo:

- Ù El que se enfoca a la producción, y
- Ù El que se enfoca en la gente

Los teóricos del comportamiento afirman que el estilo de un líder está orientada hacia el empleado o en el puesto. En el caso de estar centrado en el empleado, el líder enfatiza el desarrollo de las relaciones abiertas, amistosas con los empleados y se preocupa por sus necesidades personales y sociales. En el caso de que se trate que el líder está centrado en el puesto, significa que enfatiza, que el trabajo está hecho mediante la planeación, organización, delegación, toma de decisiones, evaluación del desempeño y el ejercicio de un control estrecho administrativo.



Otros estudios se han enfocado en esos dos extremos y el nivel intermedio del comportamiento del liderazgo. A continuación haremos mención de algunos enfoques teóricos que se contemplan dentro de éste modelo, como son: El Continuo Líder, Estudios de Ohio State, Estudios de la University of Michigan, Douglas McGregor y las teorías “X” y “Y”, Rensis Likert y El GRID Administrativo.

#### h ***El Continuo Líder.***

A partir de 1930 en adelante, Kurt Lewin dedica gran parte de su tiempo a investigar sobre la concepción del liderazgo y a definirlo como un estilo de comportamiento. Este enfoque coincide con la teoría de los rasgos en cuanto a que existen habilidades del liderazgo, pero difiere al afirmar que las conductas específicas son inherentes a los seres humanos. Dicho enfoque afirma que una vez identificadas estas habilidades se pueden enseñar a los demás y de esta manera convertir a las personas en líderes eficaces.

Este autor, en 1939, junto con Lippitt y White examinaron el impacto de tres estilos de liderazgo, en tres líderes específicos y en diferentes contextos: estilo autocrático, democrático y participativo o laissez faire (Figura 2.1), en tres líderes jóvenes; en tres distintos clubes de jóvenes, con el fin de contrarrestar los efectos de la personalidad en la consecución de la tarea.

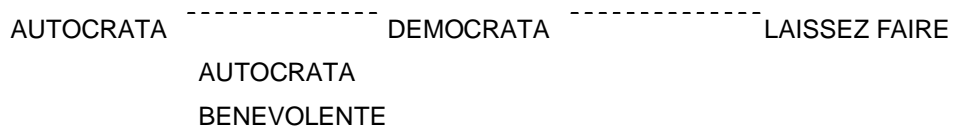


Figura 2.1 Estilo básico de liderazgo.

En un extremo podemos encontrar el estilo autócrata, que es una persona que tiene poca confianza en los miembros del grupo y piensa que el dinero es la única recompensa que puede motivar a la gente para que realice su trabajo y da órdenes sin dejar alguna oportunidad de preguntar el por qué de dichas ordenes.

Al otro extremo ubicamos al tipo del líder Laissez Faire. Esta persona tiene poca o ninguna confianza en su habilidad que como líder pueda desempeñar, no establece ningún tipo de objetivos para el grupo y además minimiza la comunicación y la interacción con dicho grupo de trabajo.

El líder demócrata es lo opuesto al líder autócrata y el líder Laissez Faire, este tipo de líder comparte la toma de decisiones con el grupo y en un momento dado explica las razones de las decisiones personales cuando esto es necesario, comunica en forma objetiva las críticas tanto buenas como malas a los subordinados.

El autócrata benevolente da más bien la impresión de ser demócrata por la forma en como actúa ya que muestra interés en las opiniones que le den los integrantes del grupo de trabajo, pero al final de cuentas él toma sus propias decisiones personales sin tomar en consideración las propuestas hechas por los subordinados.

El estudio no mostró que el estilo de liderazgo democrático fuera más eficaz del autocrático. Lo que reflejó es que ese estilo de liderazgo era más eficaz dependiendo de los criterios de eficacia que se utilizaran.

Estos estudios estaban basados en manipulaciones experimentales de los estilos de liderazgo. Investigadores posteriores optaron en su lugar por analizar los estilos de liderazgo directamente en personas que ocupaban el puesto de líder en organizaciones ya establecidas y no como lo efectuó Lewin y colaboradores, en clubes de jóvenes que tenían la tarea de construir modelos de aeroplanos. Lo anterior para verificar que dichos estilos correspondían a una realidad cotidiana y propia de una organización.

#### h ***Estudios De La Universidad De Ohio State.***

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

Sobre la base de conversaciones y discusiones con varios especialistas, se enlistaron nueve categorías de comportamiento de líder y se redactaron descripciones de cada una; el producto fue un instrumento denominado Cuestionario Descriptivo de la

Conducta del Líder (Leader Behavior Description Questionnaire) **LBDQ** que incluía 150 de tales descripciones las cuales en un estudio posterior realizado por Halpin y Wiener se redujeron a 130.

Halpin y Wiener modificaron y pulieron la versión original del LBDQ y administraron el cuestionario a las tripulaciones de los bombarderos B-52 (está versión, o su adaptación, es probablemente la que más se utiliza actualmente). Sometieron las respuestas del mismo a un análisis factorial del cual se derivaron cuatro dimensiones que basándose en las respuestas de los miembros de las tripulaciones caracterizaron la conducta de los comandantes de los aviones.

- ™ **Consideración:** Las conductas de liderazgo que revelaban amistad, respeto, confianza mutua y calidez humana.
- ™ **Estructura de inicio:** Comportamiento con el cual el líder organiza el trabajo a realizar por los subordinados; y la relación entre ellos y él estableciendo funciones o papeles a desempeñar y los canales de comunicación que se habrán de utilizar, así como los métodos o sistemas de trabajo.
- ™ **Énfasis en la producción:** Aquellas conductas de liderazgo que van encaminadas a estimular y motivar una mayor actividad productiva, haciendo hincapié en las tareas a realizar y la misión a cumplir.
- ™ **Sensibilidad (conciencia social):** Comportamientos del líder que ponen de manifiesto su sensibilidad y toma de conciencia del entorno social, respecto a las relaciones y presiones sociales que se producen dentro del grupo o a su alrededor.

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

A partir de entonces CONSIDERACIÓN y ESTRUCTURA DE INICIO se consideran prácticamente la identificación de las dimensiones de los estudios de la Universidad de Ohio (Figura 2.2).

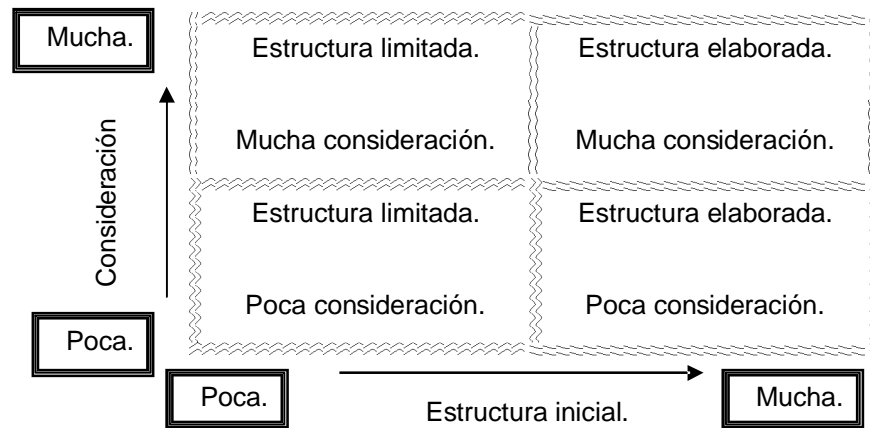


Figura 2.2 Modelo de liderazgo bidimensional.

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

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

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

Las aportaciones más valiosas efectuadas en la Ohio State University, son el haber aislado dos dimensiones que se han refinado y revisado en el curso de los años. Las que conocemos como ESTRUCTURA INICIAL, y CONSIDERACIÓN o APOYO.

Es de mencionarse que los investigadores de estas teorías (Stogdill y Coons, 1957) del proyecto de la Ohio State University, suponían que el método más potente para identificar estilos de liderazgo era el desarrollo de un conjunto de cuestionarios en los que los subordinados, así como los líderes, podían registrar sus percepciones sobre la conducta de los

mismos líderes. Este enfoque pragmático y comportamental, buscaba netamente el obtener medidas objetivas y válidas de la conducta del líder.

El proyecto de Ohio State University concluyó que el estilo de liderazgo se podía describir mejor como una variable de dos dimensiones: "consideración" e "iniciativa a la estructura"; es decir, un líder eficaz era aquél que se comportaba con los demás de manera considerada proporcionando las estructuras necesarias para permitir que se realizaran las tareas.

Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, en 1958, describen los factores esenciales que influyen en el estilo de liderazgo que elige el gerente. Afirmaban que él debía tomar en cuenta tres series de fuerzas antes de elegir el estilo de liderazgo: las de sí mismo, las de los empleados o subordinados, y las de la situación.

Es preciso mencionar que la primera fuerza en elegir el estilo de liderazgo por parte de un gerente, surge de sus conocimientos, principios y valores, y de su experiencia, lo que estos autores denominaron "las fuerzas del gerente", en otras palabras, de acuerdo al conjunto de conocimientos, habilidades, principios y valores, el gerente actuará con relación a los subordinados.

Las características de los subordinados, también cuentan a la hora de elegir un estilo de liderazgo, pues según los mismos autores; un gerente puede favorecer una mayor participación y libertad cuando sus subordinados piden independencia y autonomía en la realización de sus tareas, desean tener responsabilidades mayores y así mismo tomar decisiones, se comprometen con las metas de la organización, las identifican y las viven como propias. Cuando estas condiciones no existen los gerentes en vez de optar por un estilo más participativo deben guiar su acción por otro más autoritario.

Y por último, las fuerzas de la situación son de consideración al elegir el estilo de liderazgo, pues el contexto o cultura organizacional donde actúa el líder puede convertirse en barrera o en elemento de entrada para el éxito de las metas organizacionales; por ejemplo, el estilo de liderazgo preferido por la organización, el tamaño y la cohesión de un grupo de trabajo específico, pueden afectar la actitud de los miembros de la organización frente a la autoridad y al estilo de liderazgo y así, la consecución de objetivos.

## h *Estudios De La Universidad De Michigan.*

Al mismo tiempo que se realizaban las investigaciones en la Universidad estatal de Ohio; en el Survey Research Center de la Universidad de Michigan, se estaban haciendo estudios sobre el liderazgo con objetivos similares de investigación como localizar las características de comportamiento de los líderes que parecían tener relación con las medidas de eficacia en el desempeño.

Hodgetts y Altman, en su libro *Comportamiento en las Organizaciones*, describen como se llevaron a cabo las primeras investigaciones. Los estudios iniciales se llevaron a cabo entre empleados de oficina de una gran empresa de seguros. Aunque los resultados no fueron estadísticamente significativos, los supervisores de las secciones de gran producción manifestaron estilos de liderazgo distintos a los de las secciones de escasa producción.

Se observó, a primera vista, que los supervisores eficaces delegaban más autoridad, utilizaban una supervisión discreta (en contraposición a una continua), y expresaban interés por las vidas personales y el bienestar de sus subordinados.

Se obtuvieron resultados similares en otros estudios, y la conclusión inicial fue que los líderes cuyos intereses se centraban en los empleados eran superiores a los líderes que centraban su interés en la producción. Los individuos que se preocupaban primero por sus empleados y después por la tarea por realizar parecían lograr una producción mayor y contar con un grado más de satisfacción en el trabajo y en lo moral. Por el contrario, los líderes cuyos intereses se centraban en la producción tenían un índice menor de rendimiento, y sus subordinados gozaban de grados más limitados en lo moral y menos satisfacción en el trabajo.

La conclusión fue un continuo bidimensional donde mientras más se desplacen los líderes hacia la derecha, mejores serán (lo cual parece refutar la investigación de Ohio State que decía que un dirigente puede ser muy centrado en la gente y muy centrado en la producción). No obstante, como sucedió con los estudios de la universidad estatal de Ohio, las investigaciones de la universidad de Michigan no identificaron un estilo universalmente superior. La idea de Michigan, en años recientes, fue modificada considerando a las dos variables como independientes en vez de un continuo.

Con la finalidad de llevar a cabo el proceso interpersonal mediante el cual se trata de influir al grupo para que logre las metas de trabajo establecidas, se mencionan algunas características que son determinantes para favorecer la eficiencia del supervisor.

Según el resultado de las investigaciones de la universidad de Michigan, podemos afirmar que el supervisor más efectivo es el que:

- Ñ Delega su autoridad.
- Ñ Hace asignaciones claras y definidas.
- Ñ Supervisa sobre la base de resultados.
- Ñ Emplea poca presión.
  
- Ñ Se preocupa y en ocasiones participa en el entrenamiento de los integrantes del grupo al que supervisa.
- Ñ Actúa de tal manera que propicia las condiciones a un ambiente acorde a las motivaciones, o bien, las fomenta.

#### h ***Douglas McGregor Y Las Teorías “X” Y “Y”.***

Douglas McGregor propuso (1957) diferentes modos de ver a los seres humanos y estableció cuatro variables implícitas en el concepto de liderazgo, siendo estas:

- Ü Las características del líder, las actitudes, las necesidades y las características personales de los colaboradores,
- Ü Las características de la organización, tal como su propósito,
- Ü La naturaleza de la labor a realizar; y por último,
- Ü El medio social económico y político.

McGregor clasifica a los directivos de acuerdo a dos estilos de administración y liderazgo: (1) autoritario (básicamente negativo) llamado teoría “X”, y (2) igualitario (básicamente positivo) llamado teoría “Y”.

**" Principales Ideas De La Teoría "X":**

- Ü El ser humano siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Ü Debida a esta tendencia humana a rehuir del trabajo la mayor parte de las personas tienen a ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- Ü El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Con lo anterior, se puede decir que la actitud de la gerencia es el de reprimir y el de controlar a sus empleados.

**" Principales Ideas De La Teoría "Y":**

El desarrollo del esfuerzo físico y mental es tan natural como el juego o el descanso.

El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicios de los objetivos a cuya realización se compromete.

Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.

El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino buscar nuevas responsabilidades.

La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora, para resolver los problemas de la organización es característica de grandes, no de pequeños, sectores de la población.

De los puntos anteriores, podemos mencionar que el papel gerencial es desarrollar el potencial de los empleados, y ayudarlos a que dirijan, dicho potencial, hacia los objetivos comunes.



No obstante, estas dos suposiciones, a su vez, provocan comportamientos frecuentes. Así la teoría “X” lleva a un desempeño autocrático del líder, y la “Y” a otro participativo. Si bien para McGregor no se puede decir que el primero sea malo o duro respecto del segundo, bueno o blando.

En su enfoque original el gerente eficaz puede responder a cualquiera de las teorías; por lo tanto, no se ha de suponer tampoco que el primero “X” es un enfoque peyorativo respecto de la gente y que el segundo “Y” resulta ingenuo. Pero de hecho se lo interpreta como un modelo normativo.

El aporte destacado por este autor consiste en recordar a toda persona, con responsabilidades de conducción de importancia, de clarificar y verificar los supuestos o prejuicios que pueden estar condicionando su comportamiento respecto a sus colaboradores.

Ahora bien, al tratarse de un enfoque unidimensional que trabaja con una sola variable, a saber, más o menos uso de las autoridades por parte de quien conduce, resulta poco explicativo de una realidad tan completa como la del liderazgo.

#### h **.Rensis Likert (1960 A 1965).**

Posteriormente, Rensis Likert formuló un modelo semejante al de McGregor, aunque claramente normativo. Según este autor, sí existe un comportamiento “mejor”, además, que se describen grados intermedios respecto de los extremos “X” y “Y”.

Para Likert la mejor forma de conducir un equipo, corresponde al comportamiento “participativo” o “sistema 4”. Su extremo opuesto sería el “explotador-autoritario”, siendo éste el “sistema 1”. Como grados intermedios el “sistema 2”; éste sería “benevolente-autoritario”; y el “sistema 3” como “consultivo”.

Likert encontró que los equipos administrativos bajo el “sistema 4” eran los más eficaces y los que evidenciaban mejor motivación.

Likert construyó un muy completo cuestionario sobre características que destacan 18 variables clasificadas en los siguientes rubros: Liderazgo, Motivación, Comunicación, Toma de Decisiones, Definición de Metas y Sistemas de Control. El instrumento sigue resultando útil para diagnosticar el estilo de una organización o sector respecto de estas prácticas e identificar áreas en las que puede resultar útil hacer intervenciones de mejora de la participación.

Su principal limitación consiste en que resulta útil sólo en los casos en los que se pretenda mejorar el liderazgo haciéndolo más participativo. En este sentido es más aplicable a grupos chicos y con personal instruido en línea con el Empowerment.

Basados en investigaciones anteriores en las universidades de Ohio y de Michigan relacionado a los estilos de liderazgo en base de dos dimensiones: a) la estructura inicial en orientación a la tarea del líder y, b) la consideración en orientación a las buenas relaciones con la gente, este matrimonio de investigadores logró definir un modelo sobre la base del entrecruzamiento de dos variables. Si bien se tipifican cinco posiciones principales, la grilla da lugar a ochenta y un posibilidades de intersecciones entre dos variables.

El principal aporte de este enfoque es demostrar que el compromiso con la producción y logro de resultados no ha de estar retenido con el cuidado de la motivación de la gente, sino que más bien ambos se llaman mutuamente, toda vez que sería difícil imaginar buenos logros a largo plazo sin un personal comprometido y motivado.

Del mismo modo, podría decirse que si un serio compromiso por la producción o los resultados de la organización o el negocio, un manifiesto interés por la gente parecería más bien una declamación poco auténtica, demagoga o voluntarista.

Likert, en 1961, resumió la amplia investigación realizada en la Universidad de Michigan, sobre la conducta de los supervisores en un amplio rango de organizaciones. Encontró que los supervisores eficaces eran aquellos cuyo rol de supervisor se diferenciaba del de los subordinados porque contaban con una mayor orientación hacia los empleados que hacia la producción; y cuyo estilo de supervisión de la tarea era menos detallado y minucioso.

Rensis Likert considera que la dirección del comportamiento humano de la organización es la tarea más importante del director, a manera que todo lo demás depende de lo bien que la realiza. Así, centra su atención en el grupo y en la organización en que trabaja el director estableciendo cuatro sistemas:

- **Sistema autocrático explotador** (sistema 1), en donde el líder es autoritario y jerárquico, y trata de explotar a sus subordinados.
- **Sistema autocrático benevolente** (sistema 2), donde se caracteriza la acción del líder por ser también autoritario pero de manera paternalista. Éste mantiene el control estricto y no delega responsabilidades a sus subordinados, aunque tiene en cuenta sus intereses.

- **Sistema democrático** (sistema 3), aquí se caracteriza la acción del líder por ser éste quien da direccionamientos a sus subordinados pero en muy raras oportunidades, ya que le interesa maximizar la participación y decisión.
- **Sistema de líder participativo** (sistema 4), en el cual se caracteriza la acción del líder por utilizar el método de consulta a sus subordinados pero al final él es quien toma la decisión.

De estos cuatro sistemas se identifican variables que afectan la relación entre el liderazgo y la organización:

- **Causales o independientes**, las cuales determinan el curso de los resultados de la organización, como son:  
La estructura organizacional, las políticas y decisiones de la administración, el comportamiento y estilo de liderazgo.
- **Variables intervinientes**, que reflejan el clima interno de la organización, tales como:  
Las metas, las actitudes y motivación, las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones.

#### h ***El GRID Gerencial.***

Robert Blake y Jane Mouton, en 1964, proponen a través de la rejilla de dirección, GRID, diferentes estilos de liderazgo. Esta rejilla presenta varias posiciones o estilos que el líder asume de acuerdo con su interés hacia las personas y hacia la producción. El liderazgo, en el presente punto de vista, tiene dos dimensiones: i) La extensión y grado de interés por las personas, y ii) Su interés por la producción. El interés por las personas (eje vertical) y por la producción (eje horizontal), puede oscilar entre muy bajo (1) y muy alto (9), véase la siguiente figura 2.3.

Sin embargo, se forma una tercera dimensión al intersectarse los ejes, lo cual se explicará más adelante.

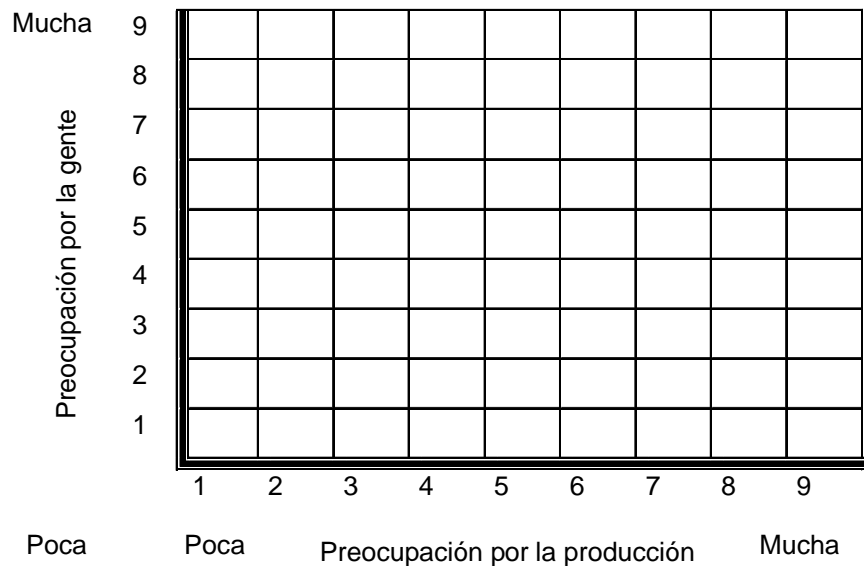


Figura 2.3 GRID Gerencial (Representación gráfica creada por Blake-Mouton).

Hay cinco estilos de dirección que se describen de la siguiente manera y se representan en la figura 2.4.

- **Estilo de dirección 1.1.** La realización de un esfuerzo mínimo para conseguir que se efectúe el trabajo necesario es apropiada para mantener la condición de miembro de la organización.
- **Estilo de dirección 1.9.** La atención cuidadosa a las necesidades de las personas con vistas a unas relaciones satisfactorias, origina una atmósfera de la organización y un ritmo de trabajo amistosamente cómodo.
- **Estilo de dirección 5.5.** La adecuada actuación de la organización se hace posible equilibrando la necesidad de lograr que se realice el trabajo con el mantenimiento de la moral de las personas de manera satisfactoria.
- **Estilo de dirección 9.1.** La eficacia de las operaciones es consecuencia de una disposición tal de las condiciones de trabajo que los elementos humanos no interfieren más que en un grado mínimo.

**Estilo de dirección 9.9.** El trabajo lo realizan personas comprometidas; la interdependencia a través de un interés común en el fin de la organización origina relaciones de confianza y de respeto.

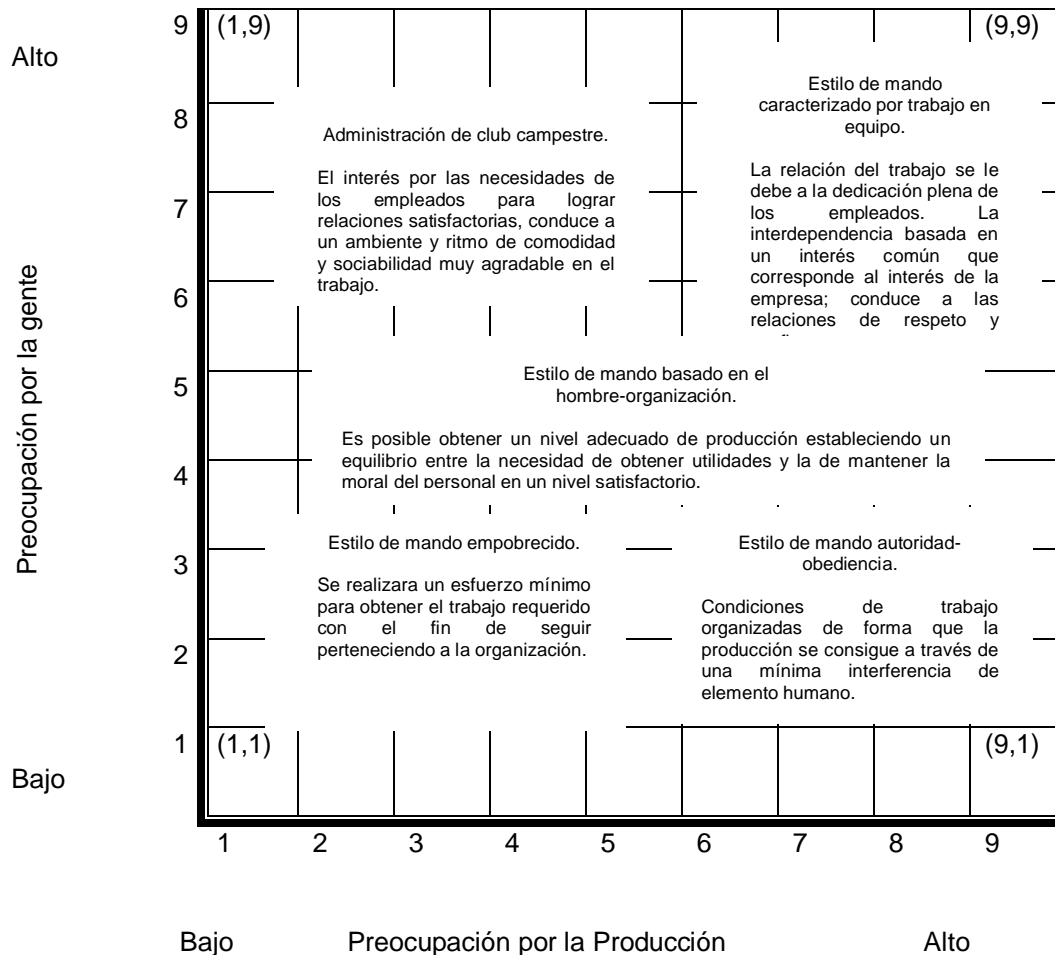


Figura 2.4 Representación Grafica de los estilos de dirección.

Se puede dar el caso en que el director muestra poco interés por la producción y por las personas (1.1); o el director que evidencia el mismo grado de interés por las personas y por la producción (5.5); o el que denota alto interés por las personas y bajo interés por la producción (1.9), pero también se da el caso del director que manifiesta alto interés tanto por las personas como la producción (9.9), situación que para los autores es la ideal.

Robert Blake y Jane Mouton afirman que de estos cuatro estilos de dirección, el director 9.9 ejecuta el más eficaz: "El estilo 9.9 encuentra que la participación es necesaria para alcanzar resultados. Se encuentran soluciones a los problemas con participación y compromiso. Las personas deben ser competentes y con buen conocimiento en aquellos aspectos que se relacionan con las decisiones".

<sup>TM</sup> ***El GRID y su aplicación a los problemas del liderazgo.***

El GRID es un marco de referencia útil que proporcionó un “idioma” común mediante el cual podemos empezar a entender cómo la gente emprende la realización de sus propósitos de organización. Éste está construido por tres dimensiones. Los dos primeros son: el eje horizontal, el cual representa la preocupación por la producción, o resultados. La dimensión vertical representa la preocupación por la gente, es decir, sus sentimientos y su trato hacia aquellas personas con quien usted trabaja para obtener resultados. La “preocupación por” indica el carácter y la intensidad de los supuestos en que se basa cualquier estilo de liderazgo. No es número mecánico que nos diga cuánto fue lo que usted produjo, o que describa cualquier monto de preocupación expresado hacia la gente.

Cuando estos dos ejes se cortan se forma una tercera dimensión relacionada con las motivaciones. Esta dimensión responde a la pregunta ¿Por qué hago lo que hago? A diferencia de las dos primeras dimensiones que fluctúan de poco a mucho, esta es bipolar. Tiene un extremo con signo de más (+) o positivo, representado por lo que debemos lograr, y un extremo con signo menos (-) o negativo que representa aquellas cosas que buscamos evitar.

- ✓ **Preocupación por la producción.** La producción representa cualquier logro o resultado. Obviamente la preocupación por la producción no está presente en todas las personas en el mismo grado. De manera similar, está sujeta a fluctuación y cambio en el mismo individuo en diferentes momentos. Por lo tanto, no es necesario tener una forma sistemática de expresar el significado del grado de preocupación.
- ✓ **Preocupación por la gente.** La segunda dimensión es el eje vertical, la preocupación por la gente. Estas son las gentes en nuestra vida –jefes, subordinados, colegas clientes- con quienes interactuamos día con día, la preocupación por la gente también se extiende a través de número de grados, que oscilan entre 1, una preocupación muy escasa por la gente, y 9, un grado de preocupación muy alto.

Como el liderazgo se ejerce con y a través de otros, nuestros supuestos acerca de la gente son importantes para determinar la eficacia, ya sea que ésta sea básicamente egoísta o altruista, destructiva o bien intencionada, manipulativa o directa, cerrada y oculta o abierta y transparente.

Los ejes de la preocupación por la producción y de la preocupación por la gente se combinan en diferentes formas, cada una de las cuales expresa la forma en que un individuo concibe el logro de la producción a través de la gente. Hay muchas formas en las cuales estas dos preocupaciones se pueden combinar, pero para entender las diferencias individuales son cruciales siete teorías principales relativas a la forma en que la gente ejerce el liderazgo. Cada una de estas teorías u orientaciones define un estilo de GRID y representa un único conjunto de supuestos para usar al poder y la autoridad a fin de vincular a la gente con la producción (Figura 2.5).

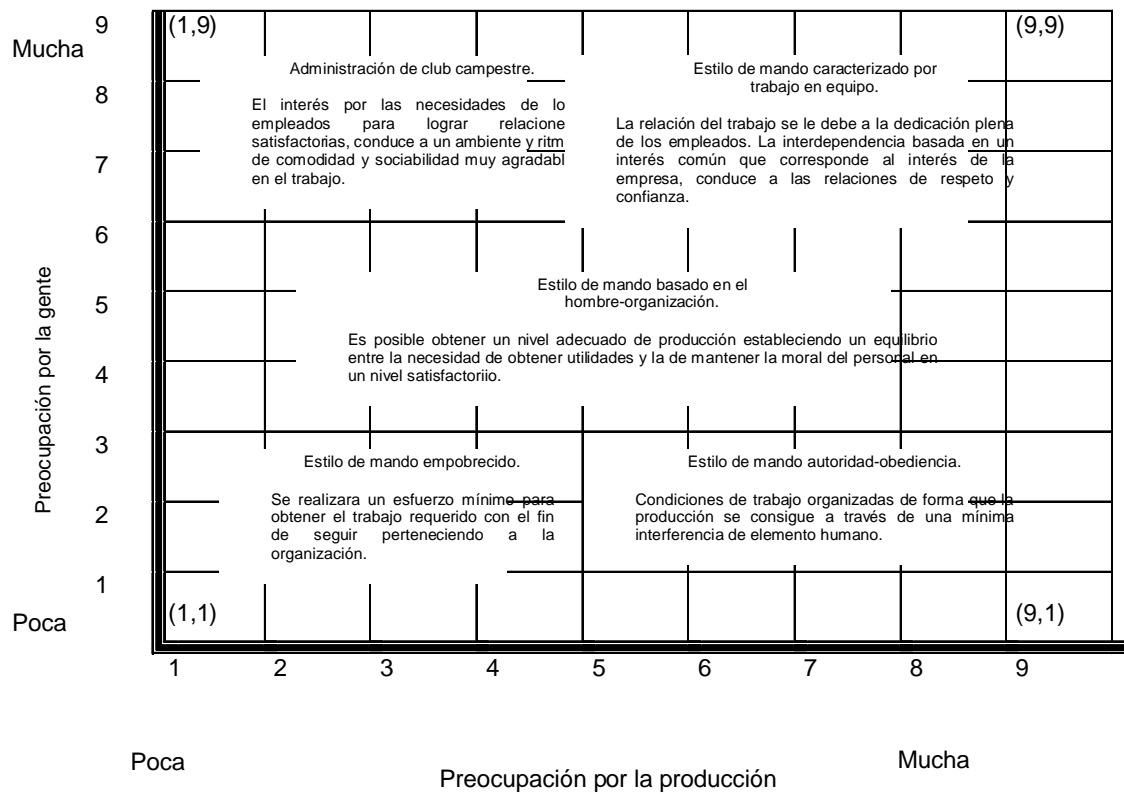


Figura 2.5 GRID del liderazgo (cinco de las siete teorías principales relativas a la forma en que la gente ejerce el liderazgo).

Dos estilos de liderazgo adicionales son combinaciones de los cinco primeros estilos.

- ✓ **El paternalismo**, es un eslabonamiento del estilo de producción “9” del GRID 9,1 con el estilo de gente “9” del GRID 1,9. Un nombre alternativo de paternalismo es 9+9 para denotar que es un estilo aditivo que combina aspectos de los otros dos estilos del GRID (en la administración paternalista 9+9, a la gente se le otorgan recompensas y aprobación a cambio de lealtad y obediencia; el incumplimiento da lugar a un castigo).

Estos están en contraste con el estilo de GRID 9,9 que es una integración o fusión de los dos estilos 9, muy distinto al estilo del GRID 9+9 (Figura 2.6).

∨

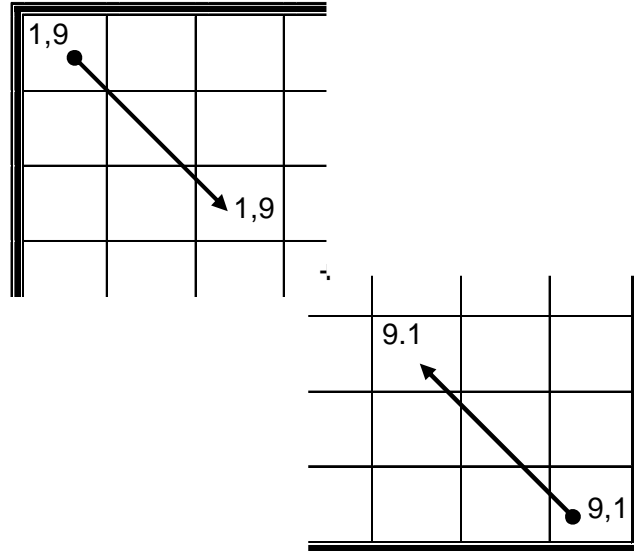


Figura 2.6 Administración paternalista.

El otro estilo de combinación de GRID es **el oportunismo** (Figura 2.7), que incorpora a varios de los otros estilos del GRID o a todos ellos, incluyendo el paternalismo (en la administración oportunista, el desempeño en la organización es resultado de un sistema de intercambios, en el cual se da un esfuerzo a cambio de una medida equivalente del mismo. La gente se incorpora a la situación para obtener de ella la mayor ventaja).

El estilo de GRID es un patrón para concebir una situación o analizarla. Cualquier estilo de GRID está sujeto a cambiar hacia otra orientación como resultado de un mayor entendimiento y práctica, de tal suerte, una orientación no es una característica de la personalidad o un rasgo fijo.

El punto importante es que para aumentar la productividad. Un líder debe estar consciente de la existencia de modos de operación alternativos, seleccionar el enfoque más sólido y explicar las habilidades que se necesiten para comportarse en formas más eficaces en situaciones de trabajo real.



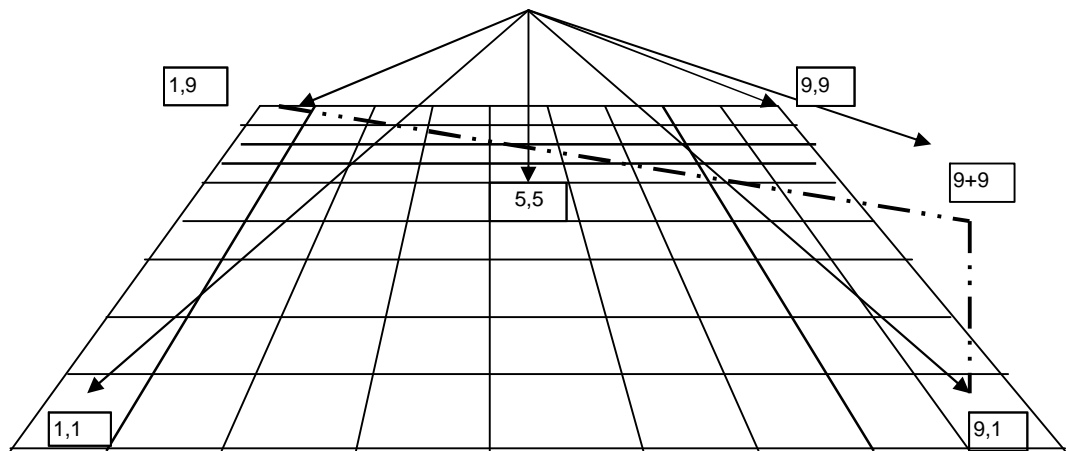


Figura 2.7 Administración oportunista.

Con relación a la tercera dimensión, la **dimensión motivacional**, ésta corta los cinco estilos “puros” en el GRID, es decir, esta dimensión corta el GRID en ángulos rectos para formar motivaciones positivas (+) y negativas (-) para cada uno de los estilos de GRID (figura 2.8).

La motivación positiva 9+9 es el deseo de veneración. Esto significa que usted busca la adulación y el respeto de las personas que lo rodean. El máximo cumplimiento es que otros busquen emular sus acciones y la forma en que usted concibe las cosas.

El extremo negativo de esta escala bipolar representa el temor al repudio (a que la gente pierda la fe en sus capacidades de líder y como resultado lo abandone. Figura 2.9).

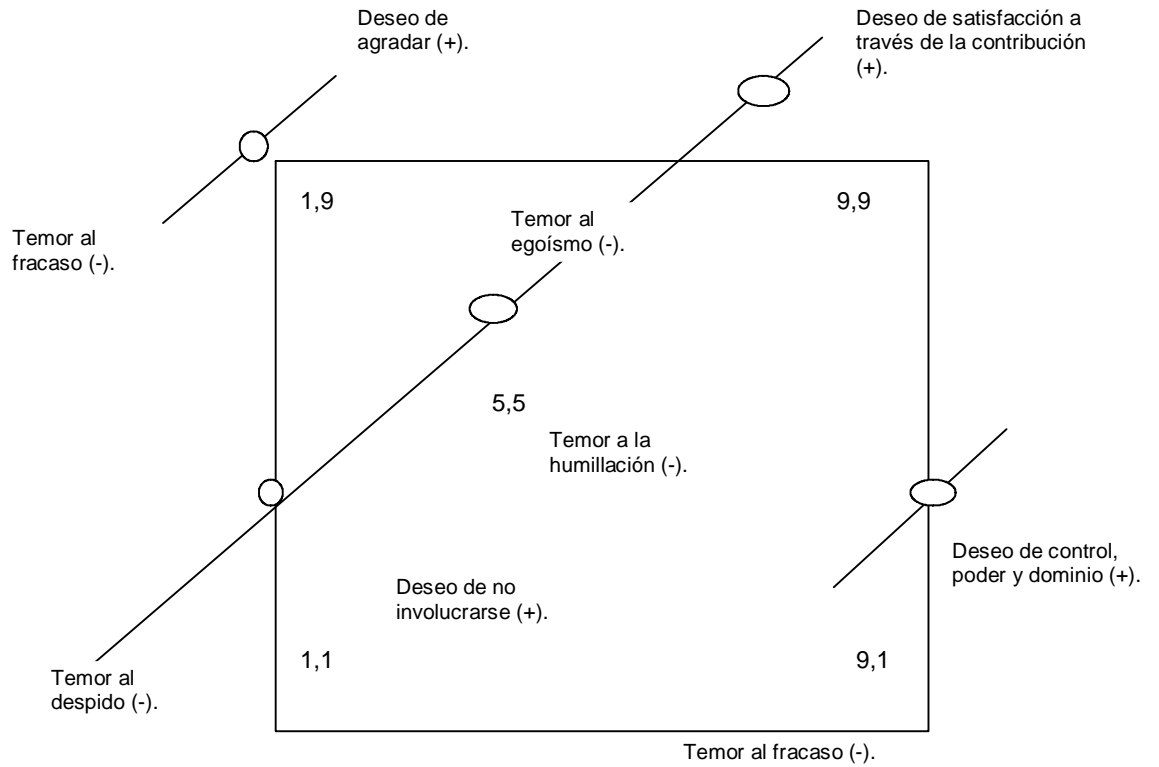


Figura 2.8 Dimensión motivacional.

Paternalismo.

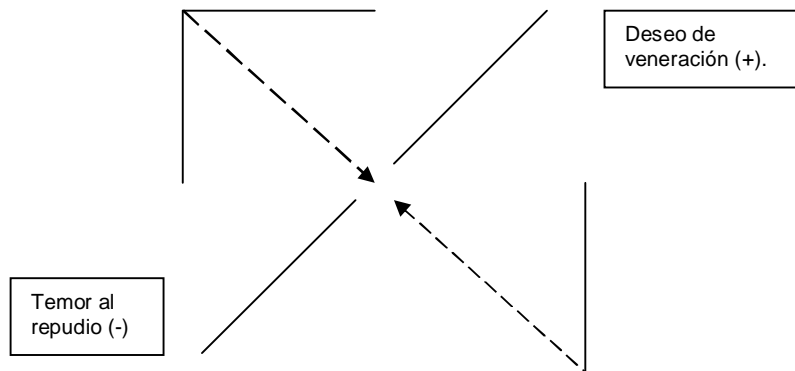


Figura 2.9 Motivaciones (+) y (-) del paternalismo.

Las motivaciones del séptimo estilo de GRID principal, el oportunismo, son el deseo de encontrarse por arriba de las cosas en el extremo positivo, y el temor a ser

expuesto en evidencia, en el extremo negativo (Figura 2.10). Los objetivos personales que impulsan la motivación positiva pueden o no ser congruentes con los objetivos organizacionales. Cuando no lo son, el polo negativo. El “temor a exponerse”, tiene probabilidades de intensificarse.

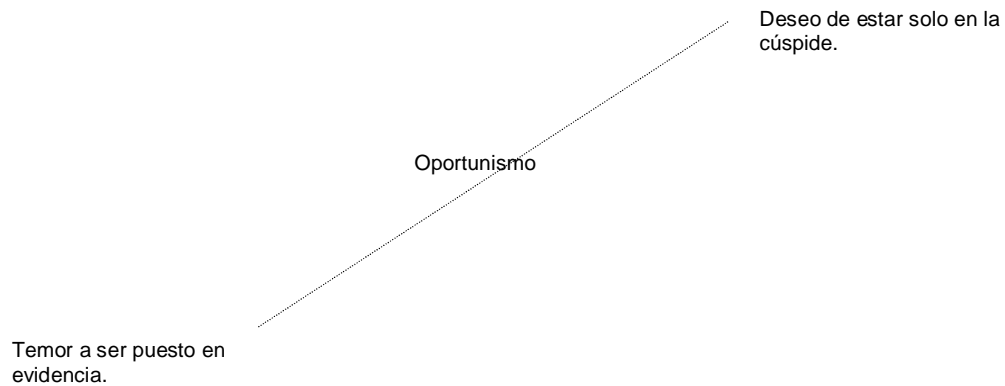


Figura 2.10 Las motivaciones (+) y(-) del oportunismo.

#### <sup>TM</sup> **El GRID del subordinado.**

El GRID del subordinado es parecido al GRID del liderazgo, pero, en lo que se refiere a examinar la eficacia de los estilos diferentes de liderazgo desde el punto de vista del subordinado. El eje horizontal recibe el nombre de preocupación por realizar la tarea, el eje vertical es la preocupación por el jefe (Figura 2.11).

#### <sup>TM</sup> **Estilos de GRID dominante y suplente.**

La gente que trabaja se puede caracterizar por uno de estos siete estilos de GRID principales, pero esto no quiere decir que actuemos igual todo el tiempo. Un estilo suplente se revelara a sí mismo en las situaciones en la que el estilo dominante no se puede aplicar, o en situaciones en las cuales un individuo se siente inseguro en cuanto a opera de acuerdo con el modo dominante.

Un ejemplo, una persona puede retroceder a un estilo suplente cuando está bajo presión, tensión o en situaciones de conflicto que no se puedan resolver de inmediato. De manera alternativa, el estilo dominante de un individuo puede estar presente

cuando las apuestas son altas, pero un estilo suplente se muestra cuando la preocupación por el resultado es poca, bajo fatiga extrema, cuando la tensión es insignificante o cuando es extrema. En ocasiones, un estilo suplente es una reacción al estilo de GRID de otra persona, como puede ser un jefe.

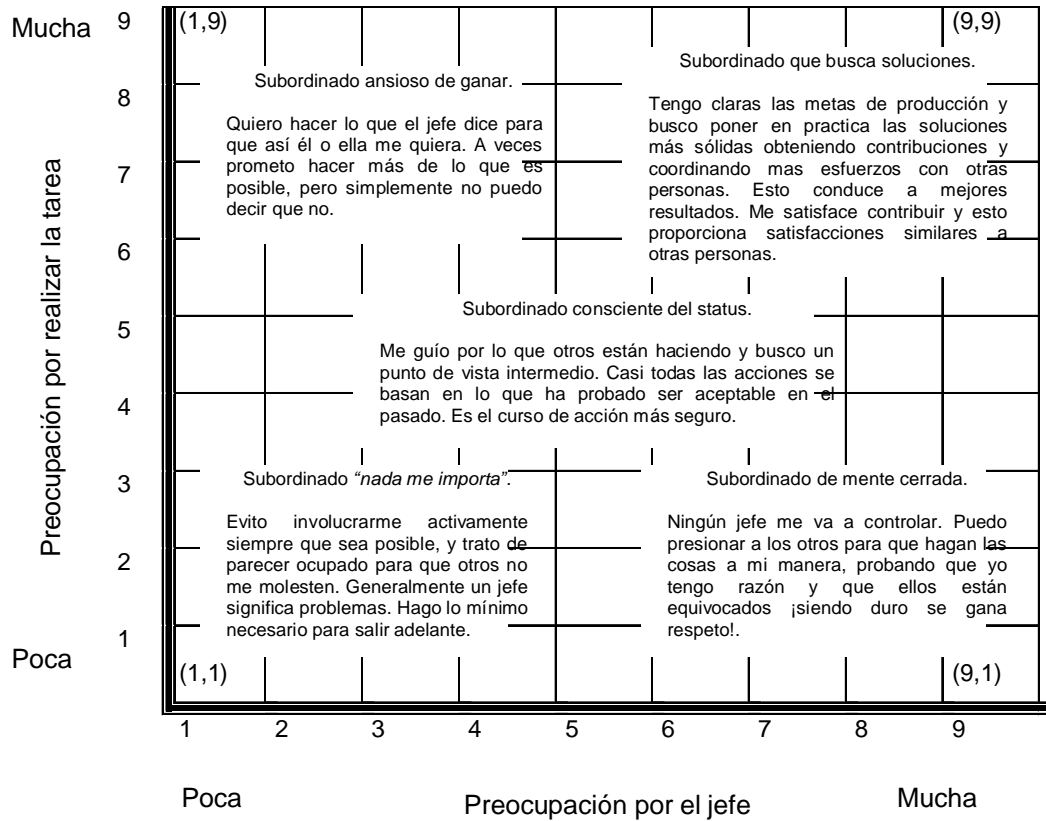


Figura 2.11 El GRID del subordinado

La razón por la cual una persona retrocede a un estilo suplente es privativa de ese individuo. La distinción estriba en que el estilo dominante define las congruencias que hay debajo del comportamiento de una persona en ese momento. El estilo suplente es característico del siguiente comportamiento más congruente, y así sucesivamente, a través de cualquier número de estilos suplentes que caractericen a un individuo dado.

<sup>TM</sup> **Los beneficios de aplicar el GRID.**

- P **Aglutinamiento:** La estructura del GRID identifica todos los enfoques importantes para trabajar con y a través de otras personas en una organización.
- P **Comparación:** Las teorías del GRID permiten comparar similitudes y diferencias de cada uno de los enfoques para trabajar con y a través de otras personas en una

organización. Se puede contrastar la eficacia de un enfoque corriente con formas alternas de trabajo con la gente. Si se descubren formas más eficaces de operar, se puede estar motivado para cambiar.

- P **Consecuencias:** El GRID permite evaluar las consecuencias de nuestras acciones desde el punto de vista de productividad, creatividad, éxito en la carrera, satisfacción propia, y satisfacción de las personas con quienes trabajamos, así como salud. Entonces nos podemos preguntar, a nosotros mismos, si estas son las satisfacciones que queremos o que si los enfoques alternativos ofrecen consecuencias más sanas.
- P **Evaluación subjetiva:** El GRID es un enfoque de autoconvencimiento que le permite sacar conclusiones personales para usted sobre lo que constituye un liderazgo eficaz. Sobre la base de sus ideas acerca de las formas alternativas en que la gente opera y de un examen de cada uno de estos comportamientos, se puede seleccionar el enfoque más sólido para trabajar con, y a través de otras gentes.
- P **Pruebas objetivas:** Cincuenta años de investigación sobre el estilo de liderazgo y sus consecuencias operativas proporcionan una base de evaluación empírica de la validez de la orientación 9,9 en comparación con otras orientaciones, proporcionando así una fuente de confirmación independiente.
- P **Conceptos e idioma compartidos:** Puesto que el GRID proporciona un idioma estándar para pensar en el liderazgo y para analizarlo, promueve la discusión entre los miembros de las organizaciones acerca de la manera más eficaz de ejercer el liderazgo.
- P **Desarrollo de la organización:** El GRID proporciona un modelo básico para desarrollar una organización en un sistema caracterizado por un liderazgo eficaz que estimula un trabajo de equipo basado en la participación sólida, a través de todos sus miembros. Nos permite examinar las conexiones R1-R2-R3 y mejorar lo que estamos haciendo en el campo de las relaciones, a fin de maximizar el uso de nuestros recursos para lograr los mejores resultados posibles.
- P **Útil para la selección, el desarrollo y la evaluación del desempeño:** Una vez entendido, el GRID se puede utilizar no sólo para ejercer el liderazgo sino también como base para seleccionar, desarrollar y evaluar gente. Proporciona un marco de referencia amplio para un sistema integrado de utilización de recursos humanos.
- P **Amplia aplicabilidad:** Una estructura de GRID se aplica en cualquier situación para obtener resultados con, y a través de las personas.

<sup>TM</sup> **Descripción De Los Tipos De Liderazgo.**

Descripción del tipo líder 9,1.

El estilo de liderazgo 9,1 descansa en el supuesto de que haya una contratación inherente entre la necesidad que tiene la organización de obtener resultados y las necesidades de la gente. Por tanto, se sacrifican estas últimas para satisfacer a las primeras. La otra creencia es que los objetivos de la producción sólo se puede alcanzar cuando a la gente se le controla y se le dirige en forma tal que se le obliga a llevar a cabo las tareas necesarias. Un gerente de orientación 9,1 es un capataz exigente que sabe perfectamente que hacer para que se haga el trabajo. Hay un solo propósito y a corto plazo, y consiste en obtener resultados.

El trabajo se dispone de tal modo que se elimina la necesidad de que los subordinados piensen. Una supervisión cercana evita que estos “elementos humanos” interfieran con una realización completa y eficiente de la tarea. Cuando la gente hace lo que se le dice, se pueden obtener resultados sin perder tiempo en resolver conflictos y desacuerdos.

**Motivaciones.** ¿Por que un gerente de orientación 9,1 ejerce el liderazgo de esta manera? La escala motivacional 9,1 proporciona una respuesta, esta escala bipolar corre a través del GRID perpendicularmente al ángulo 9,1. El punto sobre la escala motivacional que corta el GRID es la zona neutral en la cual no es obvia ninguna motivación, positiva ni negativa.

El sentido de fortaleza de un líder de orientación 9,1+ proviene de sentirse poderoso, sin someterse a nada ni a nadie, obteniendo el acatamiento incuestionado de sus subordinados. El control es clave.

Un líder de orientación 9,1 es trabajador, dispuesto a emplear el tiempo que se necesita cuando se trata de luchar con los problemas que le corresponden. El acento lo pone en la voluntad que ejerce mediante una determinación inflexible por tener el poder, controlar y dominar. Para hacer esto, puede ser necesario decidir a los subordinados. “Hazlo, o de lo contrario.....”, cuando la producción está en marcha, esa persona se siente a cargo. El precio por los demás es escaso o inexistente.

Un líder de orientación 9,1 no le hace mucho caso a las sugerencias, recomendaciones consejos o guías de otras personas.

- C **Manejo del conflicto cuando aparece.** Como es probable que el líder de orientación 9,1 vea el desacuerdo como insubordinación, el enfoque para resolver el conflicto estriba en reprimirlo, rechazando los contra argumentos como inaceptables e imponiendo su opinión, a los demás.

Un gerente de Orientación 9,1 trata de acabar con el conflicto probando que el contrincante está equivocado. El enfoque consiste en ganar, forzando a otras personas a recular. Lo que importa es ganar, demostrando quién tiene el control de la situación, ser apreciado por otros no viene al caso. El hecho de que los adversarios puedan sentirse frustrados o segregados es irrelevante.

- " **Toma de decisiones.** Las decisiones que tome un gerente de orientación 9,1 son individuales y unilaterales. Las aportaciones de otras personas no se solicitan ni se desean. Se espera que los subordinados acaten las demandas del jefe y cumplan con la voluntad del líder de orientación 9,1.
- " **Crítica.** La crítica en el sentido 9,1 es más o menos lo mismo que crítica y corrección. Pocas veces contiene un elemento constructivo. En sí, es una evaluación en un solo sentido, descubridora de faltas e inculpadora. Los subordinados no piensan en la actividad como una forma de aprender de ella, esa no es siquiera una opción.
- " **Interacción de los subordinados con un jefe de orientación 9,1.** Un jefe de orientación 9,1 persigue resultados y los subordinados son el medio para lograr ese fin. Este jefe tiene pocas cosas que decir a los subordinados además de lo que hay que hacer, quién debe hacerlo y a qué hora. La información no se tolera. Aunque el acatamiento se puede obtener, el comportamiento a menudo puede tener un efecto adverso en el nivel de compromiso y en la capacidad de subordinados para realizar una tarea.

#### **Descripción del líder tipo 1,9.**

Un jefe de orientación 1,9, maneja sus asuntos a través de caminos indirectos ideales para crear amistad y camaradería. Esto tiene como resultado un menor énfasis en la producción a pesar de que puede no ser intencional.

El supuesto es que la productividad se encarga de si misma en la medida en que se mantenga un clima de cordialidad y armonía. Esta clase de gerentes defensores, sin querer alejan la atención de los deberes por el interés de crear relaciones cálidas y armoniosas.

Cuando una orientación 1,9 se propaga toda la organización, llega a prevalecer una atmósfera de club campestre. La gente trabaja a un ritmo suave con otras personas que le simpatizan. El interés se enfoca en las áreas de acuerdo y satisfacción. La creatividad y la innovación toman un lugar secundario por que con demasiada frecuencia conducen a la controversia y el desafío.

- ✓ **Motivaciones.** La persona de orientación 1,9+ se siente segura cuando las relaciones son positivas y cuando otras personas la aceptan y la aprueban.

El lado negativo de la motivación 1,9 es el temor al rechazo. El rechazo deja a este individuo "lastimado e incluso profundamente herido". Debido a que la crítica se toma como una forma de rechazo, una persona de orientación 1,9 está constantemente alerta a las señales de crítica en un esfuerzo por evitarla.

Un individuo de orientación 1,9 aborrece el conflicto por que toma el desacuerdo como algo personal. No es la idea o la propuesta lo que se rechaza, más bien es la propia persona quien se siente rebajada.

- a **Manejo de conflicto cuando aparece.** A menudo, el enfoque 1,9+ del conflicto consiste en inyectar humorismo a la situación, sin embargo, cuando lo utiliza un individuo de orientación 1,9 en situaciones de conflicto, se convierte en una forma de desviar la atención de un tema serio a fin de evitarlo.

Otra característica de la persona de orientación 1,9 consiste en evadir las negativas. Cuando otras personas reaccionan con enojo o de manera hostil, esta persona tiende a bajar el tono de voz e incluso se torna sumisa.

- © **Toma de decisiones.** Tomar decisiones puede ser un placer cuando éstas tienen alta probabilidad de ser aceptadas por los demás. Un gerente de orientación 1,9 ve las decisiones de esta naturaleza como oportunidades para compartir. Cuando las decisiones afectan a diversas personas, se alienta la discusión de grupo para considerar y recomendar la solución preferida.



Por el extremo negativo de la escala motivacional, la posición 1,9 es: “Evito tomar decisiones que son frustrantes para otras personas, si surge algo que sea inquietante, me aseguro que las otras personas sepan que no es mi culpa”.

Cuando las decisiones involucran tomar un curso de acción impopular, el resultado es la demora, siempre que es posible, las decisiones desagradables son delegadas. Esto no solo libera al gerente de asumir determinaciones potencialmente negativas, sino que también le gana la reputación de ser un buen delegador.

- © **Crítica.** Un gerente que opera desde la posición 1,9+ reacciona a la crítica de la siguiente manera: “Yo trato de hacer que los demás se sientan bien dando enfoque positivo a las cosas. Cuando las personas están felices, se sienten naturalmente motivados para hacer las cosas mejor”.

La retroalimentación negativa es evitada. Cuando no es posible, la estrategia 1,9 consiste en atribuir los puntos de la crítica a otras personas.

- © **Interacción de un subordinado con un jefe de orientación 1,9.** Un jefe de orientación 1,9 es amigable y complaciente y desde esa perspectiva es muy tratable. Sin embargo, la escasa preocupación de este individuo por la productividad tiende a ser frustrante para los subordinados que realmente se esfuerzan por obtener resultados.

### **Descripción del líder tipo 1,1.**

El líder de orientación 1,1, experimenta una leve contradicción o no experimenta ninguna contradicción entre la necesidad de producción y las necesidades de la gente. La preocupación por ambos es mínima.

- ↳ **Motivaciones.** La motivación positiva es un deseo de no involucrarse, de cumplir con los requisitos de su trabajo y de exponerse lo menos posible al contacto con otras personas, además de que se siente emocionalmente agotado y apartado. Si bien puede abrigar algunos sentimientos de preocupación por la organización y sus miembros, el involucrarse es visto como “algo que no vale la pena”. Empero, hay conciencia de que se debe demostrar suficiente presencia para mantener el empleo, lo cual significa hacer el mínimo necesario para acumular antigüedad sin ninguna consideración real por hacer una contribución. La necesidad de conservar el trabajo personal es lo que conduce a la motivación negativa.

La motivación 1,1- es el temor al despido, o el temor a perder la membresía de la organización. Esto sucede si la gente ve en usted a una persona que no actúa, a inútil, o mejor dicho, a un estorbo para la organización.

La persona de orientación 1,1, mantiene a las demás personas a distancia de tal suerte de no tener muchos enemigos (aunque también tiene pocos amigos). Es el incomunicado de la organización que no se asoma, sea esto, él o ella es el florero de la sala de juntas. El grado al cual semejante individuo puede permanecer recatado e insensible depende del mismo que otras personas estén dispuestas a tolerar sin atraer al mismo tiempo su atención.

El estilo de liderazgo 1,1 no tiene posibilidades de ser efectivo con los subordinados, independientemente de su estilo de GRID. Algunos estilos de GRID evitan a este jefe y siguen atendiendo sus asuntos. Otros buscan al jefe para pedirle ayuda, la cual nunca llega. Un equipo o departamento dirigido de este modo, tiende a ser cada vez menor y el fracaso llega como un resultado probable.

#### **Descripción del líder tipo 5,5.**

Un gerente de orientación 5,5 sólo empuja para lograr un nivel de productividad moderado y a cambio proporciona un monto de consideración aceptable para las actitudes y sentimientos de la gente que lleva a cabo este trabajo. Trata de progresar razonablemente dentro del sistema siguiendo reglas y reglamentos para mantener el status como miembro con buena reputación.

Las personas con este tipo de orientación operan de acuerdo con la regla de toma y da, es decir, da un poco para obtener un poco. Esta mentalidad se extrapola con el trabajo en equipo, al estilo 5,5. Es un esfuerzo positivo como norma de grupo. El problema en esta orientación es que no se tolera la negatividad y el equipo puede perder de vista la realidad. La complacencia entra en escena. La gente ha estado tan ocupada formándose a sí misma que ha perdido de vista el verdadero objetivo.

È **Motivaciones.** Las motivaciones 5,5 consisten en evitar que se le humille o que se le ponga en ridículo. El mayor temor estriba en encontrarse con que uno es blanco del ridículo y luego correr el riesgo de ser coartado por el grupo, experimentando por ende dolor y pena. Tal temor al ostracismo puede dar como resultado una intensa ansiedad en virtud de que la persona de orientación 5,5 necesita a otra persona para saber cómo pensar. Al no tener apoyo del grupo, esta persona se torna cada vez más ansioso,

incierto en cuanto a qué camino tomar. Al final de la escala 5,5 el gerente se siente totalmente independiente de otros para saber que dirección tomar.

### **Descripción del líder del tipo 9,9.**

El estilo de liderazgo 9,9 integra una alta preocupación por la producción (9) con una alta preocupación por la gente (9). A diferencia de otros enfoques de liderazgo, la orientación 9,9 supone que no existe ninguna contradicción inherente entre el fin de la organización y la necesidad que la gente sea productiva. Como resultado se hace posible integrar los dos enfoques, involucrando a la gente en la determinación de las estrategias de trabajo y logro.

La integración cabal del interés por los resultados y por la gente, caracterizada por el estilo de GRID 9,9 sólo es posible a través del liderazgo que alienta a los miembros de la organización a comprometerse plenamente con los objetivos de la empresa, haciendo contribuciones extraordinarias. Esto se logra al establecer relaciones sólidas y maduras entre los miembros a fin de alcanzar las metas de la compañía.

En resumen, el objetivo de la orientación 9,9 consiste en promover la participación, el involucrarse y el compromiso con el esfuerzo del equipo, dirigido a lograr los fines de la organización lo más plenamente posible.

☞ **Motivaciones.** La motivación 9,9+ se caracteriza por un alto sentido de gratificación, de gozo con el trabajo y emoción por contribuir con la empresa. Mientras más se acerca uno al éxito en la promoción de las metas de la empresa, mayor es el sentimiento de realización.

El lado negativo de la orientación 9,9- es el “temor al egoísmo”. Lo cual significa perder la perspectiva, identificarse más con la forma propia de hacer algo y perder de vista la aportación de otras personas. Sucede cuando su meta como gerente ya no está tan encaminada a alcanzar un objetivo de la organización como hacerlo a su mano.

De los últimos autores presentados (Likert, Blake & Mouton y McGregor), se pueden encontrar elementos en común en cuanto a la conceptualización del liderazgo, vista como un estilo de comportamiento y las definiciones de los estilos que los líderes pueden asumir. Estos autores definen que los directivos eficaces son aquellos que muestran un gran interés tanto por maximizar el desempeño de la tarea, como por las relaciones de grupo, más que enfrentar entre sí ambas dimensiones.

Posteriormente y retomando nuevamente a Blake y Mouton, en 1982, al identificar resultados inconsistentes de los estudios de Ohio State aducen que la conceptualización de liderazgo que subyace al modelo es errónea. El modelo de la Ohio State trata las dos dimensiones independientes entre sí y se desarrollan amplias medidas separadas cada una de ellas. Sin embargo, estos autores argumentan que dichas dimensiones no pueden ser tratadas como elementos independientes ya que cuando se unen ejercen un efecto; en otras palabras, la respuesta de un subordinado a la acción de un supervisor, en la iniciación a una determinada estructura, varía de acuerdo al grado de consideración con que se exprese esa acción y las anteriores.

Por lo que se afirma que las dos dimensiones no están separadas sino que se interrelacionan integralmente. Sin embargo, los autores no cuentan con estudios empíricos que apoyen sus teorías sobre el liderazgo eficaz y los estilos de dirección. Es importante mencionar que esta orientación teórica deja de lado las circunstancias en las que tienen lugar las acciones de los líderes; conceptualizaciones que en el próximo apartado se derriban.

A manera de conclusión, es fácil tratar con una persona de orientación 9,9 a la manera 9,9 que resistirla, evadirla o evitarla desde el otro estilo de GRID. Esto no quiere decir que si se actúa a la manera 9,9 la gente tiene probabilidades de trabajar conjuntamente, de manera productiva. Esta orientación tiende a sacar lo mejor de la gente toda vez que los principios 9,9 constituyen valores medulares de cada individuo.

#### h ***Estudios Escandinavos.***

Los enfoques en el comportamiento del líder, presentados anteriormente, se desarrollaron entre los 40's y principios de los 70's. Las importantes aportaciones realizadas por los estudios anteriores, fueron hechas cuando el mundo era más estable y predecible, y los cambios se sucedían de una manera más lenta que en la actualidad.

En la creencia de que los estudios anteriores no capturan las realidades más dinámicas de la actualidad, investigadores de Finlandia y Suecia han estado estudiando de nuevo si sólo existen dos dimensiones que integran la esencia del liderazgo o puede haber una más.

Su premisa básica es que en el mundo cambiante que nos ha tocado vivir, es muy común que los líderes eficaces tengan un comportamiento orientado al desarrollo.

Los líderes orientados al desarrollo son líderes que valoran la experimentación, buscan nuevas ideas y generan e implantan el cambio.

Los investigadores escandinavos regresaron y volvieron a revisar los datos originales de Ohio State University, encontrando que los investigadores de dicha universidad incluían algunos indicadores de aspectos de desarrollos tales como: “impulsar una nueva forma de hacer las cosas”, “originar nuevos enfoques a los problemas” y “estimular a los miembros para que comiencen nuevas actividades”. Pero en aquellos tiempos estos aspectos no explicaban mucho el liderazgo eficaz. Los investigadores escandinavos piensan que la causa es el desarrollo de nuevas ideas y la implantación del cambio no era algo crucial en aquellos días. De ahí, que los investigadores escandinavos han estado llevando a cabo nuevos estudios para ver si existe tercera dimensión -orientación al desarrollo- que se relacione con la eficacia del líder.

La primera evidencia fue positiva. Al usar muestras de líderes en Finlandia y Suecia, los investigadores encontraron fuertes evidencias que respaldaban el comportamiento del líder orientado al desarrollo, como una dimensión separada e independiente. Es decir, para ellos, los enfoques de comportamiento de la época anterior que tomaban en cuenta sólo dos dimensiones no pueden representar de manera apropiada el liderazgo de los 90's.

Hoy se ha vuelto una premisa importante el que un líder sepa generar, impulsar o introducir el cambio, de una manera eficaz y eficiente, sin provocar una reacción defensiva de resistencia exacerbada. Ya hemos visto fracasar a muchos líderes, directores y gerentes, que se derrumbaron en el intento, por no saber como implantar los cambios, o carecer de esa orientación al desarrollo. Inclusive, se tienen que tomar las conclusiones indicadas con cierta reserva por no tener evidencias amplias que lo confirmen, también parece que los líderes con un comportamiento orientado al desarrollo tienen subordinados más satisfechos, y esos mismos subordinados los catalogan como líderes más eficientes.

#### h ***Teorías De La Contingencia.***

Los modelos de contingencia estudian el liderazgo bajo una nueva perspectiva, sea esto, las circunstancias que rodean al proceso de liderazgo y en las que éste se desarrolla. A medida que avanzaron los estudios sobre el liderazgo, los investigadores se dieron cuenta de que la predicción de éxito de un líder era un fenómeno mucho más complejo que identificar los rasgos idóneos de personalidad o el comportamiento preferido de los dirigentes triunfadores.

Un líder que tiene éxito en determinado ámbito y circunstancias, no necesariamente lo tendrá en otro lugar, con otro grupo o en otro tiempo. De ahí que hace más de 30 años otra corriente de investigadores se dedicara a realizar estudios con el propósito de proponer un modelo que tomara en cuenta factores como el tipo de trabajo que desarrolla el líder, el tamaño del grupo, su madurez, el grado en que se requiere la participación y cooperación de los miembros del grupo, etc.

Para tomar las decisiones de avanzar en el continuo hacia la democracia había que tomar en cuenta las fortalezas del líder, las fortalezas de los seguidores y las características de la situación. Pues bien, cuando se consideran combinadamente todos estos factores se ofrecen pruebas sorprendentes de que el método de contingencia o situacional como también se le conoce, es una forma muy realista de analizar el liderazgo.

Sin embargo, es conveniente aclarar que estas teorías son un tanto más complejas porque requieren identificar tanto las variables críticas específicas de la situación que se está analizando, como la relación entre ellas, los rasgos del líder (principalmente talentos y habilidades) y las conductas o comportamiento de liderazgo y sus efectos.

En esta sección analizaremos los puntos principales de dos de los modelos de contingencia. El modelo de contingencia de Fiedler y la Teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

#### <sup>TM</sup> **Modelo De Fiedler.**

A principios de 1951, **Fred Fiedler** desarrolló el primer Modelo de Contingencia para el Liderazgo, a partir de la relación entre el rendimiento organizacional y las actitudes del Líder. Esta teoría situacional sobre el liderazgo, propone que el desempeño de los grupos eficaces

depende de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia.

Para medir esas variables Fiedler y sus asociados desarrollaron la escala "El compañero de trabajo menos deseado" (CMP), mejor conocido por las siglas en inglés, que son **LPC** (Least Preferred Co-worker), escala que mide el grado de indulgencia con que el líder evalúa incluso al colaborador menos deseado.

Este cuestionario LPC contiene 16 conceptos (20 en la versión amplia). A la persona que contesta el cuestionario se le pide que piense en el individuo con quien considere poder trabajar **menos** bien. Dicha persona debe ser aquella con quien el participante haya tenido las mayores dificultades para llevar a cabo un trabajo.

En su presentación original Fiedler afirmó: "... consideremos al individuo con un alto grado de LPC (que percibe a su colaborador menos deseado de un modo relativamente **favorable**) como una persona que obtiene su principal satisfacción de las relaciones interpersonales bien llevadas, en tanto que la persona con un grado LPC bajo (que describe a su LPC en términos **muy poco favorables**) logra su mayor satisfacción con la ejecución del trabajo".

Originalmente, los investigadores formularon la hipótesis de que las calificaciones elevadas de LPC se asociarían con un desempeño de grupo eficaz. Sin embargo, esto generó algunos resultados ambiguos y conflictivos. Fiedler y sus asociados propusieron entonces la hipótesis de que el tipo "correcto" de conducta del líder dependía de si la situación del grupo era favorable o desfavorable para él.

Las tres dimensiones de situación que determinan la circunstancia anteriormente descrita, son:

<b>Relaciones Líder-Miembro.</b>	<b>Estructura de la Tarea.</b>	<b>Poder del Puesto o Posición.</b>
<p>Calidad de las relaciones entre el líder y el grupo. Grado de confianza y respeto que los subordinados tienen en su líder.</p> <p>Se mide por la aceptación que se haga de las personas, que se les tenga confianza y lo cálida y amistosa que sea la relación entre líder y subordinados.</p>	<p>Grado en que la tarea se programa, se asigna y explica para que sea realizado el trabajo por medio de procedimientos establecidos.</p> <p>Claridad al establecer metas y objetivos, funciones y responsabilidades, especificando procedimientos.</p>	<p>Grado en que el puesto o posición le permite al líder influir en sus subordinados para que se unan a él y acepten su dirección y liderazgo.</p> <p>Esta influencia se deriva de la posición en la estructura formal de la organización e incluye la autoridad para contratar, disciplinar, recompensar, castigar, promover o degradar y autorizar incrementos salariales.</p>

### **CLASIFICACIÓN DE LO FAVORABLE DE UNA SITUACIÓN.**

<b>Situación</b>	<b>Relaciones miembro-líder</b>	<b>Estructura de la tarea</b>	<b>Posición de poder del líder</b>	<b>Lo favorable de la situación</b>
<b>1</b>	BUENAS	ALTA	FUERTE	FAVORABLE
<b>2</b>	BUENAS	ALTA	DEBIL	FAVORABLE
<b>3</b>	BUENAS	BAJA	FUERTE	FAVORABLE
<b>4</b>	BUENAS	BAJA	DEBIL	MODERADAMENTE FAVORABLE
<b>5</b>	MODERADAMENTE DEFICIENTES	ALTA	FUERTE	MODERADAMENTE FAVORABLE
<b>6</b>	MODERADAMENTE DEFICIENTES	ALTA	DEBIL	MODERADAMENTE FAVORABLE
<b>7</b>	MODERADAMENTE DEFICIENTES	BAJA	FUERTE	MODERADAMENTE FAVORABLE
<b>8</b>	MODERADAMENTE DEFICIENTES	BAJA	DEBIL	DESFAVORABLE



Como podemos apreciar en el cuadro anterior, Fiedler construyó ocho posiciones de grupo. Cada una representa una combinación distinta de las dimensiones, y lo favorable o no de cada situación, de acuerdo a los resultados del LPC.

Según esto, cuando la situación es muy favorable o muy poco favorable, será apropiado tener un líder orientado al trabajo; pero cuando las dimensiones se mezclan y la situación es moderadamente favorable, entonces es más conveniente contar con un líder orientado a las relaciones.

Desde un punto de vista general al revisar los estudios de Fiedler para verificar la validez de su modelo, la mayoría de los expertos concluyen que esta teoría proporciona la mejor descripción existente del proceso de liderazgo, ya que existe evidencia que apoya las partes substanciales del modelo.

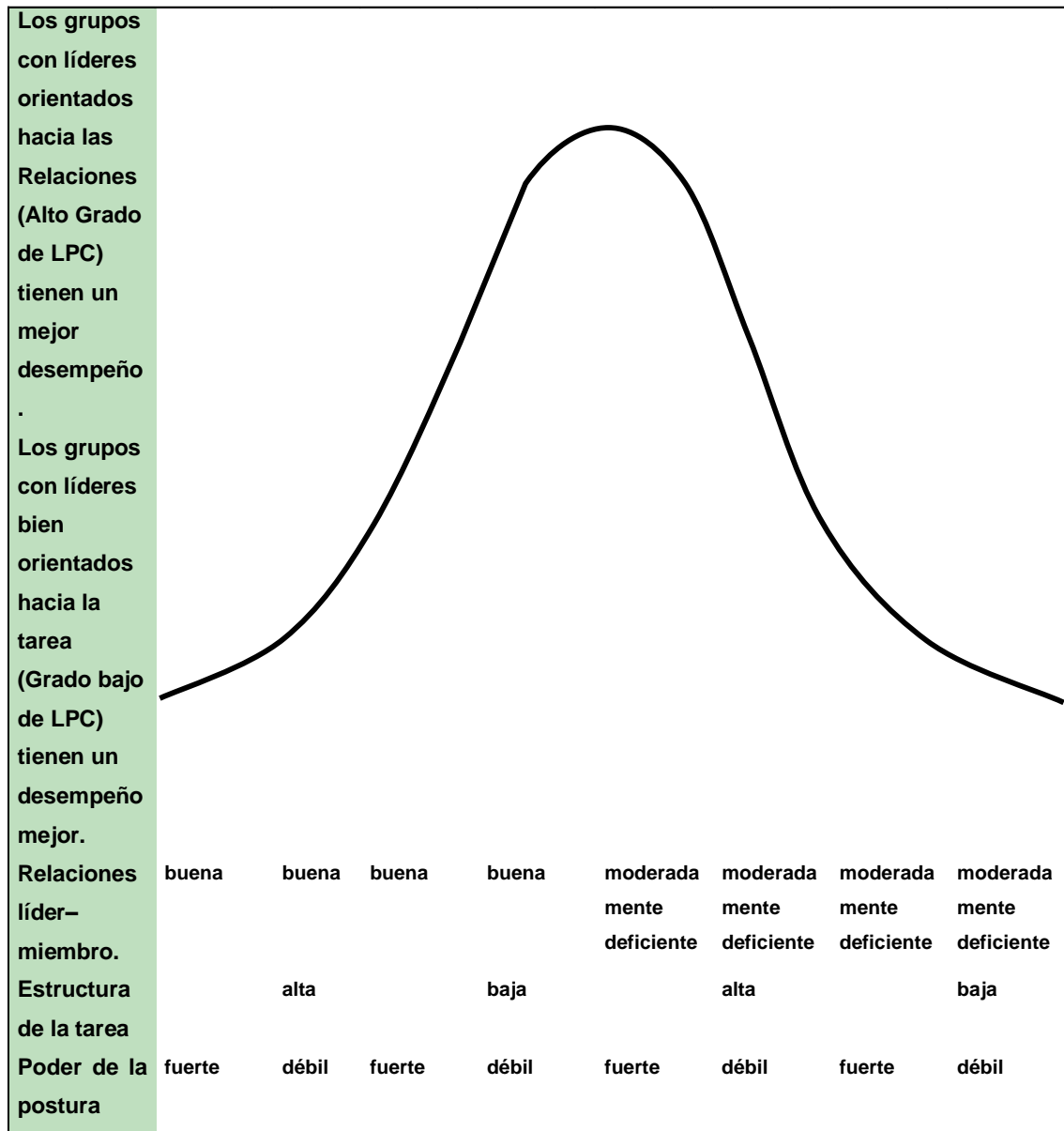
Sin embargo, Fiedler y sus asociados, también han sido objeto de críticas ya que algunos opositores objetan que en lugar de corroborar su teoría con nuevas investigaciones, Fiedler la conforma para ajustarla a resultados ya conocidos.

Otras críticas más duras sostienen que la conceptualización que Fiedler hizo de los componentes de lo favorable que sea la situación no es del todo completa. Otra crítica lanzada al modelo es que no explica la forma en que lo favorable de la situación afecta la relación entre la conducta del líder y el desempeño de los subordinados.

Sea cual sea la opinión de los expertos, la verdad es que marcó un precedente importante en el estudio combinado de rasgos y comportamientos del líder y las situaciones que se presentan; y ha llegado a ser uno de los Modelos de Contingencia más ampliamente difundidos, por todo ello es muy importante tomarle en cuenta en nuestro aprendizaje del Comportamiento Organizacional.

Y como esta teoría se sustenta en bases empíricas, podemos esperar que se sigan realizando más investigaciones que corroboren sus conclusiones, las modifiquen o las amplifiquen.

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE SITUACIÓN SEGÚN FIEDLER.



### ™ Liderazgo Situacional De Paul Hersey Y Ken H. Blanchard.

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

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

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

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

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

- § **La madurez laboral:** Abarca los conocimientos y las habilidades de una persona. Quienes tienen mucha madurez laboral cuentan con los conocimientos, la capacidad y la experiencia para realizar sus actividades laborales sin que otro los dirija.
- § **La madurez psicológica:** Se refiere a la voluntad o motivación para hacer algo. Las personas que tienen gran madurez psicológica no requieren gran aliento del exterior pues su motivación es intrínseca.

El liderazgo situacional recurre a las dos dimensiones del liderazgo identificadas por Fiedler, las conductas relacionadas con las actividades y las relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard van más allá y las califican con grados de alto y bajo, y después las combinan en cuatro estilos específicos de liderazgo: a) mandar, b) persuadir, c) participar, y d) delegar.

- **Mandar.** Mucho para actividades y poco para relaciones, es decir, el líder define los roles y les dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas actividades. Además, enfatiza las conductas directivas.
- **Persuadir.** Mucho para actividades y mucho para relaciones, es decir, el líder se comporta como director y proporciona apoyo.
- **Participar.** Poco para actividades y mucho para relaciones, es decir, el líder y el seguidor de manera conjunta toman decisiones y la función primordial del líder es comunicar y facilitar las cosas.
- **Delegar.** Poco para actividades y poco para relaciones, es decir, el líder proporciona poca dirección y apoyo.

En la figura 2.12, se apreciará la manera en que Hersey y Blanchard conciben su teoría, así como la forma en que se relacionan las tareas y las relaciones del líder basándose en su comportamiento, además de hacer mención a la definición de las cuatro etapas de madurez representando la relación que existe entre la madurez pertinente al trabajo y los estilos de liderazgo apropiados que deben utilizarse, según los seguidores van avanzando de la inmadurez a la madurez.

Las etapas de madurez son las siguientes:

**M1:** Las personas no pueden o no quieren asumir la responsabilidad para hacer algo. No son componentes ni tiene confianza.

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

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

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

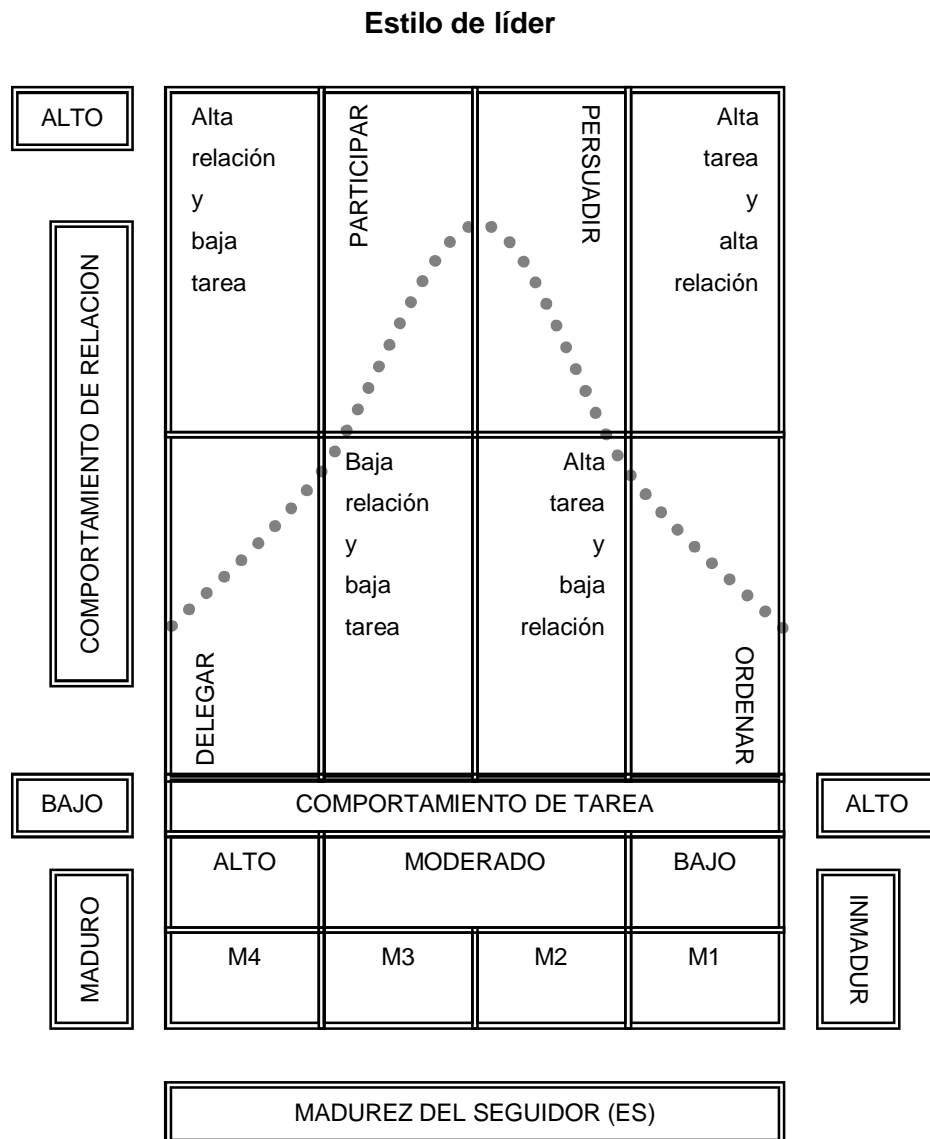


Figura 2.12 Liderazgo situacional.

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

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

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

Por último, de lo anterior, puede decirse que la visión que tiene 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 los subordinados lo catalogaran como un colaborador más, orientador, escucha de su gente, generador de confianza, aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador persona que oye y ayude, que transmite seguridad.

#### **k Relaciones De Intercambio Líder-Miembro.**

Las investigaciones sobre el liderazgo también determinaron que existen ciertos rasgos, como la energía física o la amistad, que eran esenciales para que el liderazgo fuera eficaz. Se consideraba que estas cualidades personales inherentes como la inteligencia, podrían transferirse de una situación a otra. Y como no todos los individuos la tienen, sólo sus poseedores podrían considerarse líderes en potencia. Por consiguiente, este enfoque parecía cuestionar la importancia de capacitar individuos para asumir puestos de liderazgo. Implicaba que si se podía descubrir la forma de identificar y medir esas cualidades de liderazgo (que son innatas en el individuo) se podría separar a los líderes de los que no lo son.

La revisión de las investigaciones que usan este enfoque que basa el liderazgo en ciertas características, ha producido muy pocos resultados consistentes o de alguna importancia. Algunos estudios empíricos sugieren que el liderazgo es un proceso dinámico, que varía según la situación, con cambios en los líderes, en los seguidores y en las situaciones. Los escritos recientes sobre el tema de liderazgo parecen apoyar este enfoque de que el comportamiento del líder varía según la situación de que se trate.

Con este énfasis, el comportamiento y el medio, se fomenta más la posibilidad de adiestrar individuos para adaptar sus estilos de comportamiento de líder a distintas situaciones. Por lo tanto, se cree que la mayoría de las personas pueden aumentar su eficacia en posiciones de liderazgo por medio de la educación, adiestramiento y el desarrollo.

Los seguidores son vitales no sólo por que como individuos, aceptan o rechazan al líder, sino por que, como grupo, de hecho determinan el poder personal que éste puede alcanzar. Los conceptos representados en el liderazgo situacional deben de aplicarse sin importar que se esta tratando de influir sobre comportamiento de un subordinado, su jefe, un jefe, un colega, un amigo o un pariente.

#### k **Madurez De Los Seguidores O Del Grupo.**

En el liderazgo situacional, la madurez se define como la habilidad y la disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento. Estas variables de madurez deben de considerarse únicamente con relación a la realización de un área específica. Es decir, un individuo o grupo no es maduro o inmaduro en un sentido total. Todas las personas tienden a ser más o menos maduras con relación a un trabajo, función u objetivo específicos que el líder pretende lograr a través de sus esfuerzos.

Además de evaluar el nivel de madurez de individuos pertenecientes a un grupo, es posible que el líder tenga que determinar el nivel de madurez del grupo como grupo, específicamente si este convive frecuentemente en la misma área de trabajo.

Recordemos que la figura anterior 2.12, pretende representar la relación que existe entre la madurez pertinente al trabajo y los estilos de liderazgo apropiados que deben utilizarse según los seguidores van avanzando de la inmadurez a la madurez. Así que se debe tener en mente que el esquema representa a dos fenómenos diferentes. El estilo de liderazgo (estilo del líder) apropiado a niveles determinados de madurez de los seguidores representados por la “curva prescriptiva” que atraviesa los cuatro cuadrantes de liderazgo. Esta curva de forma acampanada se denomina “curva prescriptiva” ya que demuestra el estilo de liderazgo apropiado directamente arriba del nivel de madurez correspondiente.

Cada uno de los cuatro estilos de liderazgo (**ordenar, persuadir, participar, y delegar**) identificados en ésa figura, es una combinación de comportamiento hacia la tarea y la relación.

La madurez de los seguidores es cuestión de grado. Para determinar el estilo de liderazgo apropiado se proporcionan indicadores de madurez dividiendo la escala de madurez en cuatro niveles, bajo (M1), de bajo a moderado (M2), de moderado alto (M3) y alto (M4).

El estilo de liderazgo apropiado para cada uno de los cuatro niveles de madurez incluye la combinación adecuada de comportamiento hacia la tarea (dirección) y de relación (apoyo).

La **orden** corresponde a un nivel de madurez bajo. Las personas no pueden y no quieren (M1) hacerse responsables de realizar un trabajo determinado, no son competentes o seguras de sí mismas. En muchos casos, su falta de interés se debe a que se sienten inseguros de poder realizar la tarea recomendada. De este modo, el estilo directo de “ordenar” (E1) que proporciona dirección y supervisión claras y específicas, tiene mayores posibilidades de éxito con individuos de este nivel de madurez. Se le denomina “ordenar” por que el líder define el papel y “ordena” lo que las personas deben hacer, cómo deben hacerlo y cuándo realizarlo. Acentúa el comportamiento directivo.

En personas con este nivel de madurez, un apoyo excesivo se podría considerar permisivo, fácil y, más importante aún, como un premio a la ineficacia. Este estilo implica un comportamiento hacia la tarea alta y un comportamiento de relación baja.

El estilo de **persuadir** corresponde a un nivel de madurez entre bajo y moderado. En este caso, las personas quieren pero no pueden (M2) hacerse responsables de su trabajo, es decir, que tienen confianza en si misma pero carecen de la habilidad o de los conocimientos necesarios. Por tanto, la persuasión que proporciona las directrices que requieren por su falta de conocimiento o habilidad, pero que también los apoya para reforzar su voluntad y entusiasmo, parecer ser lo más apropiado para individuos con este nivel de madurez. A este estilo se le conoce como “persuadir” por que la mayor parte de las ordenes las sigue proporcionando el líder. No obstante, a través de la comunicación y la explicación bilateral, el líder trata de convencer psicológicamente a sus seguidores de que desean actuar de cierta manera. Los seguidores que se encuentran en este nivel de madurez generalmente aceptaran una decisión, si entienden por que se debe tomar y si su líder también les ofrece apoyo y decisión. Este estilo implica comportamientos hacia la tarea y de relación alta.

La **participación** corresponde a un nivel de madurez entre moderada y alta. Las personas que se encuentran en este nivel de madurez son capaces de hacer pero desean hacer lo que el líder les pide. Con frecuencia la falta de voluntad de estos individuos se debe a una falta de seguridad en sí mismos. Sin embargo, si son competentes pero no desean realizar sus tareas, es posible que se deba más bien a una falta de motivación que a una falta de seguridad en sí



mismos. En cualquier caso, el líder necesita abrir la puerta (mediante una comunicación bilateral y activa) y apoyar los esfuerzos del seguidor por poner en práctica la habilidad que ya posee. Así, el estilo participativo (E3) con apoyo y sin dirección tiene mayores probabilidades de éxito con individuos que tienen este nivel de madurez. Se le llama estilo de “participar” por que tanto el líder como el seguidor participan en la toma de decisiones y el papel principal del líder es facilitar la tarea y lograr la comunicación. Este estilo implica un comportamiento de relación alto y comportamiento de relación hacia la tarea bajo.

Cuando el estilo es el de **delegar**, el nivel de madurez es alto. Las personas que están en este nivel de madurez son capaces, desean tomar responsabilidades y tienen confianza en sí mismos. Por lo tanto el estilo que tiene mayores probabilidades de éxito con individuos que se encuentran en este nivel de “delegar” (E4), que proporciona poca dirección o apoyo.

Aun cuando es posible que el líder siga identificando el problema, la responsabilidad de la realización de los planes se otorga a estos seguidores maduros. Se les permite que desarrollen el proyecto y decidan cómo, cuándo y dónde hacerlo. Al mismo tiempo son psicológicamente maduros y, por lo tanto, no necesitan una comunicación bilateral o un apoyo mayor del normal. Este estilo implica un comportamiento de relación y de tarea bajos.

Debe de estar claro que el estilo de liderazgo adecuado para las cuatro designaciones de madurez –baja (M1), de baja a moderada (M2), de moderada a alta (M3) y alta (M4)- corresponden a las cuatro designaciones de estilo de liderazgo: ordenar (E1), persuadir (E2), participar (E3) y delegar (E4). Es decir, que a una madurez baja corresponde un estilo de ordenar, si está entre baja y moderada se necesita aplicar un estilo de persuadir, etc.

El liderazgo, situacional no sólo sugiere el estilo de liderazgo que tiene más probabilidades de éxito según los diversos niveles de madurez, sino que también indica la de las otras configuraciones de estilos en caso de que el líder no pueda utilizar el estilo deseado. La probabilidad de éxito de cada estilo para los cuatro niveles de madurez, dependiendo de lo alejado que se encuentre del estilo con mayores probabilidades de éxito a lo largo de la “curva prescriptiva” del momento, es la siguiente.

- M1; E1 alta, S2; 2º, Q3; 3º, Q4 baja probabilidad
- M2; E3 alta, S1; 2º, S3; 2º, Q4 baja probabilidad
- M3; E3 alta, S2; 2º, S4; 2º, Q1 baja probabilidad
- M4; E4 alta, S3; 2º, Q2; 3º, Q1 baja probabilidad

Al indicar la probabilidad de éxito de cada estilo descrito arriba, en algunos casos se utilizó la designación “E” y en otros la designación “Q”. Como se menciono anteriormente, las designaciones abreviadas (E1, E2, E3, E4) y las denominaciones (ordenar, persuadir, participar y delegar) sólo deben utilizarse cuando se trate de comportamientos representados en el campo efectivo del modelo tridimensional de la eficacia del líder.

De esa manera, el estilo con mayor probabilidad de éxito y del 2º (secundario) se indicaron con la letra “E”, mientras que los estilos 3º y de baja probabilidad se indicaron con la letra “Q”, en la mayoría de los casos, existen por lo menos dos estilos de liderazgo que pueden ser eficaces. Al mismo tiempo existen generalmente uno o dos estilos de liderazgo que se encuentran en el campo menos efectivo.

#### **k Aplicación Del Liderazgo Situacional.**

El liderazgo situacional sostiene que si se quiere que los seguidores inmaduros sean más productivos, tiene que utilizarse un estilo de dirección firme (comportamiento hacia la tarea). De manera similar, sugiere que si el nivel de madurez de seguidores algo inmaduros aumenta, se les debe recompensar con mayor apoyo socio-emocional (comportamiento de relación). Por último, a medida que los seguidores van alcanzando niveles altos de madurez, el líder deberá responder no solo disminuyendo el control sobre sus actividades, si no también su comportamiento de relación.

#### **k Como Determinar El Estilo Apropiado**

Para determinar cuál es el estilo de liderazgo que se deberá utilizar con una persona y en una situación dada, se deben hacer varias cosas, en primer lugar, se debe decidir cuales son las áreas o facetas de las actividades de un individuo o grupo sobre de las que se desea influir. Una vez tomada esta decisión, el siguiente paso es determinar la habilidad o motivación (nivel de madurez) del individuo o grupo en cada una de las áreas elegidas.

El tercero y último pasó a seguir, es decidir cuál de los cuatro estilos de liderazgo será el adecuado para este individuo (o individuos) en cada una de estas tareas.

#### **k Componentes De La Madurez.**

Se ha argumentado que la clave para ser un buen líder es saber identificar el nivel de madurez del individuo o grupo sobre el que se desea influir y después aplicar el estilo de liderazgo apropiado. Si esto es cierto, ¿cómo pueden conocer el verdadero significado de madurez?

Al examinar los componentes de la madurez, deben hacerse varios comentarios. Primero, de acuerdo con la investigación de David C. McClelland. Las personas motivadas por el éxito tienen ciertas características comunes, incluyendo la capacidad de fijar metas difíciles pero alcanzables, mayor interés en el logro personal que en las recompensas del éxito y el deseo de tener la retroalimentación pertinente para su trabajo.

En segundo lugar, en cuanto a educación y experiencia, sostenemos que no existe una diferencia conceptual entre las dos. Se puede adquirir un buen nivel de madurez en el trabajo a través de la educación o la experiencia o con alguna combinación de ambas.

En tercer lugar en estudios recientes se ha argumentado que la educación y la experiencia afectan la habilidad, mientras que la motivación y el deseo de alcanzar el éxito e influyen sobre la voluntad de hacer algo. Como resultado, al analizar la madurez en términos de habilidad y voluntad, estamos sugiriendo que el concepto de madurez tiene dos dimensiones: madurez en el trabajo (habilidad) y madurez psicológica (voluntad).

La madurez en el trabajo se refiere a la habilidad de hacer o realizar algo. Los individuos que son muy maduros en un trabajo particular poseen el conocimiento, la habilidad y la experiencia necesarios para realizar ciertas tareas sin necesidad de dirección o ayuda de otros. La madurez psicológica se refiere a la voluntad o incentivo que existe para hacer algo. Tiene que ver con confianza y compromiso. Los individuos que son muy maduros psicológicamente en un área en particular, piensan que es importante ser responsable y tienen confianza y sentimientos positivos sobre sí mismos en ese aspecto de su trabajo. No hace falta que se les estimule demasiado para lograr lo que se proponen.

#### **h Teoría De La Trayectoria–Meta Del Liderazgo (Path-Goal)**

La teoría Trayectoria-Meta o Path-Goal del liderazgo se deriva netamente de la teoría motivacional y de la teoría de la expectativa, propone que las personas eligen cómo comprometerse dentro de varias conductas alternativas, con base en sus expectativas de lo que podrán obtener de cada conducta.

A partir del anterior concepto, la teoría Path-Goal en esencia evalúa que los subordinados harán lo que los líderes quieran, si éstos hacen dos cosas: primero, el líder debe asegurarse de que los subordinados entiendan cómo llevar a cabo los objetivos, y segundo, el líder debe procurar que los subordinados logren sus objetivos personales en el proceso (House, 1971). Así se pretende que realice un diagnóstico del ambiente y seleccione los comportamientos que asegurarán el que los subordinados estén motivados al máximo hacia los objetivos organizacionales.

Este modelo, entonces, incorpora cuatro clases de estilos de comportamiento del líder: el autoritario o instrumental, de apoyo, participativo y el orientado al logro o a la realización. Para que el líder elija uno de estos estilos, éste debe tener en cuenta las características personales de sus subordinados y el ambiente en el que trabajan. Se considera que las características personales incluyen tanto las cualidades personales como las habilidades determinantes para la tarea. El ambiente incluye la naturaleza del grupo de trabajo, el sistema de autoridad de la organización y la naturaleza de cada una de las tareas de los subordinados.

De las investigaciones de House se predice que el liderazgo instrumental es más apropiado cuando la tarea esta poco estructurada, y, por tanto, existirá una ambigüedad de rol. Esta predicción se ha solventado en las medidas de satisfacción. El liderazgo de apoyo se considera apropiado cuando la tarea es estresante, frustrante o insatisfactoria.

Robert J. House propone el modelo de Trayectoria-Meta, el cual argumenta que "el comportamiento del líder es la motivación y la satisfacción al grado de que dicho comportamiento aumenta la posibilidad de la consecución de metas de los subordinados y clarifica la trayectoria para alcanzarlas".

El modelo Trayectoria-Meta incorpora al trabajo del líder el crear más deseos de alcanzar metas y mejorar las trayectorias para lograrlas. Los líderes relacionan las recompensas con las metas, así los subordinados están más motivados. Los líderes proporcionan recursos y favorecen las circunstancias para que los subordinados logren el objetivo, ayudan a resolver los problemas con el propósito de lograr el objetivo. El resultado de estos esfuerzos es la relación en la trayectoria-meta y un mejor desempeño en el trabajo.

Aquí se sugiere que la función de un líder es la de especificar las tareas que deben realizar los subordinados, eliminar los obstáculos que impiden la atención de las metas y ampliar las oportunidades para que aquellos logren satisfacciones personales.

La Teoría Trayectoria-Meta argumenta que los subordinados sostienen que la conducta del líder es aceptable si constituye una fuente inmediata de satisfacción; la conducta de los líderes será aceptable en la medida en que tracen con claridad las trayectorias-metas.

Lo que conlleva a que el liderazgo efectivo se fundamente en la disposición del líder para ayudar a satisfacer las necesidades de los seguidores. Si el líder desea contar con subordinados muy satisfechos deberá utilizar un alto grado de dirección de tareas no estructuradas y un grado reducido en las estructuradas.

## h Teoría Toma De Decisión De Vroom-Yetton.

Continuando con el desarrollo de teorías del liderazgo se presenta el modelo de toma de decisión de Vroom y Yetton de 1973, que se centra en las acciones del liderazgo en situaciones que requieren una decisión explícita.

Dichos autores critican la Teoría de la Trayectoria-Meta argumentando que no tiene en cuenta la situación en la cual los gerentes deciden involucrar a los empleados. Éstos examinan qué criterio se puede utilizar para determinar si, y cómo, el líder implicará a los subordinados en ciertas situaciones decisivas. Incluyendo en su modelo un interés tanto por la calidad, como por la aceptación de decisiones.

El modelo identifica cinco tipos generales de estilos de líder, para ayudar a los gerentes a decidir cuándo y en qué medida deberían involucrar a los subordinados para resolver un problema específico. Estos cinco tipos representaban un continuo, de posiciones autoritarias (AI, AIII) a consultivas (CI, CII), y a una posición plenamente participativa (GII)

### ***Tipos de estilo de liderazgo:***

- ÿ Los gerentes resuelven el problema o toman la decisión ellos mismos usando la información que tienen a su disposición en ese momento.
- ÿ Los gerentes obtienen de sus subordinados la información que necesitan y después deciden cuál es la solución del problema. Cuando solicitan la información, pueden informar al subalterno o no cuál es el problema. El papel que desempeñan los subordinados para tomar la decisión, evidentemente, es proporcionar a los gerentes la información necesaria, y no el de generar o evaluar soluciones alternativas.
- ÿ Los gerentes comparten el problema con los subordinados pertinentes, en lo particular, obteniendo sus ideas y sugerencias sin reunirlos en forma de grupo. Los gerentes toman la decisión, que puede reflejar la influencia de los subordinados o no.
- ÿ Los gerentes comparten el problema con los subordinados, en grupo, y obtienen sus ideas y sugerencias, en forma colectiva. Después toman la decisión que pueda reflejar la influencia de los subordinados o no.
- ÿ Los gerentes comparten el problema con los subordinados, en grupo. Los gerentes y los subordinados juntos, generan y evalúan las alternativas y tratan de llegar a un acuerdo por consenso para la solución.

Y Los gerentes no tratan de influir en el grupo para que se adopte la solución preferida y acepten y apliquen aquella solución que cuente con el apoyo del grupo entero.

Dependiendo de la naturaleza del problema, el líder elige el estilo de liderazgo con un pronóstico de éxito casi en todas las situaciones empíricas que lo utilizaron. Afirman que la efectividad de una decisión depende de la calidad de la decisión, el compromiso adquirido con la decisión y el tiempo invertido en la toma de decisión.

Adicionalmente consideran que la efectividad del liderazgo se define como: la calidad de la decisión + la aceptación de la decisión –los costos de tiempo de la decisión.

Se puede tomar una serie de decisiones muy efectivas pero si dichas decisiones no contribuyen a desarrollar las capacidades de los demás entonces las decisiones en cuestión disminuirán el capital humano de la organización.

Por tanto, afirman que los estilos de liderazgo pueden ser impulsados por el tiempo o por el desarrollo.

### 2.3. COMUNICACIÓN.

Se ha visto, de forma implícita, en los apartados anteriores, que la comunicación es el medio que hace posible la existencia de un proceso de liderazgo, y sin ella no habría posibilidad de fijar metas, ni de establecer acciones conducentes a alcanzar los objetivos, ni de coordinar los esfuerzos de grupo; al menos resultaría muy difícil. Por tal motivo en este apartado nos damos a la tarea de establecer los elementos de la comunicación, sus diversas formas y sus características especiales, con lo cual estaremos en posibilidad de comprender como una comunicación efectiva será un factor fundamental para lograr un liderazgo efectivo.

Toda comunicación contiene información, no obstante, no toda información posee un valor comunicativo. La comunicación se refiere a un tipo específico de patrones informativos: los que se expresan de forma simbólica. Por ende, la información que no puede traducirse de esta manera no tiene valor comunicativo. Estos patrones pueden tener valor informativo para una persona, pero si no es posible traducirlo a un código simbólico común, no hay comunicación. Además del requisito de compartir un sistema simbólico, es necesario que las asociaciones entre los símbolos y sus referentes sean también compartidas. Así que si las personas realizan asociaciones similares entre los elementos del símbolo, tendrá mayor éxito en su comunicación con los demás.

Tenemos entonces que para que haya comunicación se necesita un sistema compartido de símbolos referentes, y esto implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso. Sin embargo, quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común, de significados compartidos, además, no existen dos individuos con experiencias idénticas, lo que hace que los símbolos del mensaje tengan significados más o menos distintos para cada uno de los comunicantes.

Con relación a lo anterior, podemos considerar que la comunicación es de vital importancia para el ser humano, sobre todo si se trata de un líder, pues sin ésta, sus múltiples actividades no se podrían desempeñar exitosamente; y si no se cuenta con patrones eficaces para la manifestación de las ideas y sentimientos, así como la habilidad para establecer relaciones interpersonales adecuadas, no habrá comunicación exacta o eficaz a menos que el emisor emita correctamente el mensaje y el receptor lo reciba en forma no distorsionada.

Por lo tanto, es importante que conozcamos nuestros puntos fuertes y débiles en lo que a comunicación se refiere: conocerse a uno mismo para tener bien detectadas aquellas áreas en las que mejor nos desenvolvemos o necesitamos trabajar.

La palabra “comunicación” trasciende las expresiones “hablar” y “escribir”, ya que abarca todas las formas en que el hombre puede comunicarse, no sólo de palabras o por escrito, sino por gestos, posturas, leyendo, escuchando, etc.

En el mundo de la industria hace falta dominar; además de la palabra hablada y escrita, el “arte de escuchar”.

### **2.3.1. DEFINICIÓN.**

En este tema se encuentran varias definiciones de las cuales se dan a conocer las siguientes:

#### **2.3.1.1. LEYTON (1968).**

“Transmitir un mensaje, con vistas a provocar una respuesta diferenciada. ‘Comunicarse’ no significa tan sólo hablar a la gente, sino que también abarca escucharles: tan comunicación es oír atentamente a los demás como hablarles. No podemos hablarles a los otros con verdadera eficacia si no prestamos la debida a atención a lo que nos dicen”.

Para comunicarse no basta transmitir un mensaje sin idea de provocar una respuesta adecuada.

#### **2.3.1.2. Requisitos De Las Respuestas.**

Se debe tener presente ciertos requisitos cuando hablamos a alguien con el propósito de obtener de él una contestación diferenciada o adecuada.

- X Debemos averiguar cuando podamos sobre su persona y carácter.
- X Debemos tener una idea clara de lo que queremos.
- X Debemos emplear un lenguaje apropiado.

El lenguaje no comprende sólo palabras, habladas o escritas, sino todo signo capaz de transmitir hechos, ideas, actitudes y sentimientos a otras personas. La expresión del rostro también es lenguaje.

Para Kapp y Evans, Sir Ernest Gowers y G.H. Vallins el lenguaje apropiado que debe utilizarse en la comunicación debe ser: directo, sencillo, concreto, y funcional.

Además, para impulsar la actividad del personal y lograr su pleno rendimiento es esencial una comunicación sincera entre la dirección y el trabajo.



### **2.3.1.3. El Modelo De Shanon Y Weaver.**

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

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

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

El modelo que lo representa mejor es el Goffman.

### **2.3.1.4. Modelo De Goffman.**

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

## **2.3.2. TIPOS DE COMUNICACIÓN.**

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

### **2.3.2.1. 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 reguladora.

- k **Comunicación fáctica.** Se refiere a los mensajes que tienen relación con el requerimiento o la provisión de información.
- k **Comunicación indexical.** Se refiere a las características biológicas o psicológicas de la persona que envía los mensajes así como a las actividades y relaciones con la presente interacción y con el ambiente.
- k **Comunicación Reguladora.** Es la información sobre los límites espaciales o temporales de la interacción, definición de roles, naturaleza del intercambio, internancia en el diálogo, etc.

#### **2.3.2.2. Comunicación Verbal.**

Son las expresiones orales (instrucciones, entrevistas, discusiones, conversaciones, etc.) y expresiones escritas (cartas, informes, memorandos, minutas, manuales, boletines, contratos, etc.). El lenguaje verbal, como sistema de comunicación biológico o natural (a diferencia de los sistemas artificiales), es un sistema de transmisión de información significativa, relevante desde el punto de vista de la adaptación y el comportamiento del individuo que emite o recibe información.

También puede considerarse que éste es un sistema de comunicación muy redundante, pues a lo largo del mensaje se repite el mismo contenido informativo (es el caso, por ejemplo, del uso del número). Esto determina que sea fácilmente predicable por el oyente.

#### **2.3.3. COMPONENTES DE LA COMUNICACIÓN.**

Las áreas específicas de la comunicación son: concepto de sí mismo, escuchar, claridad de expresión, capacidad para expresar los sentimientos constructivamente, grado de apertura.

##### **2.3.3.1. Concepto De Sí Mismo.**

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

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

### **2.3.3.2. Formación Del Concepto De Sí Mismo.**

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

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

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

### **2.3.3.3. Escuchar.**

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

De contar con esta capacidad, las personas y sobre todas aquéllas que están en constantes relaciones interpersonales como pueden ser los directivos, gerentes con sus homólogos y sus empleados, al comprender el significado del mensaje que se está transmitiendo ayudará a la toma de decisiones.

### **2.3.3.4. Habilidad Para Escuchar.**

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

- La persona debe hacerse el propósito o razón para escuchar.
- El que escucha debe inicialmente suspender todo juicio.
- Resistir la distracción (ruidos, visitas, gente, etc.) y enfocar su atención en la persona que habla.
- Esperar antes de responder.
- Parafrasear al que habló.

- Repetir en sus propias palabras en contenido y sentimientos de lo que se habló.
- Buscar el tema o temas importantes de lo que dice el comunicador.
- Usar el diferencial de tiempo entre la velocidad al hablar (100 o 150 palabras por minuto) y la velocidad de razonamiento (400 a 500 palabras) para reflejar sobre el contenido y buscar significado.
- Estar listo para responder a los comentarios del que habla.
- Preguntar para aclarar.

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

### **2.3.3.5. Claridad De Expresión.**

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

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

### **2.3.3.6. Consideraciones.**

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

- <sup>2</sup> Tener siempre presente que lo que uno considere claro, no siempre lo es o deberá serlo para los demás.
- <sup>2</sup> Aclarar lo mencionado cuando parece que los demás entendieron lo que uno no quiso decir.
- <sup>2</sup> Expresar lo que uno siente sin herir a los demás.
- <sup>2</sup> Decir los pensamientos, sentimientos e ideas en el momento oportuno cuidando de no perder la sutileza.
- <sup>2</sup> El que escucha no debe adivinar lo que quiso decir el comunicador.

### **2.3.3.7. Capacidad Para Expresar Los Sentimientos.**

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

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

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

### **2.3.3.8. Guía Para Expresar Los Sentimientos.**

Para expresar los sentimientos de forma constructiva y positiva, hay que tomar en cuenta los siguientes aspectos:

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

### **2.3.3.9. Apertura.**

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

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

### **2.3.3.10. Bloqueos De La Apertura.**

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

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

Como se puede observar, a lo largo de estos apartados se han descrito los cinco conceptos que se consideran en el cuestionario de evaluación, del estilo de comunicación.

## 2.4. MANEJO DE CONFLICTOS.

Otra de las variables de nuestro estudio es precisamente la del estilo de negociación que tienen los altos directivos y los mandos medios de la empresa “**Alexander and Mary**” (**A&M**), es decir, 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 Filman.

Ahora bien, saber manejar una situación de conflicto es de gran importancia, pues esto puede ser un serio problema en cualquier organización, ya que puede lesionar verdaderamente el desempeño de la organización o provocar incluso la disolución de la empresa, lo cual conlleva a la pérdida de muchos buenos empleados. Sin embargo, como se vera más adelante, no todos los conflictos son malos y demás, el conflicto tiene un lado positivo, así como un negativo.

### 2.4.1. Definición.

Han pasado 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 esta 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 dejan las condiciones que terminan el punto inicial del proceso del conflicto.

Podemos definir Conflicto 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 de 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 violentas hasta sutiles de desacuerdo.

#### **2.4.2. Las Transacciones En El Pensamiento Acerca Del Conflicto.**

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

#### **2.4.3. Enfoque Tradicional.**

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

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

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

El punto de vista de que todo conflicto es malo ciertamente ofrece un enfoque sencillo para observar el comportamiento de las personas que crean conflictos. Puesto que se debe evitar todo conflicto y corregir este mal funcionamiento a fin de mejorar el desempeño del grupo y de la organización.

Aunque los estudios de investigación proporcionan ahora fuertes evidencias para cuestionar la idea de que este enfoque a la reducción de conflictos da como resultado un alto desempeño de grupo, muchos de nosotros todavía evaluamos las situaciones de conflicto utilizando esta norma ya obsoleta.

#### **2.4.4. Enfoque De Las Relaciones Humanas.**

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



La posición del enfoque 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 mismo. Racionalizaban su existencia: no se 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 60 hasta mediados de los 70.

#### **2.4.5. Enfoque Interaccionista.**

Un tercero y reciente punto de vista, propone no sólo que el conflicto pueda ser una fuerza positiva en un grupo, sino que plantea de manera explícita que ciertos conflictos son absolutamente necesarios para que un grupo se desempeñe con eficacia. A esta tercera escuela la llamamos el enfoque interaccionista.

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

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

#### **2.4.6. El Conflicto Funcional Y Disfuncional.**

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

Desde luego, 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 pueden en este momento ser altamente disfuncional en otro grupo, o en el mismo grupo en otras circunstancias. El criterio que diferencia el conflicto funcional del disfuncional es el desempeño de grupo.

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

Desde luego, rara vez son mutuamente excluyentes el impacto del conflicto sobre 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.

#### **2.4.7. Proceso De Un Conflicto.**

**Etapa 1:** Es la presencia de condiciones problemáticas que favorecen potencialmente la presencia de conflictos, los que aunque aún no existan, se pueden presentar en cualquier momento, estas condiciones pueden ser una mala comunicación o comunicación ineficaz, fallas en la estructura formal de la organización como: claridad en las áreas de responsabilidad, niveles de autoridad, grado de dependencia, etc., y/o variables de personalidad en algún integrante del grupo de trabajo, que pueden resultar molestos para el resto, como: una risa sarcástica, un tono o timbre de voz irritante, una actitud despótica, un carácter demasiado dominante, un temperamento ansioso o colérico, etc.

**Etapa 2:** En esta etapa se empieza a percibir o a sentir una situación de conflicto. Se percibe un conflicto cuando una o más partes toman conciencia de que existen entre ellas las condiciones que pueden hacer surgir el conflicto. Se siente un conflicto cuando las personas involucran emociones creando ansiedad, tensión, frustración u hostilidad.

**Etapa 3:** Una o ambas partes toman la decisión de actuar de una manera determinada. Algunos conflictos se agravan porque una de las partes le atribuye a la otra, intenciones diferentes a las que en realidad tiene. Generalmente se pueden identificar cinco intenciones para el manejo de conflictos:

**Competencia.-** Deseo de satisfacer los intereses personales a como dé lugar, ganando a la otra parte independientemente de como se vea ésta afectada.

**Colaboración.-** Intención de arreglarse con la otra parte de manera en que ambos puedan lograr sus objetivos, conciliar sus intereses y quedar plenamente satisfechos.

**Evasión.-** Deseo de retirarse de un conflicto, sacarle la vuelta o suprimirlo.

**Complacencia.-** Estar dispuesto a dar concesiones, a ceder para que el otro se salga con la suya, con tal de que se resuelva el conflicto.

**Arreglo con concesiones.-** Intención de negociar y arreglarse con la otra parte, cediendo en parte, con la condición de que el otro ceda también en algo.

**Etapas 4:** En esta etapa el conflicto se hace visible a través del comportamiento de las partes en oposición, este comportamiento suele incluir declaraciones, acciones y reacciones de las partes en conflicto.

Estos comportamientos son ya la materialización de las intenciones de cada parte pero muchas veces difieren de éstas como resultado de los cálculos equivocados de las intenciones de la otra parte, o porque las intenciones originales se desvían al transformarse en comportamientos.

**Etapas 5:** En esta etapa se dan las consecuencias que resultan de la interacción acción-reacción entre las partes en conflicto.

#### **2.4.7.1. Niveles de conflicto.**

##### **1. Generalidades del conflicto en la empresa**

Los conflictos pueden ser de orden intrapersonal (propios del "yo") o interpersonal (propios de un grupo de personas que forman una organización). Existen algunas condiciones que predisponen para el conflicto:

Diferenciación de actividades: "los objetivos e intereses diferentes (inclusive los antagónicos) tienden a provocar conflictos".<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Chiavenato, *op.cit.*: pp. 397-405

Recursos compartidos: la necesidad de repartir recursos que de por sí son escasos puede generar luchas de intereses ante la necesidad de cumplir metas u objetivos.

Actividades interdependientes: "Cuando los grupos se vuelven altamente interdependientes, surgen oportunidades para que un grupo auxilie o perjudique el trabajo de otros"<sup>7</sup>.

El conflicto puede tener diversas consecuencias:

Positivas:

Estimula a las personas (energiza).

Fortalece sentimientos de identidad.

Despierta la atención ante los problemas.

Pone a prueba las estructuras de poder dentro de la organización

Negativas (puede llegar a ocurrir...):

Sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad.

Presión grupal (aumenta cohesión).

Desvío de energías productivas.

Bloqueo de iniciativas ajenas.

Tensión circular y fricción en las relaciones interpersonales.

#### **2.4.8. La Organización Como Sistema**

El conflicto es necesario para la supervivencia de cualquier organización. Tendiendo en cuenta que esta se concibe como un sistema en el que naturalmente se presentan interacciones y procesos internos (dentro de esa relación entre sus partes), e intercambios de información y recursos con el medio externo. En este sentido la organización puede pensarse como un sistema abierto y en consecuencia, el conflicto sería el grado de desorden que presenta dicho sistema (entropía). En los momentos en los que aparece el desorden (conflicto) se tiende a corregirlo y esa corrección de la entropía lleva a que se instaure un orden superior y a posteriori la organización (el sistema) se perpetúa adaptándose a las condiciones que le plantean el medio y sus propias dinámicas internas.

#### **2.4.9. El Conflicto En La Organización (Conflicto Laboral)**

Por conflicto se entiende aquella situación en la que dos o más partes están en desacuerdo entre sí. El desacuerdo puede ser multicausal y dentro de una organización, dicho conflicto genera dos consecuencias básicas: ineficiencia e ineffectividad. La ineficiencia puede abarcar desde una interferencia mínima en las operaciones de la compañía, hasta la aparición de serias disfunciones que atentan contra la efectividad de la organización (obstaculización en el logro de los objetivos propios de la organización a través de los procesos internos que le son propios).

---

<sup>7</sup> *Ibidem.*

A grandes rasgos, algunos de los principales conflictos dentro de la organización son:

- Conflictos entre la Sede Central y sus Subsidiarias.
- Conflictos entre jefes de departamento.
- Conflictos entre el jefe y sus subordinados (y viceversa).
- Conflictos entre personas de un mismo departamento.
- Conflicto entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales de sus miembros.
- Conflicto entre el individuo y su trabajo.

A continuación se hace una breve reseña de estos.

#### **2.4.10. Conflictos Entre La Sede Central Y Sus Subsidiarias**

Este conflicto tiene que ver con las interacciones que se dan entre una compañía "matriz" (o central) y sus compañías subsidiarias. El criterio de 'empresa subsidiaria', aunque se limita a cuestiones financieras relacionadas con la propiedad de una empresa sobre otra, no será tenido en cuenta dentro de su significado completo y en aras de ampliar la discusión el término se podría ampliar a compañías satélites a una empresa mayor, y que se dediquen ya sea a la prestación de servicios generales o especializados, o a la puesta punto de productos, su manejo y su distribución. Esta es una característica común a los negocios de hoy en los que una empresa central difumina su producción o partes de sus procesos dentro de un grupo de empresas ajenas (estrategia conocida como "outsourcing"). Tales empresas pueden ser de propiedad de la compañía central o entidades separadas con las que se establecen estrechos vínculos funcionales.

Esta es una característica creciente en las multinacionales contemporáneas que "riegan" por el mundo sus procesos a fin de garantizar un empleo óptimo de sus recursos financieros y operativos, según sea el caso. Las manifestaciones más recurrentes del conflicto en este estilo de relación inter-organizacional tienen que ver con el hecho de que en ocasiones la sede central y las subsidiarias enfrentan entre sí a personas que no se conocen, que comparten expectativas y objetivos muy diferentes o que trabajan a ritmos particularmente propios, generándose contactos tensos y posturas que tienden hacia la rigidez.

Cabe aclarar que las dificultades no sólo tienen que ver con las personas, sino con las políticas estructurales de la compañía central y las políticas de las empresas subsidiarias. Tales políticas, como es natural, se conciben como lineamientos de acción y en consecuencia orientan la conducta de los empleados involucrados.

Las diferencias tradicionales tienen que ver con la insatisfacción de las necesidades de la sede central y algunas muestras de incapacidad de las subsidiarias. Otro tanto hacen las imposiciones que haga la empresa matriz y la reticencia de las subsidiarias a permitir injerencias externas cuando previamente ha existido una línea de trabajo clara (y que probablemente genera condiciones adecuadas de productividad y bienestar).

La solución a este tipo de conflicto pasa por diversos factores. Por un lado es crucial el papel que juegan las políticas de la compañía central, y más que las leyes que se imponen, lo que realmente cuenta es la elasticidad de éstas. Adicionalmente se hace importante la necesidad de una "selectividad preventiva" de las subsidiarias (según el caso) que garantice que en el futuro las relaciones con éstas serán armónicas, dinámicas y en concordancia con las expectativas de la casa matriz. En el terreno, la presencia de conflictos como estos genera otro tipo de situaciones que requieren un abordaje orientado a la concertación, aunque la descripción de tales estrategias de solución escapa a los objetivos de este trabajo.

#### **2.4.11. Conflictos Entre Jefes De Departamento**

En un contexto en el que "los individuos dotados de responsabilidades y poderes similares, pero adscritos a departamentos diferentes, tienen que vivir y organizarse conjuntamente"<sup>8</sup>, puede aparecer el conflicto entre los jefes de departamento. La presencia de un objetivo común a la organización puede dar una visión unitaria, por lo menos para quienes desempeñan cargos de autoridad; sin embargo, una organización consta de funciones y departamentos creados alrededor de los requerimientos de especialización, y cada uno puede desarrollar una visión distinta de sus objetivos y de su posición dentro del marco global de la organización. Tales intenciones pueden circunscribirse a esferas internas y externas de la organización. La creciente especialización puede llevar a que algunos departamentos crezcan y se fortalezcan de modo tal que tiendan a interferir con los objetivos de otros y en consecuencia llevar al surgimiento de tensiones entre los jefes de los distintos departamentos que ven amenazada su autonomía por la influencia que pueda tener el jefe de otra dependencia.

Los conflictos entre jefes de departamento suelen darse tanto por un desconocimiento recíproco como por la ignorancia del papel que se debe desempeñar. Otras dependencias pueden generar reticencia al funcionamiento paralelo con otras dentro de la organización, si su función está subordinada a lo que otra división haga. Los actuales enfoques de la "compañía orientada al cliente" pretenden romper este paradigma y comprometen a todos los empleados con una

---

<sup>8</sup> P. Brajans y T.P. Cronin, *Teoría de la Organización*, Santafe de Bogota, Norma S.A., 1985: cap. 9

filosofía de ventas compartida y orientada a la satisfacción plena del cliente, con independencia del departamento al que se pertenezca. Otro estilo de conflicto que puede darse entre los jefes de departamento tiene que ver con la competencia por funciones semejantes.

En los casos en los que se presentan conflictos entre los jefes de departamento, se sugiere la presencia de una instancia superior a las partes involucradas, que tenga una clara visión de las metas y procedimientos de la organización y que eventualmente entre a mediar entre las partes buscando un punto de equilibrio.

#### **2.4.12. Conflictos Entre El Jefe Y Sus Subordinados (Y Viceversa).**

Este tipo de conflictos al interior de la organización tiene que ver, principalmente, con asuntos tales como la remuneración, productividad y las condiciones generales de trabajo. No obstante, estas discrepancias también se pueden presentar cuando los subalternos desean participar en los procesos de toma de decisiones que pueden afectarlos directamente.

Los conflictos subordinados–jefe afectan a los primeros cuando tienen relaciones tensas con el segundo. En apariencia, la comunicación subordinado–jefe puede parecer fluida, pero la tensión frecuente origina pequeños conflictos, cuya repetición genera desmotivación y acritud. "Se trata de un tipo de conflicto en el que predomina la actitud de víctima, puesto que el subordinado se siente víctima del jefe"<sup>9</sup>.

Los conflictos de mando radican en una mala apreciación de los límites que no hay que romper: área de competencia, límite del propio poder (campo de control), límite de las fuerzas y debilidades de cada uno. "Las relaciones de mando son ciertamente las que provocan más tensión en los responsables, cuando éstos tienen que realizar la prueba cotidiana de su autoridad y de su tenacidad a riesgo de provocar conflictos. (...) El jefe que quiera tener el mejor sistema de reducción de conflictos ha de ser una persona siempre presente, siempre disponible, ha de saber escuchar y ha de estar dispuesto a formar (e informar) permanentemente a sus subordinados."<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> *Ibidem.*

<sup>10</sup> *Ibidem.*

Por otra parte, los conflictos entre los subordinados y su jefe provocan tensión, pérdida de tiempo y una consecuente ineficacia. Un modo sencillo de contrarrestar este tipo de conflictos consiste en que: a) Los subordinados expresen abiertamente sus temores (y que lo hagan porque encuentren un ambiente propicio para ello), incomprendiones, ideales y manifestaciones de sus propias capacidades; b) Generar un ambiente tolerante al error, un ambiente confiable que evite que los subordinados se sientan intimidados a la hora de actuar.

#### **2.4.13. Conflictos Entre Personas De Un Mismo Departamento**

La definición de este tipo de conflicto es clara: "en el interior de un grupo, de un servicio o de un departamento, colegas de un mismo nivel jerárquico sufren o provocan luchas internas que repercuten de una u otra manera sobre el responsable del grupo"<sup>11</sup> y sobre la dinámica misma del grupo.

La solución de este tipo de conflictos pasa por lo expuesto anteriormente: permitir que las personas se expresen con la mayor libertad posible y dentro de los debidos límites del respeto. Ya sea a través de los mecanismos legales vigentes dentro de la legislación laboral de cada nación o dentro de unos lineamientos particulares de la empresa, estos espacios de expresión son la base de cualquier concertación. Partiendo del hecho de que en la mayoría de conflictos de esta índole los sujetos involucrados saben qué tipo de elementos van implícitos, merece la pena "lavar la ropa sucia en casa" y dirimir las diferencias en los mejores términos antes de tener que recurrir a instancias externas que probablemente medien en detrimento de la armonía natural que debería caracterizar al grupo.

#### **2.4.14. Conflicto Entre Los Objetivos De La Organización Y Los Objetivos Individuales De Sus Miembros**

"Los objetivos de la corporación se relacionan con la organización como una entidad total (como un sistema); esto no significa que cada uno de sus integrantes esté de acuerdo con dichos objetivos. Cada individuo tiene sus propias metas y no todas se relacionan con la organización, aunque ésta pueda servir como medio para alcanzar, por lo menos, algunas de ellas. Las diferencias en cuanto a la identificación de objetivos y su cumplimiento, plantean la posibilidad de conflicto"<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> *Ibidem.*

<sup>12</sup> Dominique Chalvin y Francois Eyssette, *Como resolver los pequeños conflictos en el trabajo*, Barcelona, Deusto, 1994: p: 181-195



Existe en la actualidad, dadas las difíciles condiciones laborales, una tendencia a desempeñarse en varias actividades laborales que garanticen unos ingresos económicos adecuados. "Cuando los objetivos de esas organizaciones (diferentes) se contraponen, puede aumentar la posibilidad de conflicto"<sup>13</sup>.

Las actitudes, compromiso y personalidad de los miembros de una organización eventualmente pueden relacionarse con la posición que ocupen dentro de la jerarquía de la compañía. Suele ocurrir que quienes se encuentran en la escala inferior tienen dificultad para identificarse con los objetivos propuestos por la alta administración. "Las personas, puesto que ocupan distintos niveles dentro de la organización, pueden percibir de manera diferente aquello que es conveniente y su percepción por las nociones sobre la posición y la realidad de la vida de la organización"<sup>14</sup>. A menudo, este tipo de personas que reaccionan en contra de las políticas de la empresa, tienden a ver a la organización como un medio útil, principalmente económico, que hace posible el logro de metas relacionadas con la vida privada (fuera de la organización).

El conflicto, en este caso, tiende a verse tipificado a través de las múltiples visiones que se entretienen. La gerencia puede ver a estos individuos "reactivos" como antítesis del modelo deseado de "hombre (o mujer) de organización", en contraposición a las posturas del o los empleados.

Esta variedad de conflicto guarda estrecha relación con las luchas obrero–patronales en las que se ven involucradas agremiaciones sindicales que negocian pliegos de peticiones y recurren a convenciones colectivas para la conquista de las que son "sus demandas". En muchas ocasiones estas luchas se pueden juzgar como justas porque propenden por el logro de mejores condiciones salariales, mejoras en la seguridad social, estabilidad laboral, salud ocupacional y mejores condiciones de vida para el empleado y su familia. En otras circunstancias, la lucha sindical representa una seria amenaza para la estabilidad de las compañías frente a la intransigencia de los sindicatos que se exceden en sus peticiones a costa de la real capacidad económica de la empresa. Una administración débil probablemente cederá ante las presiones del sindicato (en algunos casos promovidos por la huelga o parálisis deliberada), pero a mediano o largo plazo esto repercutirá en la capacidad financiera de la compañía y eventualmente obligue a recurrir a despidos, retiro de primas o supresión de plantas para mantenerse a flote.

---

<sup>13</sup> *Ibidem.*

<sup>14</sup> *Ibidem.*

Las medidas para contrarrestar esta variedad de conflicto se plantean básicamente en soluciones de índole preventiva, es decir, desde el momento mismo de la selección del personal. La gerencia establece una línea de perfiles profesionales adecuados a sus necesidades y diseña un proceso de búsqueda de candidatos que optimice la identificación de tales rasgos dentro de los candidatos a una vacante. Pero esto no sólo se limita a la esfera profesional, incluso hay compañías que exploran el pasado laboral de los empleados para tener en cuenta antecedentes relacionados con la funcionalidad de éste dentro del engranaje de las organizaciones a las que ha pertenecido. Aunque a la luz de muchas legislaciones (Constitución Política, Ley Federal del Trabajo, Normatividad de la OIT, etc.) es ilegal el negar un empleo por ejercer o haber ejercido la lucha sindical, algunas empresas cuando encuentran un candidato apto para el puesto lo eliminan inmediatamente si encuentran antecedentes de pertenencia a algún grupo de lucha laboral (sindicato o agremiación de trabajadores).

#### **2.4.15. Conflicto Entre El Individuo Y Su Trabajo**

Este tipo de conflicto puede presentarse debido a las presiones económicas por desempeñarse laboralmente a como de lugar (por necesidad) y ser socialmente productivo. "El resultado puede ser un trabajo que ofrece muy pocas oportunidades para la creatividad y el sentido de realización, y conducir al sufrimiento, la frustración y la alienación porque las necesidades del sistema social de la organización con incompatibles con las del sistema técnico"<sup>15</sup>.

El conflicto de rol (individuo–trabajo) puede tomar varias formas. Se da el caso en el que las exigencias del trabajo excedan las capacidades del individuo; esta persona probablemente llegue a sentirse insegura, frustrada, incapaz y tienda a retraerse física y psicológicamente. El caso contrario también es común y consiste en que las capacidades de la persona exceden las exigencias del trabajo que desempeña; esto puede conducir a que el individuo se muestre apático, frustrado y aburrido, con las consecuencias que eso eventualmente le pueda traer a la organización.

Otra situación es la ambigüedad, es decir, cuando el individuo no está plenamente seguro de la naturaleza y de las exigencias de su trabajo, o cuando hay conflicto de exigencias (responsabilidad frente a múltiples requerimientos); esto puede conducir a la experimentación de un alto grado de incertidumbre y ansiedad, que a su vez pueden desencadenar otros conflictos (p. e., con el jefe o compañeros).

---

<sup>15</sup> *Ibidem.*

#### **2.4.16. Estilos De Manejo De Conflictos**

Algunos de los métodos más comunes para manejar los conflictos son:

##### **2.4.16.1. Confrontación**

Las partes en conflicto se reúnen para discutir el tema y resolver los problemas mutuos.

Cuando se comparten y comunican las discrepancias de una manera adulta, con frecuencia se logra que las dos partes identifiquen las similitudes que pueden servir de base para un esfuerzo combinado que los lleve a la solución del conflicto con la cooperación de ambos.

No obstante afrontar directamente el conflicto no lleva por sí sólo a resolverlo, ya que muchas veces los problemas brotan de sistemas de valores discrepantes e incompatibles, más bien hará falta llegar a una solución satisfactoria a través de una negociación complementaria.

##### **2.4.16.2. Objetivos vitales**

La identificación de una meta u objetivo que requiere de la colaboración de las partes en conflicto es un método complementario al anterior, para involucrar a las partes en conflicto en algo que compromete la supervivencia más allá de las diferencias individuales.

##### **2.4.16.3. Expansión de recursos**

Cuando el conflicto se debe a la competencia por los recursos, si los recursos se pueden ampliar, es posible reducir el conflicto.

Por desgracia, aunque este método reduce a menudo el conflicto, en la mayoría de las organizaciones raramente se dispone de recursos suficientes para utilizarlo.

##### **2.4.16.4. Prevención o evasión**

Este método adquiere comúnmente dos formas, el distanciamiento y la supresión. El distanciamiento es cuando una de las partes o ambas, toman la decisión de evitar la interacción alejándose de la otra parte física y/o mentalmente. La supresión es cuando una de las partes decide retener la información o guardar los sentimientos que pueden contrariar a la otra parte, lo cuál puede llegar a convertirse en una bomba de tiempo.

Estas técnicas no resuelven realmente el conflicto, sino que más bien lo postergan, lo cual puede resultar a la larga en un conflicto de mayores proporciones.

#### **2.4.16.5. Atenuación o suavización**

Se reduce o aligera el conflicto cuando una de las partes cede totalmente en favor de la otra, adaptándose a sus intereses.

Se trata también de una resolución superficial, ya que no siempre podrá estar cediendo la misma persona, porque a la larga se llegaría a la frustración.

#### **2.4.16.6. Imposición**

Una de las partes se sirve de la estructura formal y de tácticas de poder para ganar el conflicto imponiendo sus intereses sobre el que tiene menor poder o autoridad.

Esta forma de pretender solucionar un conflicto a través de la imposición genera mayor rebeldía y a la larga conflictos más fuertes, en lugar de realmente resolverlos, porque el que es sometido a través del poder, siempre quedará frustrado e insatisfecho.

#### **2.4.16.7. Contemporización**

Este es un método que no permite ganadores y perdedores, sino que lleva más bien a negociar soluciones mutuamente satisfactorias a través de la renuncia o concesión de parte de los intereses de cada una de las partes en conflicto.

Aunque el propósito es ganar-ganar, es una técnica difícil, porque las partes en conflicto pocas veces quedan plenamente satisfechas y muchas veces el conflicto que generó la situación de contemporización tiende a repetirse.

No obstante, es una de las estrategias de resolución más recomendables.

#### **2.4.16.8. Administración del conflicto**

La Administración del Conflicto es el uso de determinadas técnicas para solucionar o para estimular conflictos permitiendo que los administradores controlen los niveles de conflicto hasta alcanzar el nivel deseado que permita a la organización funcionar productivamente.

#### **2.4.16.9. TÉCNICAS PARA LA RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO**

##### **a Solución del problema**

Reunión cara a cara de las partes en conflicto, con el propósito de identificar el problema y resolverlo por medio de una discusión franca.

##### **a Metas superordinales**

Crear una meta compartida que no se podría lograr sin la cooperación de ambas partes.

##### **a Ampliación de recursos**

Cuando la escasez de un recurso ocasiona un conflicto (dinero, oportunidades de ascenso, espacio de oficina), la ampliación del recurso puede crear una solución ganar-ganar.

##### **a Evasión**

Retiro o supresión del conflicto.

##### **a Allanamiento**

Minimizar las diferencias mientras se enfatizan los intereses comunes entre las partes en conflicto.

##### **a Mando autoritario**

La administración utiliza su autoridad formal para resolver el conflicto y luego comunica sus deseos a las partes involucradas.

##### **a Modificación de la variable humana**

Uso de técnicas de modificación del comportamiento, como capacitación en relaciones humanas para modificar las actitudes y comportamientos que ocasionan el conflicto.

##### **a Modificación de las variables estructurales**

Cambio de la estructura formal de la organización y los patrones de interacción de las partes en conflicto por medio del rediseño de puestos, transferencias, creación de puestos de coordinación y otras medidas similares.

#### **2.4.16.10. Técnicas Para La Estimulación Del Conflicto**

- a Comunicación.-** Uso de mensajes ambiguos o amenazadores para incrementar los niveles de conflicto.

- a **Incorporación de personas externas.-** Incorporar a empleados a un grupo cuyos antecedentes, valores, actitudes o estilos administrativos son diferentes a los de los miembros actuales.
- a **Reestructuración de la organización.-** Reacomodo de los grupos de trabajo, modificación de las reglas y reglamentos, aumento de la interdependencia y promoción de cambios estructurales similares para destruir el statu quo. **Nombramiento de abogado del diablo.-** Nombrar a un crítico para que argumente en forma deliberada contra las posiciones mayoritarias del grupo.

#### **2.4.17. La Negociación En El Manejo De Conflictos**

La negociación es el proceso en que dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de ponerse de acuerdo en el porcentaje o tasa de intercambio para ellos. En el caso del conflicto, se negocia la cesión de un porcentaje de los intereses en pugna, más o menos equivalente en valor, esfuerzo o sacrificio para ambas partes.

La negociación permea el conflicto y permite que se resuelva de una manera conciliadora para ambas partes, que deberán quedar lo más satisfechas posible con el resultado.

La negociación deberá realizarse mediante un acuerdo equilibrado donde ambas partes ganan.

##### **2.4.17.1. El Proceso de Negociación**

**1. Preparación y planeación.-** Antes de comenzar la negociación analice la naturaleza del conflicto, los antecedentes de la negociación, quién está involucrado y sus perspectivas del conflicto.

Ñ Examine lo que desea usted obtener, cuáles son sus metas y la estrategia que seguirá.

Ñ Determine su MAAN (la mejor alternativa a un acuerdo negociado), el valor más bajo aceptable para que usted negocie un acuerdo. Cualquier oferta que reciba por encima de su MAAN es mejor que nada.

**2. Definición de las reglas del juego.-** Una vez que haya desarrollado su planeación y la estrategia, defina junto con la otra parte, las reglas del juego y los procedimientos a seguir. Durante esta fase ambas partes intercambian sus propuestas.

**3. Aclaración y justificación.-** Después de intercambiar las posiciones iniciales, ambas partes explicarán ampliamente el problema, aclarando, reforzando y justificando sus exigencias originales. Esta es una oportunidad para intercambiar información útil, no necesariamente para confrontar.

**4. Regateo y solución del problema.-** Este es el momento del estira y afloja para tratar de llegar a un acuerdo. Indudablemente que ambas partes tendrán que hacer concesiones, pero este es el momento de alcanzar un buen acuerdo, menos sacrificado y más satisfactorio.

**5. Cierre e implantación.-** El último paso en el proceso de negociación es la formalización del acuerdo trabajado por ambas partes, generalmente en los conflictos a nivel organizacional se hace por conveniencia plasmado en un documento o contrato formal y desde ahí se empiezan a desarrollar los procedimientos necesarios para su implantación, seguimiento y control.

Los conflictos en las organizaciones son inevitables. No obstante, el conflicto puede actuar como una fuerza positiva o negativa, de modo que la dirección no debe esforzarse en que desaparezca, sino eliminar los que afecten negativamente a los esfuerzos que la organización dedica a alcanzar sus objetivos. Por tanto, el problema no parece radicar en el conflicto, sino en la forma de manejarlo.

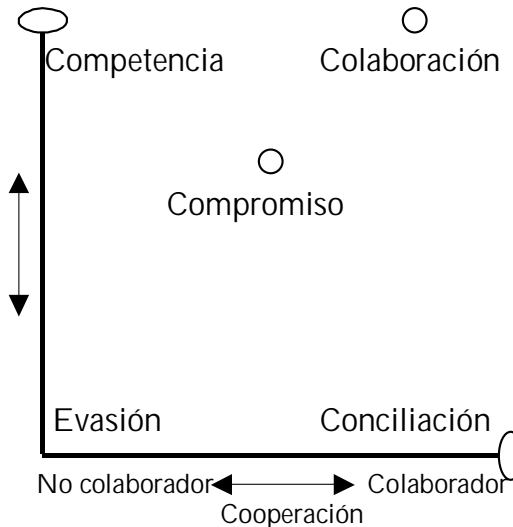
#### **2.4.18. Estrategias Para El Manejo De Conflicto.**

El instrumento de Manejo de Conflicto de Thomas Kilman (véase metodología) mide tres categorías de estrategias para la gestión del conflicto: orientado a la solución, no enfrentamiento y control. Las estrategias orientadas a la solución tienden a centrarse en el problema antes que en los individuos involucrados. Las soluciones acordadas, con frecuencia, benefician a ambos y ninguno de ellos se define como ganador o perdedor. Las estrategias de no enfrentamiento tienden a centrarse en eludir el conflicto, ya sea evitando a la otra persona o sencillamente permitiendo que “se salga con la suya”.

Estas estrategias se utilizan cuando interesa más evitar el enfrentamiento que el resultado real de la situación problemática. Las estrategias de control se orientan a ganar o en lograr nuestros objetivos sin tener en cuenta las necesidades o deseos de otra persona. Los individuos que utilizan estas estrategias con frecuencia apelan a las normas y las regulaciones para “ganar la batalla”.

Las tres estrategias anteriores se pueden representar en dos dimensiones que muestran la manera en que los individuos piensan y se comportan en situaciones de conflicto.

La primera dimensión representa la cooperación o el grado en que está dispuesto a esforzarse para satisfacer las necesidades e intereses de al otra parte interesada. La segunda dimensión representa la asertividad o el grado en que está dispuesto a esforzarse para satisfacer sus propias necesidades e intereses. El siguiente esquema presenta la manera en que estas dos dimensiones definen los cinco enfoques para el manejo de conflicto.



Las estrategias de no enfrentamiento están relacionadas con las técnicas de evasión y conciliación, las de control están asociadas con la técnica de competencia y las orientadas a la solución están relacionadas con las de colaboración y compromiso.

- a **Técnica de evasión.** Cuando utilizan esta técnica, los individuos reconocen la existencia del conflicto, pero no desean enfrentarse a los temas que lo causan. Al eludir los temas, no se esfuerzan por satisfacer sus propias metas, ni tampoco las de la otra persona. Pueden optar por retirarse y crear una separación física entre ambos o reprimir sus sentimientos y no discutir la causa del conflicto. Esta técnica es aconsejable cuando se necesita tiempo para que las dos partes involucradas en el conflicto “se enfríen”. Sin embargo, a largo plazo, si no se afronta el conflicto, es muy probable que aflore de nuevo. Aún más, evitar el conflicto puede ser causa de que se ignoren otros temas importantes.
- a **Técnica de conciliación.** Cuando se utiliza esta técnica, los individuos no actúan para lograr sus propias metas; prefieren trabajar solamente para satisfacer los intereses de la otra parte interesada. Este enfoque tiene la ventaja de que mantiene la armonía y evita las divisiones. A corto plazo, este enfoque es aconsejable cuando el tema no es demasiado importante para una persona, o cuando la otra parte es mucho más fuerte y no transigirá. Sin embargo, a largo plazo, las personas no siempre están dispuestas a



sacrificar sus necesidades personales con objeto de mantener las buenas relaciones. Además, la técnica de conciliación, por lo general, limita la creatividad y paraliza la búsqueda de nuevas ideas y soluciones al problema.

- a **Técnica de competencia.** En contraste directo con la técnica de conciliación, la de competencia es aquella en la que los individuos solamente se esfuerzan por lograr sus propias metas. En estos casos, recurren a las estructuras de autoridad y las regulaciones formales para ganar la batalla. Aunque este enfoque es adecuado cuando se necesita una reacción rápida y decidida o cuando usted sabe que ciertas acciones o decisiones deben tomarse en beneficio del grupo, con frecuencia sus resultados son disfuncionales. Los comportamientos competitivos generan las confrontaciones ganar-perder, en las que uno es, sin lugar a dudas el ganador, y el otro el perdedor. Asimismo, al igual que en la técnica de conciliación, el uso de comportamientos competitivos limita la creatividad y paraliza la búsqueda de nuevas ideas y soluciones al problema.
- a **Técnica de compromiso.** La técnica de compromiso es la primera de las estrategias orientadas a la solución. Los individuos que utilizan esta técnica se preocupan tanto de sus propios intereses y metas como de los intereses y metas de la otra parte involucrada. Por lo general, incluye algún tipo de negociación, en la que cada parte interesada tiene que ceder en algo, con el fin de ganar algo. Las estrategias de compromiso parten de la hipótesis de que existe un recurso o cantidad fijo que tiene que repartir y, mediante el compromiso, no habrá perdedores. Sin embargo, la desventaja de esta técnica es que ninguna de las partes involucradas es la ganadora y con frecuencia, las personas recuerdan que tuvieron que ceder en algo para poder conseguir lo que deseaban.
- a **Técnica de colaboración.** La segunda estrategia orientada a la solución es la técnica de colaboración, similar, a la de compromiso. Los individuos que utilizan la técnica de colaboración se preocupan de sus propios intereses y metas tanto como de los intereses y metas de la otra parte interesada. La diferencia está en que no parten de la base de un recurso fijo que obliga a todos a ceder algo con el fin de ganar algo. Por el contrario, parte de la base de que la participación creativa del problema permite generar una solución en la que todos son ganadores. Obviamente este enfoque tiene grandes ventajas en términos de unión moral; la principal desventaja es que consume mucho tiempo y es posible que no dé resultado cuando el conflicto incluye diferencias de valores.

### 2.4.18.1. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS TÉCNICAS DE MANEJO DE CONFLICTO.

Cada una de las técnicas tiene sus ventajas y desventajas, y éstas determinan su uso en determinadas situaciones. A continuación se presentan las cinco técnicas y las situaciones en las que su uso es el indicado.

Cuando utilizar las cinco estrategias para el manejo del conflicto

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>CUANDO UTILIZARLA</b>
<b>Competencia</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Cuando es necesario una acción rápida y decidida.</li><li>2. En temas importantes, cuando es necesario implantar soluciones impopulares</li><li>3. En temas vitales para el bienestar de la organización, cuando está convencido de que tiene la razón.</li><li>4. Frente a personas que se aprovechan del comportamiento no competitivo.</li></ol>
<b>Colaboración</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Para encontrar una solución integradora, cuando los intereses de todos son tan importantes que no es posible llegar a un compromiso.</li><li>2. Cuando el objetivo es aprender.</li><li>3. Para aunar los inputs de personas con diferentes perspectivas.</li><li>4. Para lograr el compromiso, al incorporar los intereses en un consenso.</li><li>5. Para solucionar problemas emocionales que dificultan la relación.</li></ol>
<b>Compromiso</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Cuando las metas son importantes pero no compensan el esfuerzo o la interrupción potencial de otras formulas más asertivas.</li><li>2. Cuando los oponentes, en igualdad de poder, están comprometidos con metas mutuamente excluyentes.</li><li>3. Para lograr arreglos temporales en temas complejos.</li><li>4. Para llegar a soluciones expeditas, cuando el tiempo apremia.</li><li>5. Como alternativa, cuando la colaboración o la competencia no dan resultado.</li></ol>

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>CUANDO UTILIZARLA</b>
<b>Evasión</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Cuando el asunto es trivial o existen otros temas más importantes.</li> <li>2. Cuando percibe que no hay posibilidades de satisfacer sus intereses.</li> <li>3. Cuando las consecuencias negativas de la posible interrupción superan los beneficios de la resolución.</li> <li>4. Cuando hay que dar tiempo a los interesados para que se enfríen y recuperen la perspectiva.</li> <li>5. Cuando la recolección de información reemplaza a la solución inmediata.</li> </ol>
<b>Conciliación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuando se descubre que está equivocado; para lograr una postura que le escuchen, para aprender y para demostrar que es razonable.</li> <li>2. Cuan el asunto es más importante para los demás que para la propia persona; para satisfacer a los demás y mantener la cooperación.</li> <li>3. Para ganar puntos a su favor, con vistas a otros asuntos futuros.</li> <li>4. Para minimizar las pérdidas cuando le superan en número y está perdiendo.</li> <li>5. Cuando la armonía y la estabilidad son de especial importancia.</li> <li>6. Para contribuir al desarrollo de sus empleados, permitiendo que aprenden de sus errores.</li> </ol>

<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Fuente: Keneth W Thomas , “Toward Multi- Dimensional Values in Teaching : The Example of Conflict Behaviors “, Academy of Management Review 2, no. # (1977), p. 487.

# CAPITULO III

## METODOLOGIA

### 3.1. INTRODUCCIÓN.

En este capítulo mostraremos la metodología que usaremos en nuestro trabajo de investigación. Primeramente plantearemos a lo que nosotros consideramos el problema de investigación el cual va enfocado a la exploración del estilo de liderazgo, incluyendo el estilo de comunicación y el manejo del conflicto que se presenta (en caso de existir) dentro de la empresa privada, concretamente en una fábrica de muebles denominada **Alexander and Mary (A&M)**, al igual que justificaremos dicho planteamiento.

Con relación a nuestros objetivos de estudio, al igual que los cuestionamientos planteados, fueron realizados de acuerdo al interés mostrado por el tema de investigación. Proseguiremos con las definiciones de hipótesis y de las variables de estudio en nuestro bosquejo, continuando con la descripción del tipo de investigación que realizaremos.

Concluiremos el presente con la descripción de los instrumentos de medición para poder realizar este estudio así como también la forma de calificación de los mismos. Estos instrumentos son:

- § **“Estilos de liderazgo”** elaborado por Paul Hersey y Kenn Blanchard,
- § **“Estilos de comunicación”** e **“Inventario de estilos de comunicación”** contenido en el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP,
- § **“Manejo de conflictos”** desarrollado por Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann.

### **H** 3.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

emos vivido en los últimos años en un mundo cuya expresión principal es el cambio, no sólo el que se presenta en la tecnología, sino además, en el modo de pensar y de actuar de los individuos. Por tal motivo pensamos que resulta adecuado y pertinente el estudio de la capacidad de dirigir, orientar y fortalecer el esfuerzo colectivo hacia la continua innovación y adaptación a las nuevas circunstancias.

Los tiempos actuales exigen flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones que se enfrentan ante el autoritarismo gerencial y, además, en donde las nuevas organizaciones demandan resultados para poder tener éxito o, al menos, poder sobrevivir.

No sólo la organización empresarial; sino también sus mismos seguidores, esperan que sus líderes los lleven al éxito. Pero para que esto suceda, el líder tiene que ejercer poder y autoridad sobre sus subordinados. Sin embargo, muchas veces el líder tendrá que “exigir” resultados y esto no le gusta a la gente, pero por otro lado, si no se exige no habrá “éxito”, y esto tampoco le gusta a la gente. He ahí una paradoja y un gran reto.

Por lo anterior, creemos que es importante analizar los nuevos modelos de liderazgo y su aplicación en estos tiempos de grandes cambios. Las organizaciones están reaccionando ante el cambio de la mejor manera que pueden y los gerentes de departamento que no están dando los resultados esperados están siendo removidos o despedidos. Es por esta razón que la presente investigación esta dirigida hacia el descubrimiento del estilo de liderazgo, incluyendo el estilo de comunicación y el manejo del conflicto que se presenta dentro de la empresa privada, y de manera concreta, identificar (si es que los hay) dichos estilos y formas en la fábrica de muebles de madera fina llamada **Alexander and Mary (A&M)**.

Con la presente investigación pretendemos escrutar el estilo de liderazgo que emplean, tanto el Directivo General, como los Gerentes y Jefes Departamentales de la empresa de estudio **(A&M)**, así como también, el estilo de comunicación y la forma de manejar el conflicto, que utilizan en su actividad laboral.

De igual forma, y para fines de este estudio, pretendemos comparar los resultados obtenidos en las investigaciones realizadas a los participantes de la empresa **A&M**, con los resultados obtenidos en los escrutinios correspondientes a los directivos de los siguientes organismos de la Administración Pública que tomaron el Diplomado de Administración y Mejora Continua en el

año 2000: **Comisión Nacional del Agua (CNA)**, el **Sistema de Administración Tributaria (SAT)** y el **Centro de Investigación y Seguridad Nacional (CISEN)**.

Es de tomar en cuenta que nuestra investigación es sólo una parte de un conjunto de investigaciones realizadas por estudiantes de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, a empresas privadas, tratando de conjuntar esfuerzos, y de esta manera, encontrar (en caso de que exista) el estilo de liderazgo que rige dentro de la administración privada.

No obstante, y de acuerdo a la línea de estudio del estilo de liderazgo tanto en las empresas privadas como en la institución pública; que se ha estado realizando en últimos años en el Seminario de Investigación, pensamos que el presente estudio de investigación, podrá ser utilizada como base para exploraciones posteriores relacionadas con el tema de liderazgo, comunicación y manejo de conflicto en la administración privada.

Como problema de investigación, consideramos necesario observar el papel de los sujetos de estudio de la empresa **A&M** siendo éstos: un Directivo General, dos Gerentes de área y ocho Jefes Departamentales, los cuales tienen bajo su responsabilidad a un grupo de personas que deben dirigir correctamente y lograr que se cumplan las metas eficazmente. Por lo que hay que determinar cuáles son los estilos de liderazgo, comunicación y manejo de conflicto, que predomina o predominan dentro de esta organización empresarial privada.

### 3.3. JUSTIFICACIÓN.

Los nuevos tiempos piden un nuevo modelo de organización, una organización cuya razón de ser este en la satisfacción plena de los clientes y de todos sus miembros. Una organización con responsabilidad social y consciente de su papel dentro de su entorno.

Sin embargo, esa organización necesita una visión amplia y compartida del futuro, una identidad, un destino, un punto de vista sobre cuáles son las metas y cómo alcanzarlas, una dirección que oriente los esfuerzos de todos los miembros y un **liderazgo** transformador que se sustente en una cultura de alta confianza y compromiso.

Los líderes tendrán que ser creativos, explorar el horizonte en búsqueda de oportunidades, involucrar una gran diversidad de personas dentro y fuera de la organización. Necesitan ser convincentes, escuchar y entender a los demás, orientar y educar, además de tener la habilidad para enfrentar o poder evitar las crisis inminentes, así como afrontar y manejar el cambio con sabiduría.

En resumen, las personas de puestos altos y/o mandos medios, sean estos directores, gerentes, administradores, jefes departamentales, etc., son el elemento dinámico en la organización, son los ejes estratégicos de la empresa, ya que estos pueden determinar el éxito o (en un caso extremo) la sobrevivencia de la organización, puesto que con su acción se encaminan a modificar el medio o las relaciones entre la empresa y su entorno.

En numerosas ocasiones, las organizaciones han visto fracasar su empresa puesto que olvidaron que la organización es un organismo vivo que recibe su energía de las emociones de todos sus miembros y cuyo motor es la imaginación y la creatividad humana. Es así, que la falta de un estilo de liderazgo, de comunicación y la atención a los conflictos presentados en la organización, entre otros factores desde luego, conlleva a dicho fracaso.

Por lo anterior, pensamos que es importante el tema del liderazgo puesto que hoy en día cobra mayor importancia tanto en las organizaciones empresariales privadas como en los organismos de la Administración Pública, ya que ambas estructuras organizacionales han descubierto la necesidad de enfocarse hacia nuevos líderes productivos e innovadores que promuevan la inspiración y la estimulación del trabajo colectivo.



Por otro lado, en la dirección y conducción de las empresas privadas e instituciones de la Administración Pública se observa una transformación en las nuevas demandas de servicio para poder enfrentar el reto de la competitividad, la innovación y la adaptación al cambio acelerado.

Como el liderazgo ha adquirido la importancia de una nueva práctica para asegurar la cooperación de los trabajadores dentro de las organizaciones y como una forma de dar certidumbre a éstos, y se ha convertido en tema de investigación y discusión, en este trabajo de investigación, pretendemos identificar las formas del estilo de liderazgo empleado por el Directivo, Gerentes y Jefes Departamentales de **Alexander and Mary**, así como también, el estilo de comunicación y su habilidad para manejar los conflictos en su actividad laboral, y determinar así, si presentan, de acuerdo a los resultados obtenidos por cada participante, un perfil homogéneo o similar en cada una de las variables que estudiaremos.

### 3.4. OBJETIVOS.

Como objetivos de nuestra investigación pretendemos cubrir los siguientes:

- § Identificar si existe un perfil homogéneo en el estilo de liderazgo entre los individuos que estamos investigando siendo estos: el Directivo General, Gerentes y Jefes Departamentales de la empresa **A&M** mediante el instrumento elaborado por Paul Hersey y Kenn Blanchard.
- § Identificar si existe un perfil homogéneo en el estilo de comunicación entre los individuos que estamos investigando siendo estos: el Directivo General, Gerentes y Jefes Departamentales de la empresa **A&M** mediante los instrumentos estilos de comunicación e inventarios de estilo de comunicación retomado del Manual de Estrategias Gerenciales del INAP.
- § Identificar el comportamiento del directivo, gerentes y jefes departamentales de **A&M** ante situaciones de conflicto mediante el instrumento elaborado por Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann para el manejo de conflictos.
- § Identificar si el tipo de liderazgo que ejercen los gerentes está influenciado por el tipo de liderazgo que ejerce el directivo; y a su vez, si el tipo de liderazgo ejercido por los gerentes influye en el tipo de liderazgo ejercido por los jefes departamentales de **A&M**
- § Analizar si existen diferencias entre el estilo de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos, entre los participantes de la empresa **A&M** y los directivos que participaron en el Diplomado de Administración y Mejora Continua de la Comisión Nacional del Agua en el año 2000, el Sistema de Administración Tributaria y el Centro de Investigación y Seguridad Nacional.

### 3.5. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

Como cuestionamientos de nuestra investigación pretendemos dar respuesta a los siguientes:

1. ¿Qué estilo de liderazgo predomina conforme al cuestionario de Paul Hersey y Kenn Blanchard entre los individuos que estamos investigando siendo estos: el Directivo General, Gerentes y Jefes Departamentales de la empresa **A&M**?
2. ¿Qué estilo de comunicación emplean los individuos que estamos investigando siendo estos: el Directivo General, Gerentes y Jefes Departamentales de la empresa **A&M** conforme a los instrumentos estilos de comunicación e inventarios de estilo de comunicación retomado del Manual de Estrategias Gerenciales del INAP?
3. De acuerdo al instrumento elaborado por Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann para el manejo de conflictos, ¿cuál es la forma más común de tratar el conflicto que el Directivo, Gerentes y Jefes Departamentales de la empresa **A&M** emplean?
4. ¿El tipo de liderazgo que ejercen los Gerentes, en caso de existir, se ve influenciado por el tipo de liderazgo del Directivo?
5. ¿El tipo de liderazgo ejercido por los Jefes Departamentales, si es que existe, se ve influenciado por el tipo de liderazgo ejercido por los Gerentes?
6. ¿Existen diferencias entre los resultados obtenidos en el estilo de liderazgo de los participantes de **A&M** y el perfil que toman los Directivos de la Comisión Nacional del Agua (CNA), el Sistema de Administración Tributaria (SAT) y el Centro de Investigación y Seguridad Nacional (CISEN)?
7. ¿Hay diferencias entre los resultados obtenidos en el estilo de comunicación de los participantes de **A&M** y el estilo que toman los directivos de la CNA, el SAT y el CISEN?
8. ¿Existe un perfil similar en el manejo de conflicto o negociación entre los participantes de **A&M** y los directivos de la CNA, el SAT y el CISEN?

### 3.6. HIPÓTESIS.

Las hipótesis que se manejarán en el presente trabajo de investigación son: hipótesis de investigación, nula y estadística de correlación.

#### 3.6.1. *Hipótesis de investigación.*

- Š H1. El perfil de liderazgo ejercido por los participantes de la empresa **A&M** es homogéneo con los resultados obtenidos de los participantes de la CNA, el SAT y el CISEN.
- Š H2. El estilo de comunicación ejercido por los participantes de la empresa **A&M** es homogéneo con los resultados obtenidos de los participantes de la CNA y el CISEN.
- Š H3. El manejo de conflicto ejercido por los participantes de la empresa **A&M** es homogéneo con los resultados obtenidos de los participantes de la CNA, el SAT y el CISEN.
- Š H4. El estilo de liderazgo ejercido por los jefes departamentales y gerentes de la empresa **A&M**, está influenciado por el tipo de liderazgo que ejerce su nivel superior.

#### 3.6.2. *Hipótesis nula*

- Š H0. El perfil de liderazgo ejercido por los participantes de la empresa **A&M** no es homogéneo con los resultados obtenidos de los participantes de la CNA, el SAT y el CISEN.
- Š H0. El estilo de comunicación ejercido por los participantes de la empresa **A&M** no es homogéneo con los resultados obtenidos de los participantes de la CNA y el CISEN.
- Š H0. El manejo de conflicto ejercido por los participantes de la empresa **A&M** no es homogéneo con los resultados obtenidos de los participantes de la CNA, el SAT y el CISEN.

- § H0. El estilo de liderazgo ejercido por los jefes departamentales y gerentes de la empresa A. & M, no está influenciado por el tipo de liderazgo que ejerce su nivel superior.

### **3.6.3. Hipótesis Estadística Correlacional**

- § H1. El estilo de liderazgo, el estilo de comunicación y el estilo de manejo de conflictos están correlacionados ( $R_{xyz} = 0$ )
- § H0. El estilo de liderazgo, el estilo de comunicación y el estilo de manejo de conflictos no están correlacionados ( $R_{xyz} \neq 0$ )

*x = estilo de liderazgo*

*y = estilo de comunicación*

*z = estilo de manejo de conflictos*

### **3.7. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN.**

Enseguida trataremos las variables que vamos a manejar a lo largo de nuestra investigación. Éstas se dividen en dependientes e independientes, con lo cual hablaremos de cada una de ellas dando la definición operacional y su definición conceptual.

#### **3.7.1. Dependiente.**

##### **3.7.1.1. Empresa privada. Definición conceptual:**

Es una organización que desempeña una actividad económica con fines de lucro dentro del sector privado.

##### **3.7.1.2. Empresa privada. Definición operacional:**

La empresa **Alexander and Mary** es catalogada como mediana empresa perteneciente al sector industrial manufacturero de bienes de producción, de acuerdo a lo catalogado por NAFIN de las empresas por número de trabajadores.

#### **3.7.2. Independientes.**

##### **3.7.2.1. Estilo de Liderazgo. Definición conceptual:**

Es el que puede proyectar una persona para dirigir un grupo humano. Esta teoría reconoce la íntima relación que se da entre el líder y los seguidores, es decir, el que influye y los que son influidos, para que el primero pueda influir de tal manera que las personas se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas y objetivos de la organización.

El liderazgo es un fenómeno social constituido por dos elementos esenciales: el que influye y los que son influidos. Dentro de esta interacción se puede analizar la eficacia o efectividad de los que dirigen. Un líder puede ser muy efectivo con un equipo de trabajo, y, sin embargo, ser ineficaz con otro (P. Hersey y K. Blanchard).

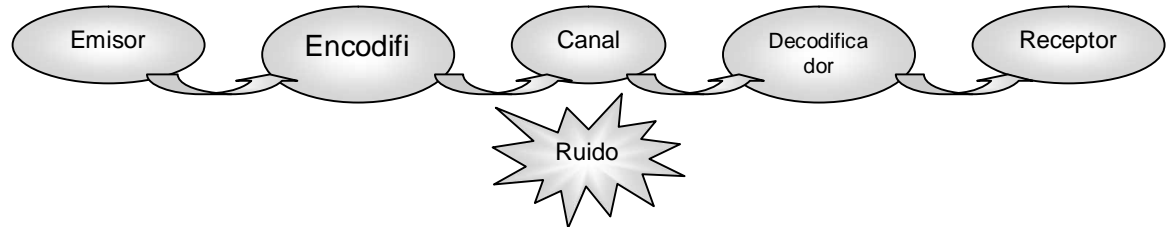
##### **3.7.2.2. Estilo de liderazgo. Definición operacional:**

Se basará en los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento planteado por Hersey y Blanchard en los sujetos de investigación de **A&M**, así que después de conocer las

puntuaciones de cada participante, podremos situarlos en uno de los cuadrantes descritos desarrollados por los autores, y poder definir así el estilo de liderazgo de cada uno de ellos.

### **3.7.2.3. Comunicación. Definición conceptual**

Entendida como un proceso de intercambio de información y de transmisión de significados. El esquema básico de comunicación es el siguiente:



El emisor codifica el mensaje, lo transmite por algún canal, luego debe ser decodificado y finalmente es recibido por el destinatario o receptor. Este proceso ocurre en un ambiente de donde proviene ruido, siendo este, todo aquello que distorsiona e introduce el error en la comunicación (Shannon y Weaver).

### **3.7.2.4. Comunicación. Definición operacional.**

Después de conocer los resultados obtenidos de las puntuaciones de cada participante de **A&M** en el instrumento de Inventarios de Estilos de Comunicación, definiremos el estilo de estos participantes.

### **3.7.2.5. Manejo de conflictos. Definición conceptual:**

Conjunto de actividades y técnicas a los que pueden recurrir los individuos para negociar y resolver las diferencias presentadas en su actividad laboral para encontrar una solución que satisfaga los intereses de las partes involucradas. El integrar es de alta asertividad y alta cooperación. Involucra un esfuerzo para enfrentar a otra persona.

### **3.7.2.6. Manejo de conflictos. Definición operacional:**

Después de conocer los resultados obtenidos de las puntuaciones de cada participante de **A&M** en el instrumento desarrollado por Thomas-Kilmann para el manejo de conflicto, definiremos el estilo de negociación de estos participantes.

### 3.8. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Esta investigación será de tipo descriptivo y de correlación.

De tipo descriptivo, porque se pretende especificar las características importantes del Directivo General, Gerentes y Jefes Departamentales de *Alexander and Mary* con relación a los conceptos o variables de nuestra investigación (el estilo de liderazgo, la comunicación y el manejo de conflicto).

Para obtener esta información se aplicará una serie de cuestionarios a los participantes de la empresa señalada.

Uno de estos, es el modelo elaborado por Paul Hersey y Kenn Blanchard, que nos servirá para evaluar y situar el estilo de liderazgo de cada participante de esa empresa. También utilizaremos el cuestionario inventario de estilos de comunicación retomado del Manual de Estrategias Gerenciales del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), el cual nos permitirá medir la forma y nivel de comunicación de los participantes de *A&M*. Por último, utilizaremos el instrumento desarrollado por Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann para el manejo de conflictos, el cual evaluará el comportamiento de una persona en situaciones de diferencias dentro de la organización.

Para la evaluación de los resultados obtenidos utilizaremos el método estadístico descriptivo “t de student” que nos servirá de apoyo al evaluar las diferencias de los participantes de *A&M*, además de detallar gráficamente las situaciones y características del estilo o perfil de liderazgo, de la comunicación y el manejo de conflictos de dichas personas.

La prueba “t” es una prueba estadística para evaluar si dos grupos difieren entre sí de manera significativa respecto a sus medias. Las hipótesis para las que se utiliza esta prueba es para la de diferencia entre dos grupos. El nivel de medición de las variables se da por medio de intervalos o de razón.

Para saber si el valor “t” es significativo, se aplica la fórmula y se calculan los grados de libertad, los cuales constituyen el número de maneras en que los datos pueden variar libremente.

Son determinantes, ya que nos indican qué valor debemos esperar de “t” dependiendo del tamaño de los grupos que se comparan. Los grados de libertad se calculan así:



$$gl = (N_1 + N_2) - 2$$

$N_1$  y  $N_2$  son el tamaño de los grupos que se comparan.

Una vez calculado el valor "t" y los grados de libertad, se elige el nivel de significancia y se compara el valor obtenido contra el que le correspondería.

Si el valor calculado es igual o mayor al que aparece en tabla, se acepta la hipótesis de investigación. Pero si es menor, se acepta la hipótesis nula.

La tabla que se utiliza en la prueba "t" es la siguiente:

<b>Distribución "t" de Student</b>		
<b>Grados de libertad (GL)</b>	<b>Nivel de confianza 0.05</b>	<b>Nivel de confianza 0.01</b>
1	6.3138	31.821
2	2.9200	6.965
3	2.3534	4.541
4	2.1318	3.747
5	2.0150	3.365
6	1.9432	3.143
7	1.8946	2.998
8	1.8595	2.896
9	1.8331	2.821
10	1.8125	2.764
11	1.7959	2.718
12	1.7823	2.681
13	1.7709	2.650
14	1.7613	2.624
15	1.7530	2.602
16	1.7459	2.583
17	1.7396	2.567
18	1.7341	2.552
19	1.7291	2.539
20	1.7247	2.528
21	1.7207	2.518

<b>22</b>	1.7171	2.508
<b>23</b>	1.7139	2.500
<b>24</b>	1.7109	2.492
<b>25</b>	1.7081	2.485
<b>26</b>	1.7056	2.479
<b>27</b>	1.7033	2.473
<b>28</b>	1.7011	2.467
<b>29</b>	1.6991	2.462
<b>30</b>	1.6973	2.457
<b>35</b>	1.6896	2.438
<b>40</b>	1.6839	2.423
<b>45</b>	1.6794	2.412
<b>50</b>	1.6759	2.403
<b>60</b>	1.6707	2.390
<b>70</b>	1.6669	2.381
<b>80</b>	1.6641	2.374
<b>90</b>	1.6620	2.368
<b>100</b>	1.6602	2.364
<b>120</b>	1.6577	2.358
<b>140</b>	1.6558	2.353
<b>160</b>	1.6545	2.350
<b>180</b>	1.6534	2.347
<b>200</b>	1.6525	2.345
$\infty$	1.645	2.326

Será de tipo correlacional, porque nos permitirá medir la relación entre las variables de nuestra investigación, es decir, se va a medir la relación entre comunicación y el manejo de conflicto, para el desempeño del liderazgo en los participantes de la empresa **A&M**

Para calcular la correlación entre las variables de nuestra investigación, se utilizará el método Coeficiente de correlación de Pearson. El coeficiente de correlación de Pearson es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón. Las hipótesis a probar son de tipo correlacional.

El coeficiente de correlación de Pearson se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables. Se relacionan las puntuaciones obtenidas de una variable con las

puntuaciones obtenidas de otra variable, en los mismos sujetos, y así nos permitirá analizar la relación entre las variables mencionadas.

Con esta prueba estadística se analizará el nivel por intervalos o de razón, es decir, se observará en que grado se dan los cambios entre las variables y se ubicará la correlación obtenida dentro de la escala de Pearson.

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

### 3.9. UNIVERSO.

La empresa **Alexander and Mary'** es una pequeña empresa, así que los sujetos de estudio de nuestra investigación conformarán el universo. Éste estará integrado por el Director General, dos Gerentes de área y ocho Jefes de Departamento, de los cuales dos de ellos solo fungen como Staff y no tienen personal a su cargo, estos departamentos son el de Contabilidad y el de Mantenimiento.

La descripción es la siguiente.

<b>Puesto</b>	<b>Nombre</b>	<b>Antigüedad</b>	<b>Edad</b>	<b>Escolaridad</b>
Director General	Daniel Walters	5 años	45 años	Licenciatura
<b>Gerente Administrativo *</b>	Francisco Espinoza	4 años	33 años	Licenciatura
<b>Gerente de Producción</b>	Rafael Sánchez Hernández	3 años	38 años	Secundaria
<b>Contabilidad</b>	Gabriela Santana Lima	2 años	27 años	Licenciatura
<b>Jefe de Mantenimiento</b>	Luis Manuel Damián	5 años	24 años	Secundaria

<b>Jefe de Prototipo y Chapa</b>	Francisco Hernández Vega	5 años	34 años	Secundaria
<b>Jefe de Talla</b>	José Luis Arredondo	3 años	47 años	Secundaria
<b>Jefe de Primer Corte</b>	Arturo Miguel López	5 años	29 años	Secundaria
<b>Jefe de Máquinas</b>	Ricardo Zarco	5 años	32 años	Secundaria
<b>Jefe de Ensamble</b>	Procoro Sánchez M.	5 años	38 años	Secundaria
<b>Jefe de Barniz</b>	McDowel Tunnicliffe M.	6 meses	40 años	Licenciatura Trunca

\* Debemos tomar en cuenta como una limitante, que el Gerente Administrativo tiene como carga de trabajo adicional las jefaturas departamentales de Personal y de Comercio Exterior, ya que en este momento no cuentan con el personal designado para dichos cargos, reduciéndose así nuestro universo de 13 posibles participantes a 11 participantes reales.

### 3.10. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN.

Para poder realizar esta investigación y comprobación de nuestras hipótesis, se retomarán los siguientes instrumentos:

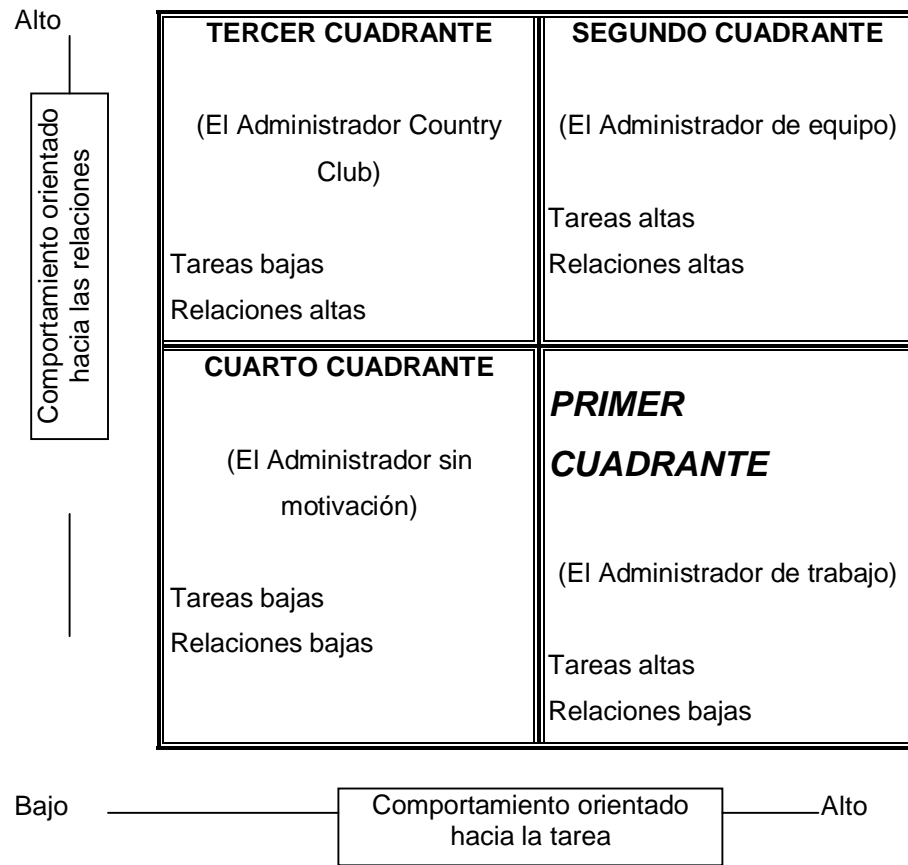
- i) **“Estilos de liderazgo”** elaborado por Paul Hersey y Kenn Blanchard,
- ii) **“Estilos de comunicación”** e **“Inventario de estilos de comunicación”** contenido en el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP,
- iii) **“Manejo de conflictos”** desarrollado por Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann.

Éstos modelos nos servirán para verificar si existe un perfil similar u homogéneo entre las características y habilidades del Directivo General, Gerentes y Jefes Departamentales de **Alexander and Mary**, así como también, comparar las diferencias de los resultados obtenidos entre los participantes de la empresa **A&M** y los Directivos que participaron en el Diplomado de Administración y Mejora Continua de la Comisión Nacional del Agua en el año 2000.

#### 3.10.1. Estilo de liderazgo.

Este instrumento fue elaborado por Paul Hersey y Kenn Blanchard. Éste es de utilidad para evaluar el estilo de liderazgo de un sujeto en estudio.

Consta de doce situaciones presentadas en forma de afirmaciones y ante las cuales se pide la reacción del sujeto a elegir entre cuatro opciones (a, b, c y d). Una vez contestadas, se califica y se señala en que estilo de liderazgo se encuentra el participante dependiendo el cuadrante en que se ubique, siendo éstos:



El cuadro anterior evalúa el estilo de liderazgo que tiene cada uno de los participantes.

En el *primer cuadrante*, el administrador de trabajo, se tiene la clasificación de “Tareas altas - Relaciones bajas” (ordenar, autoritario), aquí el líder define los roles y le dice a las personas qué cosas hacer, cómo y cuándo.

En el *segundo cuadrante*, el administrador de equipos, la clasificación es de “Tareas altas – Relaciones altas” (persuadir, convencer), aquí el líder tiene un comportamiento directivo y de apoyo, a la vez existe una gran orientación a la productividad lo mismo que a las relaciones interpersonales. De acuerdo con Hersey y Blanchard, éste es el cuadrante ideal, pues corresponde a un estilo democrático participativo donde el trabajo en grupo y la comunicación

es la adecuada. El *tercer cuadrante*, el administrador country club, tiene la clasificación “Tareas bajas – Relaciones altas”, aquí el líder enfoca poca orientación a la productividad y gran orientación hacia las relaciones interpersonales.

La clasificación del último *cuadrante*, el administrador sin motivación, es de “Baja tarea – Baja relación” (dejar hacer, dejar pasar), aquí el líder brinda poca dirección y poco apoyo, hay una gerencia empobrecida; la orientación a la productividad es poca, lo mismo que el enfoque hacia las relaciones interpersonales.

### **3.10.1.1. Calificación del instrumento.**

Una vez que el participante conteste el cuestionario, se pasa a la calificación del mismo. Por cada situación o pregunta presentada, el participante elige una de entre cuatro opciones, su respuesta es ubicada de forma horizontal y en función al número de situación que se trate, esto es registrado en la tabla *Determinación de Estilos de Dirección*. Una vez indicada la respuesta seleccionada del participante, se observa el valor correspondiente a cada una de las respuestas basándose en la puntuación de la segunda tabla y se le anota a un lado de cada una de estas para, posteriormente; calcular en esta primera tabla el subtotal por columna.

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

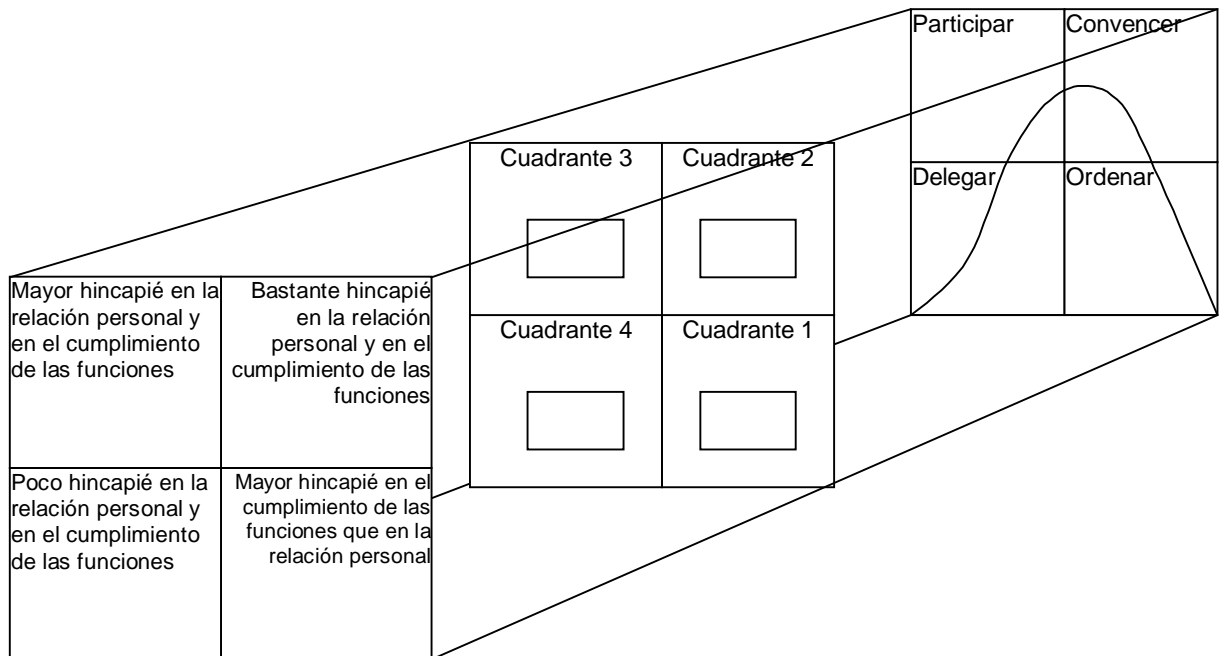
Por otra parte, después de haber completado la primera tabla se pasa al llenado de la tabla denominada *Determinación de las Posibilidades de Adaptación del Estilo de Dirección*. En ésta, se puede observar cada respuesta y para cada situación le corresponde una puntuación. Por lo tanto, aquí se ubicará 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 marcada la puntuación correspondiente, a cada situación – respuesta, se calculará la suma de los valores seleccionados por columna (alternativa de acción) y se anotarán en el renglón subtotal de cada alternativa. Finalmente se calculará el total considerando los subtotales de las alternativas a, b, c y d para ubicar el total dentro del rango de eficacia o ineficacia en el Modelo Tridimensional del Dirigente.

<b>DETERMINACIÓN DE ESTILOS DE DIRECCIÓN</b>				
ALTERNATIVAS DE ACCIÓN				
	(1)	(2)	(3)	(4)
1	A	C	B	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
	(1)	(2)	(3)	(4)

<b>DETERMINACIÓN DE LAS POSIBILIDADES DE ADAPTACIÓN DEL ESTILO DE DIRECCIÓN</b>				
ALTERNATIVAS DE ACCIÓN				
	A	B	C	D
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	+1
9	-2	+1	+2	-1
10	+1	-2	-1	+2
11	-2	+2	-1	+1
12	-1	+2	-2	+1

SUB  
TOTA  
L



### **3.10.2. Estilos de comunicación.**

Para evaluar el estilo de comunicación de cada participante de **A&M**, se utilizará el cuestionario contenido en el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP, el cual sirve para calcular los componentes de la comunicación.

- § Autopercepción (concepto de sí mismo),
- § Escuchar (poner atención),
- § Claridad de expresión (saber comunicarse),
- § Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente, y
- § El grado de apertura (para los demás).

Sobre la base de la apreciación de estos elementos, se podrá determinar para cada participante, en cual de éstos presenta mayor dificultad para desenvolverse en sus relaciones interpersonales. Por otra parte, se podrá ubicar el estilo de comunicación del participante en alguno de los siguientes hábitos:

- i) Inclinado hacia la acción,
- ii) Racional en cuanto a sus métodos,
- iii) Enfocado hacia las relaciones humanas,
- iv) Conceptual en cuanto a las ideas.

#### **3.10.2.1. Calificación del instrumento.**

Este cuestionario consta de 40 preguntas y tres opciones de respuesta (sí, no, algunas veces), y el participante deberá contestar lo más francamente posible a cada pregunta con una opción de acuerdo con lo que siente en el momento de responder y tan rápido como sea factible. Una vez resuelto el cuestionario, se procederá a identificar dentro de la tabla de Estilos de comunicación la puntuación de la respuesta seleccionada por el participante. A cada opción de respuesta le corresponde una determinada valoración pudiendo ser 0, 1, 2, ó 3. Posteriormente se realizarán los cálculos que determinarán las áreas específicas en las que el participante deberá trabajar para mejorar su estilo de comunicación.



**ESTILO DE COMUNICACIÓN**  
**ALTERNATIVAS DE RESPUESTA Y PUNTAJE**

SITUA- CIÓN	SI	NO	ALGUNAS VECES	SITUA- CIÓN	SI	NO	ALGUNAS VECES
1	3	0	2	21	0	3	1
2	3	0	2	22	0	3	1
3	0	3	1	23	3	0	2
4	0	3	1	24	0	3	1
5	3	0	2	25	0	3	1
6	0	3	1	26	3	0	2
7	3	0	2	27	0	3	1
8	0	3	1	28	0	3	1
9	3	0	2	29	3	0	2
10	0	3	1	30	0	3	1
11	3	0	2	31	3	0	2
12	3	0	2	32	3	0	2
13	0	3	1	33	0	3	1
14	3	0	2	34	3	0	2
15	3	0	2	35	0	3	1
16	0	3	1	36	3	0	2
17	0	3	1	37	0	3	1
18	0	3	1	38	32	0	2
19	3	0	2	39	0	3	1
20	3	0	2	40	3	0	2

Para cada área específica de la comunicación se tiene una puntuación máxima y un determinado número de preguntas, las cuales son representativas del concepto que se evalúa. Por lo tanto, para determinar la puntuación de cada una de las cinco áreas específicas, se deberá tomar en cuenta únicamente la puntuación de las preguntas que corresponden a cada área.

<b>DETERMINACION DE AREAS ESPECIFICAS DE LA COMUNICACIÓN</b>					
<i>Puntuación máxima</i>	<i>Clave</i>	<i>Conceptos</i>	<i>Preguntas</i>	<i>Puntuación obtenida</i>	<i>Diferencia</i>
21	C	Autopercepción (Concepto de sí mismo)	6, 16, n 23, 37, 38, 39, 40.		
24	E	Escuchar (Poner atención)	2, 9, 10, 29, 30, 31, 34, 35.		
18	CE	Claridad de expresión (Saber comunicarse)	11, 3, 4, 1, 32, 36.		
30	ES	Capacidad para expresar los sentimientos (Constructivamente)	8, 12, 15, 7, 18, 19, 20, 21, 28, 33.		
27	GA	Grado de apertura (Para los demás)	5, 7, 13, 14, 22, 24, 25, 26, 27.		

Al ser calculado el total correspondiente en cada área, éste deberá ser restado a la puntuación máxima de la misma para, finalmente, calcular un total el cual resulta de la adición de los resultados obtenidos en cada área y, el cual, se ubicará dentro de la escala de evaluación.

<b>ESCALA DE EVALUACION</b>						
Pésima	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
60	70	80	90	100	110	120

De esta forma, el concepto de comunicación donde el participante obtenga la más baja puntuación, será el área en donde el individuo deberá poner mayor atención para mejorar sus relaciones de comunicación interpersonales.

### 3.10.3. Manejo de conflictos.

Utilizaremos el instrumento desarrollado por Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann para el manejo de conflictos, el cual evaluará el comportamiento de una persona en situaciones conflictivas dentro de la organización, sea esto, situaciones en las que los intereses de un individuo parecen ser incompatibles respecto a los de otro, u otros.

En tales situaciones se puede describir el comportamiento de la persona basándose en dos dimensiones básicas:

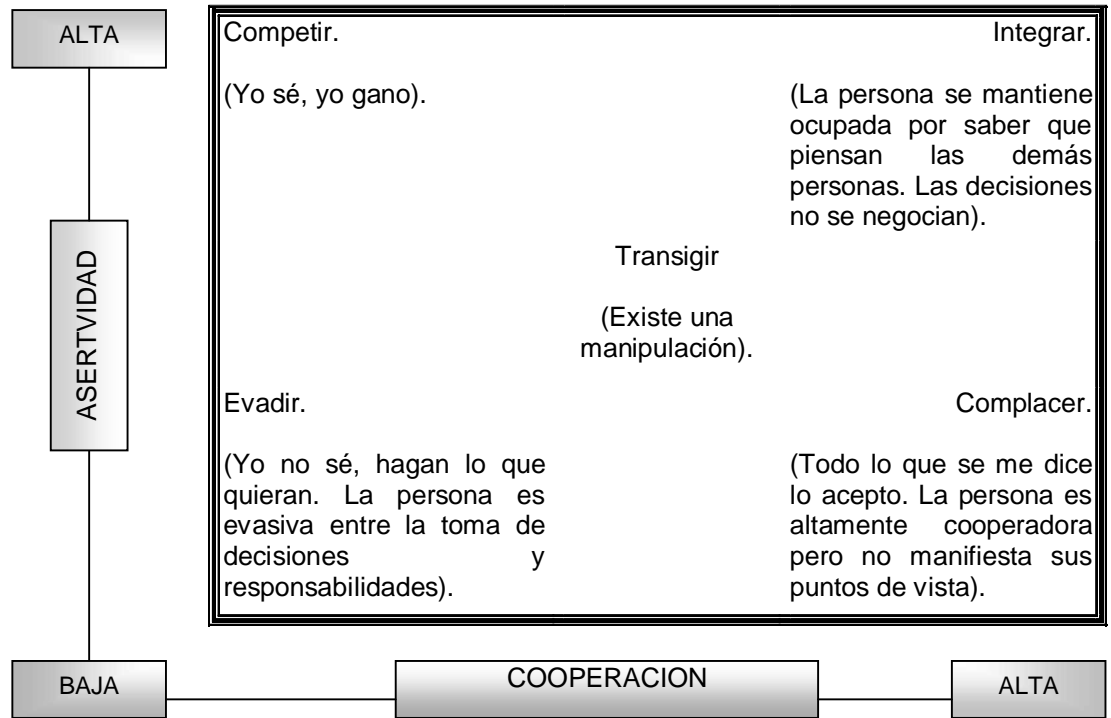
- § **Afirmación o asertividad.**- Es el grado hasta el cual una persona intenta satisfacer sus propios intereses.
- § **Cooperación.**- El grado hasta el cual una persona intenta satisfacer los intereses de la otra parte.

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

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

§ **Complacer (acomodar).**- Es de baja asertividad y alta cooperación. Aquí el individuo niega sus propios intereses a favor de los de las demás personas; existe un elemento de auto sacrificio. Puede tomar la forma de auto generosidad o caridad, al obedecer las ordenes de otras personas aun y cuando no fuera lo más preferible.

Los métodos para enfrentar el conflicto se muestran en la siguiente figura.



**3.10.3.1. Calificación del instrumento.**

El cuestionario consta de 30 pares de situaciones que describen posibles comportamientos o discrepancias entre sus propios deseos y los de otras personas ante una situación específica. Tales afirmaciones tienen dos opciones de respuesta (a y b) donde cada una le corresponde una categoría de conflicto.

**TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO T. K.**

<b>Comportamiento</b>	<b>COMPETIR</b>	<b>INTEGRAR</b>	<b>TRANSIGIR</b>	<b>EVADIR</b>	<b>COMPLACE</b>
<b>Pregunta</b>					<b>R</b>
<b>1</b>				<b>A</b>	<b>B</b>
<b>2</b>		<b>B</b>	<b>A</b>		
<b>3</b>	<b>A</b>				<b>B</b>
<b>4</b>			<b>A</b>		<b>B</b>
<b>5</b>		<b>A</b>		<b>B</b>	
<b>6</b>	<b>B</b>			<b>A</b>	
<b>7</b>			<b>B</b>	<b>A</b>	
<b>8</b>	<b>A</b>	<b>B</b>			
<b>9</b>	<b>B</b>			<b>A</b>	
<b>10</b>	<b>A</b>		<b>B</b>		
<b>11</b>		<b>A</b>			<b>B</b>
<b>12</b>			<b>B</b>	<b>A</b>	
<b>13</b>	<b>B</b>		<b>A</b>		
<b>14</b>	<b>B</b>	<b>A</b>			
<b>15</b>				<b>B</b>	<b>A</b>
<b>16</b>	<b>B</b>				<b>A</b>
<b>17</b>	<b>A</b>			<b>B</b>	
<b>18</b>			<b>B</b>		<b>A</b>
<b>19</b>		<b>A</b>		<b>B</b>	
<b>20</b>		<b>A</b>	<b>B</b>		
<b>21</b>		<b>B</b>			<b>A</b>
<b>22</b>	<b>B</b>		<b>A</b>		
<b>23</b>		<b>A</b>		<b>B</b>	
<b>24</b>			<b>B</b>		<b>A</b>
<b>25</b>	<b>A</b>				<b>B</b>
<b>26</b>		<b>B</b>	<b>A</b>		

<b>27</b>				A	B
<b>28</b>	A	B			
<b>29</b>			A	B	
<b>30</b>		B			A
<b>TOTALES</b>					

Una vez indicadas las respuestas seleccionadas por el participante de la empresa **A&M**, se calculará el total de respuestas obtenidas en cada columna. Posteriormente se marcará lo obtenido en la gráfica de resultados. Así que dependiendo de la puntuación obtenida en cada rubro se podrá caracterizar al participante de acuerdo a lo mencionado por Thomas y Kilmann.

Es de observarse en la gráfica que se consideran tres niveles de medición:

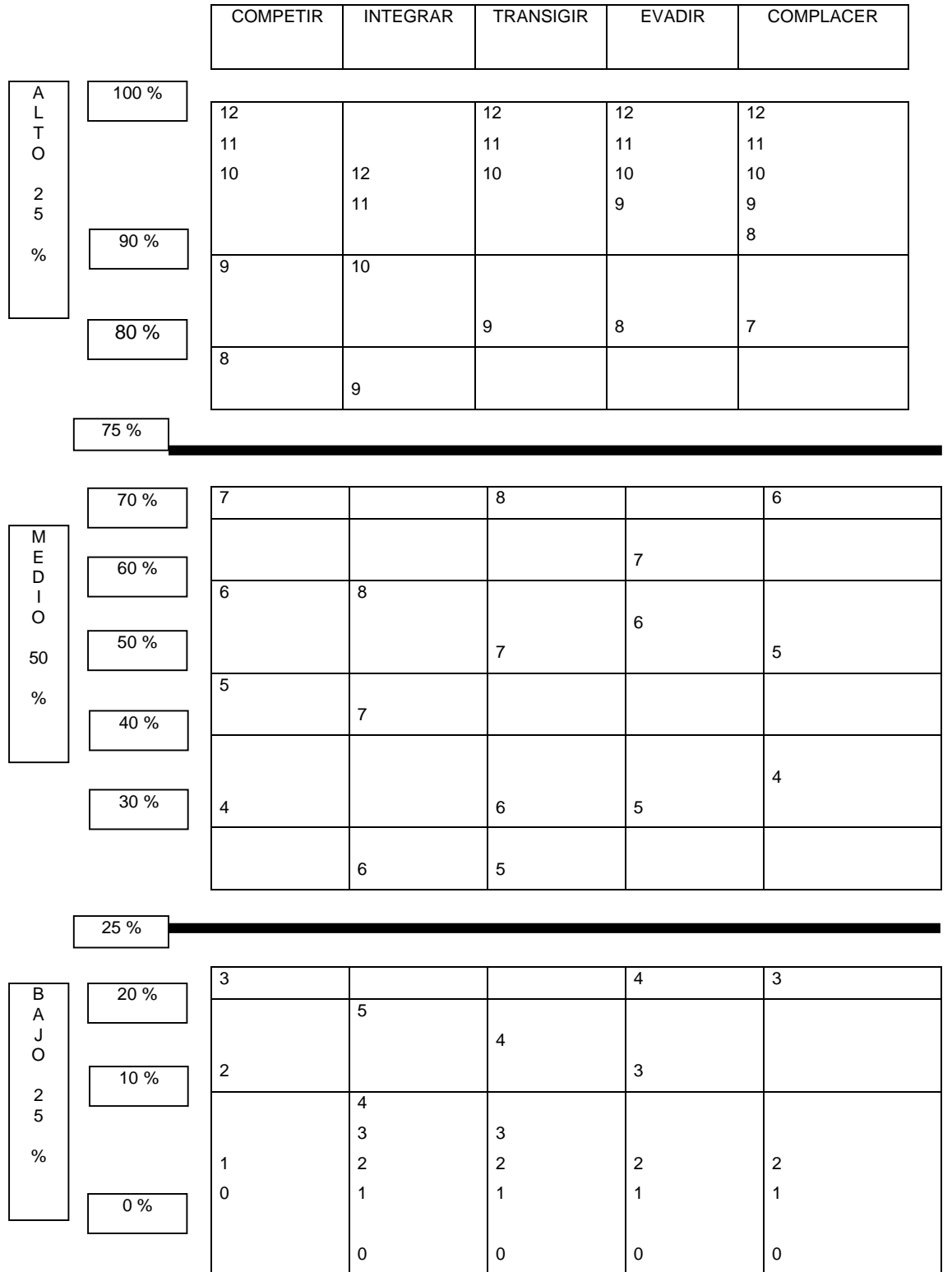
- § Nivel bajo que va del cero al 20 por ciento,
- § Nivel medio que va del 30 al 70 por ciento, y
- § Nivel alto que abarca del 80 al 100 por ciento.

Para cada rubro competir, integrar, transigir, evadir y complacer, se tiene una escala del cero (0) al doce 12, ya que esta es la máxima frecuencia posible.

Así mismo, las líneas horizontales representan percentiles mientras que las líneas gruesas, siendo estas las correspondientes a las del 25% y 75%, separan el rango medio del máximo superior de 25% y el mínimo inferior de 25%. En general si un resultado cae dentro del 50% en cualquiera de las diferentes columnas, entonces se considera que este se aproxime al promedio.

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

**Gráfica de los resultados del cuestionario T. K.**



# CAPITULO IV

## ANALISIS DE ANALISIS DE DATOS



#### 4.1. INTRODUCCIÓN.

Nuestro siguiente paso es el de plasmar en este apartado los resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados a los participantes de **A&M** y realizar el análisis estadístico correspondiente, lo cual nos va a servir para dar respuesta a las hipótesis de investigación que se plantearon en el capítulo III, esto con la finalidad de observar si el desarrollo de éstas son aceptadas o rechazadas.

Una vez aplicado el análisis estadístico a los datos obtenidos de la empresa **A&M** se procederá a comparar dichos resultados con relación a los que ya se habían obtenido de los escrutinios anteriores realizados a las organizaciones públicas CNA, CISEN Y SAT por compañeros estudiantes del Seminario de Investigación de la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa (UAM-I) en años anteriores

## 4.2. ANÁLISIS DE DATOS Y ANÁLISIS GRÁFICO EN A&M.

Los resultados de la aplicación de los tres instrumentos de medición “*Estilos de liderazgo*” elaborado por Paul Hersey y Kenn Blanchard, “*Estilos de comunicación*” e “*Inventario de estilos de comunicación*” contenido en el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP y “*Manejo de conflictos*” desarrollado por Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann, practicados al Directivo General, Gerentes y Jefes departamentales de la empresa *Alexander and Mary (A&M)*, fueron concentrados en los cuadros que a continuación se describen.

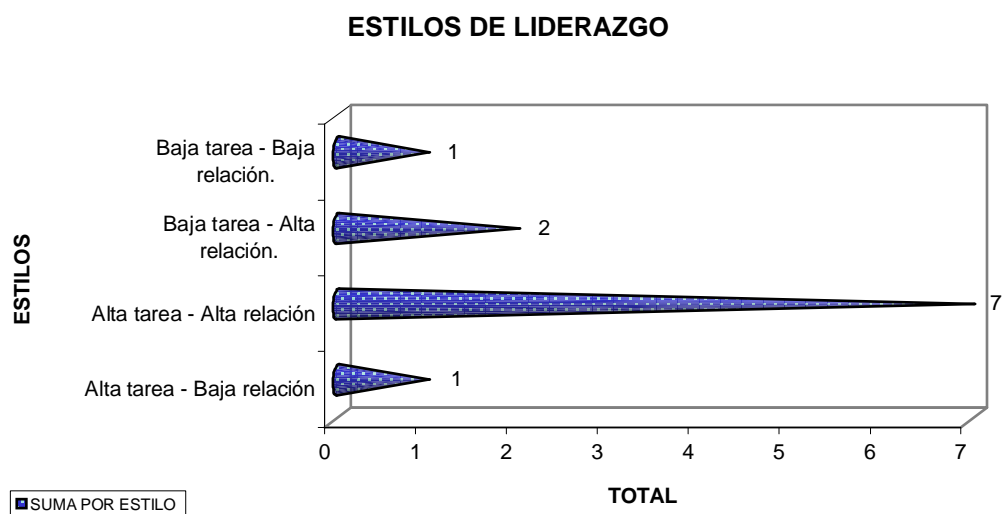
### 4.2.1. Estilos de Liderazgo en A&M.

El cuadro 4.1. muestra la puntuación obtenida en la aplicación del instrumento *Estilos de Liderazgo* elaborado por Paul Hersey y Kenn Blanchard por cada uno de los participantes de la empresa *A&M*.

ESTILO DE LIDERAZGO						
PARTICIPANTE	Cuadrante 1	Cuadrante 2	Cuadrante 3	Cuadrante 4	Suma Total	Resultados
	Alta tarea – Baja relación	Alta tarea – Alta relación	Baja tarea – Alta relación	Baja tarea – Baja relación		
1.-Daniel Walters	-2	7	1	-2	4	Eficaz
2.-Francisco Espinosa	3	1	2	0	6	Eficaz
3.-Rafael Sánchez H.	0	3	0	0	3	Eficaz
4.-Gabriela Santana Lima	-2	4	3	0	5	Eficaz
5.-Luis Manuel Damián	-2	5	5	-2	6	Eficaz
6.-Francisco Hernández V.	-5	4	2	-2	-1	Ineficaz
7.-José Luis Arredondo	-7	3	3	-2	-3	Ineficaz
8.-Arturo Miguel López	-6	4	2	2	2	Eficaz
9.Ricardo Zarco	3	2	2	4	11	Eficaz
10.-Procoro Sánchez M.	-6	7	0	0	1	Eficaz
11.-McDowel Tunnicliffe M.	-2	7	1	-2	4	Eficaz
<b>SUMA POR ESTILO</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		

Cuadro 4.1. Resultados obtenidos del instrumento Estilos de Liderazgo elaborado por Hersey y Blanchard en *A&M*.

La gráfica 4.a. muestra cual es el estilo de liderazgo predominante en la empresa de estudio.



Gráfica 4.a. Estilos de liderazgo en **A&M**.

#### **Interpretación:**

Como podemos ver en la gráfica 4.a, el estilo de liderazgo predominante en la empresa **A&M**, es el estilo de “Alta tarea - Alta relación”.

De los 11 participantes, 7 de estos se ubican dentro del segundo cuadrante, es decir, se pone mayor hincapié en la relación personal y el cumplimiento de las funciones; por otra parte, podemos observar a dos individuos que tienen el estilo de liderazgo “Baja tarea - Alta relación”, aquí se pone mayor hincapié en la relación personal que en el cumplimiento de las funciones; un participante que tiene el estilo de liderazgo “Alta tarea - Baja relación” hace un mayor hincapié en el cumplimiento de las funciones que en la relación personal; y otro más con estilo de liderazgo “Baja tarea - Baja relación”, lo cual nos muestra que hay poco hincapié en la relación personal y el cumplimiento de las funciones.

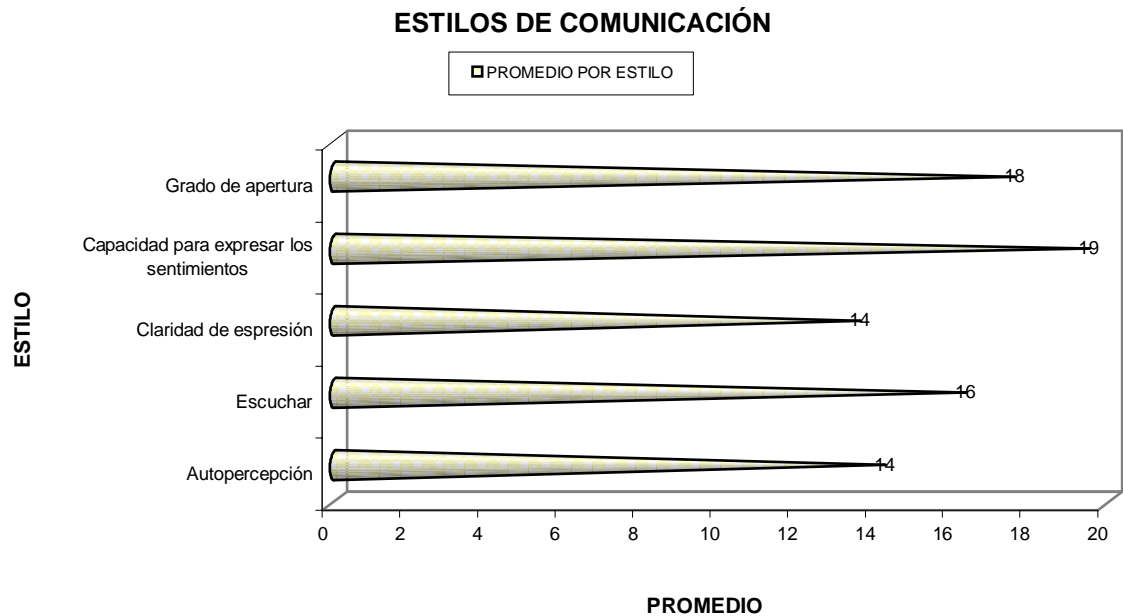
#### 4.2.2. Estilos de Comunicación en A&M.

El cuadro 4.2. muestra los parámetros del *Estilo de Comunicación* por categoría contenido en el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP, así como la situación de ésta dentro de la empresa **A&M**.

<b>ESTILO DE COMUNICACIÓN</b>							
<i>PARTICIPANTE</i>	<b>C</b>	<b>E</b>	<b>CE</b>	<b>ES</b>	<b>GA</b>	<b>Suma Total</b>	<b>Resultados</b>
	<b>Autopercepción</b>	<b>Escuchar</b>	<b>Claridad de expresión</b>	<b>Capacidad para expresar los sentimientos</b>	<b>Grado de apertura</b>		
<i>1.-Daniel Walters</i>	15	16	16	20	12	79	Mala
<i>2.-Francisco Espinosa</i>	17	16	18	23	26	100	Buena
<i>3.-Rafael Sánchez Hernández</i>	16	24	17	18	16	91	Buena
<i>4.-Gabriela Santana Lima</i>	21	15	12	15	21	84	Regular
<i>5.-Luis Manuel Damián</i>	7	12	8	10	16	53	Pésima
<i>6.-Francisco Hernández Vega</i>	11	10	11	21	12	65	Muy mala
<i>7.-José Luis Arredondo</i>	18	19	12	30	24	103	Muy buena
<i>8.-Arturo Miguel López</i>	6	12	8	24	6	56	Pésima
<i>9.Ricardo Zarco</i>	15	24	18	18	17	92	Regular
<i>10.-Procoro Sánchez M.</i>	17	18	13	15	21	84	Mala
<i>11.-McDowel Tunncliffe M.</i>	13	13	16	20	22	84	Mala
<b>Promedio por estilo</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>18</b>		

Cuadro 4.2. Parámetros del Estilo de Comunicación por categoría contenido en el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP dentro de la empresa **A&M**.

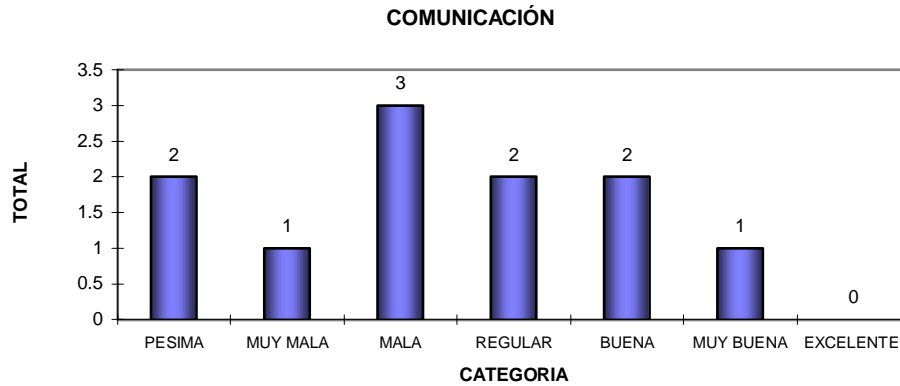
La gráfica 4.b. muestra el promedio en el estilo de comunicación predominante en la empresa de estudio.



Gráfica 4.b. Promedio de los Estilos de Comunicación en **A&M**.

**Interpretación:**

En la gráfica 4.b. observamos que el estilo predominante de comunicación es el de *capacidad para expresar los sentimientos constructivamente*, sin embargo, el puntaje obtenido de 19 está muy distante del óptimo que es de 30 puntos. La categoría que le sigue es el de grado de apertura con 18 puntos de un total aceptable de 27. En escuchar, el promedio de puntos obtenidos por los participantes de la empresa fue 16 del total aceptable de 18 puntos; y finalmente, en autopercepción y claridad de expresión se obtuvo una puntuación en cada categoría de 14 de un total aceptable de 24 y 30 punto respectivamente.



Gráfica 4.b.I. Categoría de los Estilos de Comunicación en **A&M**.

**Interpretación:**

En la gráfica 4.b.I. concluimos que la comunicación en **A&M** es *mala* ya que del total de la empresa el promedio fue 81 puntos obtenidos de 120 que es el óptimo. Por lo tanto la información es seleccionada, además de estar concentrada en pocas personas.

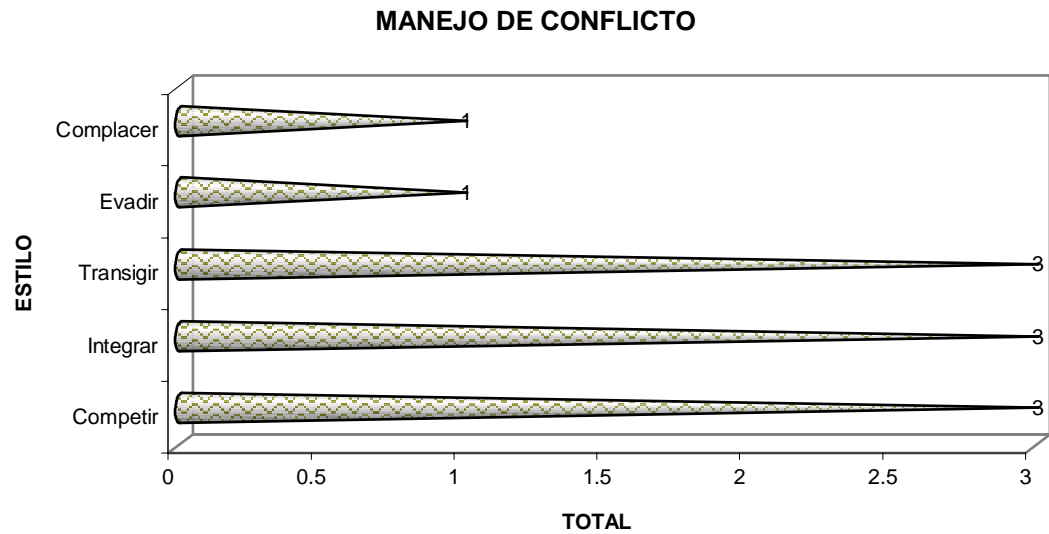
**4.2.3. Estilo de Manejo de conflicto en A&M.**

El cuadro 4.3. muestra la puntuación obtenida en la aplicación del instrumento *Manejo de Conflictos* desarrollado por Thomas – Kilmann por cada uno de los participantes de la empresa **A&M**.

<b>MANEJO DE CONFLICTO</b>					
<b>PARTICIPANTE</b>	<b>Competir</b>	<b>Integrar</b>	<b>Transigir</b>	<b>Evadir</b>	<b>Complacer</b>
<b>1.-Daniel Walters</b>	6	9	6	7	2
<b>2.-Francisco Esoinoza</b>	10	4	9	4	3
<b>3.-Rafael Sánchez Hernández</b>	4	8	9	3	6
<b>4.-Gabriela Santana Lima</b>	2	3	7	8	9
<b>5.-Luis Manuel Damián</b>	7	5	9	7	2
<b>6.-Francisco Hernández Vega</b>	9	7	6	5	3
<b>7.-José Luis Arredondo</b>	7	8	5	4	6
<b>8.-Arturo Miguel López</b>	7	7	9	4	3
<b>9.Ricardo Zarco</b>	3	5	8	9	5
<b>10.-Procoro Sánchez M.</b>	4	7	7	5	7
<b>11.-McDowel Tunnicliffe M.</b>	12	5	4	5	4
<b>Suma de los estilos</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Cuadro 4.3. Resultados obtenidos del instrumento Manejo de conflictos elaborado por Thomas – Kilmann en **A&M**.

La gráfica 4.c. muestra cual es el estilo de manejo de conflictos predominante en la empresa de estudio.



Gráfica 4.c. Manejo de Conflicto en **A&M**.

**Interpretación:**

De acuerdo con los resultados que se muestran en la grafica 4.c los participantes de la empresa **A&M**, en cuanto a su estilo de manejo de conflictos, se puede interpretar lo siguiente:

Del grupo de 11 participantes el 30% se encuentra dentro de la categoría de negociación “*competir*” es decir el individuo se preocupa solamente por seguir sus propios intereses aunque fuera a expensas de las demás personas. Otro 30% se encuentra ubicado según Thomas Kilmann en el modelo ideal de negociación, o sea dentro de la categoría de “*integrar*”, donde el individuo involucra un esfuerzo para enfrentar a otra persona y encontrar una solución que satisfaga los intereses de las partes involucradas. Dentro de la categoría de “*transigir*” encontramos un 30%, lo que significa que inicialmente, la mayoría de los directivos y jefes de departamento de **A&M** que participaron en esta investigación, centraban su atención en el objetivo de encontrar una solución que parcialmente satisficiera a la partes involucradas; lo que

implica dividir las diferencias, intercambiar concesiones o buscar rápidamente una posición intermedia. Posteriormente tenemos que las categorías de “*complacer*” y “*evadir*” muestran una poca participación con 10% cada una.

A continuación se describen los resultados de la aplicación de los tres instrumentos de medición que se están utilizando practicados a los participantes de las organizaciones públicas CNA, CISEN Y SAT por compañeros estudiantes del Seminario de Investigación de la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa (UAM-I) en años anteriores.

#### 4.2.4. *Estilo de Liderazgo en el Sistema de Administración Tributaria.*

El cuadro 4.4. muestra la puntuación obtenida en la aplicación del instrumento “*Estilos de Liderazgo*” de Hersey y Blanchard por cada uno de los participantes del SAT<sup>27</sup>.

PARTICIPANTE	Cuadrante	Cuadrante	Cuadrante	Cuadrante	Suma Total	Resultados
	1 Alta tarea Baja relación	2 Alta tarea Alta relación	3 Baja tarea Alta relación.	4 Baja tarea Baja relación.		
Quintanar Guerreo José Antonio	5	4	3	0	12	Eficaz
Méndez Sánchez Maria Elena	2	6	3	0	11	Eficaz
Gallardo Córdova Lilia	3	6	4	1	14	Eficaz
Arellano Garay Virginio	-1	3	-4	2	0	Eficaz
Pérez Galván Adrián	-2	7	4	0	9	Eficaz
Ortega Barrios Jorge	0	4	2	0	6	Eficaz
Tapia Estrada Rubén	2	1	3	2	8	Eficaz
Desusa Martínez Oscar	0	4	1	0	5	Eficaz
Jasso Sotelo Roberto	4	4	0	1	9	Eficaz
Cortés Ramírez Carlos Javier	0	5	0	0	5	Eficaz
Quiroz Téllez Jorge	2	4	3	-4	5	Eficaz
Bravo Mosqueda Bénila	0	6	5	-2	9	Eficaz
Vázquez Alemán Rita	-2	4	1	0	3	Eficaz
Barrera Hernández Josefina	1	3	5	-2	7	Eficaz
Díaz López Sergio Arturo	0	4	5	0	9	Eficaz
Carrillo Viveros Martha Lydia	0	0	7	1	8	Eficaz
Bazán Rivera Verónica Guadalupe	-2	0	3	0	1	Eficaz
Valadez Aldana Jaime	2	4	4	2	12	Eficaz
Álvarez Vega David	0	5	7	-2	10	Eficaz
Basurto Núñez Horacio	2	4	3	-2	7	Eficaz
Reyes Rico Angélica María	4	2	3	2	11	Eficaz
Romero Zamora Beatriz E.	1	0	5	0	6	Eficaz
Galván Galaz Maribel	2	4	4	-2	8	Eficaz
Cazares Mendoza Miguel	2	2	2	-2	4	Eficaz

<sup>27</sup> Datos obtenidos de la Tesina “Liderazgo en las empresas públicas” aplicada en el SAT, por alumnos de la UAM-I.

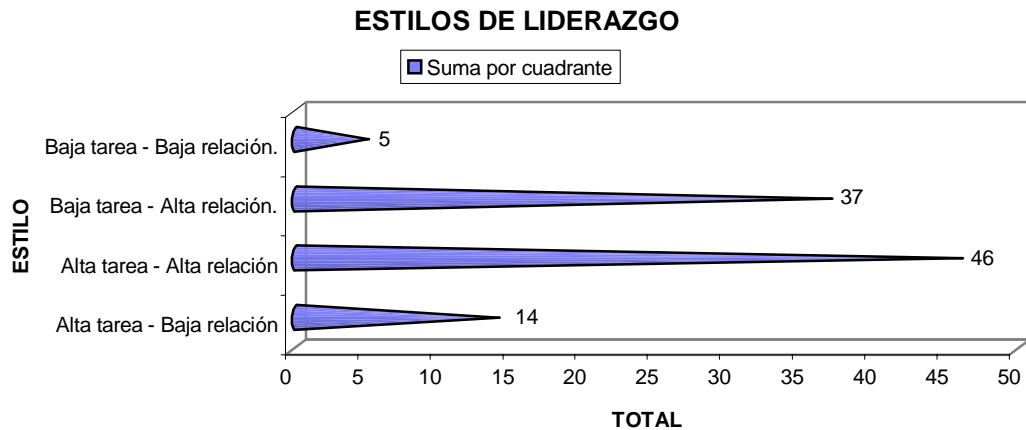


Hernández Guzmán María Eugenia	3	6	3	3	15	Eficaz
Tobón Sánchez Ana Maria	2	4	7	2	15	Eficaz
Alonso Recalde Francisco José	0	3	5	-2	6	Eficaz
Ávila Rodríguez Josefa	-3	2	4	-2	1	Eficaz
Mata Vallado Maria Yolanda	0	4	6	-2	8	Eficaz
Trujillo Barajas Verónica Esmeralda	-1	3	1	0	3	Eficaz
Peraita Hernández Rosa	2	3	9	0	14	Eficaz
Reyes Hernández Gonzalo David	-4	5	1	-2	0	Eficaz
Francisco Soto José Luis	6	2	1	1	10	Eficaz
De la Rosa Mata Eduardo	0	2	3	-2	3	Eficaz
Barrera Venzor Isaías	0	3	3	0	6	Eficaz
Ramos de la Luz Hilda Norma	0	6	4	2	12	Eficaz
Hinojosa Heredia Juan Manuel	0	4	5	-2	7	Eficaz
Bejarle López Lourdes Guadalupe	3	1	0	1	5	Eficaz
Medina Montenegro Alberto	2	1	5	1	9	Eficaz
Montes de Oca Quezada Alvaro	4	6	2	-1	11	Eficaz
Rangel Saavedra Isabel	0	7	5	0	12	Eficaz
Aguilar Mendoza José Luis	1	4	1	0	6	Eficaz
Escobedo Rosado Manuel	-2	4	0	0	2	Eficaz
Esquivel Colín Jorge Heriberto	2	7	4	-2	11	Eficaz
Bravo Bolaños Cacho Héctor	-1	1	3	0	3	Eficaz
Quiroz Flores Guillermo	1	1	6	1	9	Eficaz
Romero Gastelúm Patricia	4	3	3	4	14	Eficaz
Domínguez Oliveros Javier	2	0	6	-2	6	Eficaz
Jiménez Lara Maria Angélica	4	1	1	4	10	Eficaz
Iturriaga García Maria del Pilar	0	2	4	2	8	Eficaz
Alvarado Sandoval Martha Laura	0	5	-2	0	3	Eficaz
Gómez Saavedra Alfredo Martín	0	4	2	2	8	Eficaz
Zepeda Sánchez Amalia	2	2	4	0	8	Eficaz
Velásquez Quinto Fidelmar	-2	3	3	-2	2	Eficaz
Murga Sánchez Salvador	-1	0	3	0	2	Eficaz
Puentes Castellanos Alfredo	-2	1	5	-2	2	Eficaz
Casa García Flor Esther	-1	13	0	1	13	Eficaz
Chávez Sánchez Elvia	-2	7	2	-2	5	Eficaz
Aguilar Olivar Juan Carlos	0	6	3	0	9	Eficaz
Fernández Cordero Raúl	3	3	2	1	9	Eficaz
Anaya Perdomo Pedro	3	4	3	0	10	Eficaz
Muñoz Castillo Ignacio Alberto	-4	3	2	-2	-1	Ineficaz
Alonso Villanueva Gerardo	1	4	6	0	11	Eficaz
Díaz Gonzáles Ricardo	-2	3	2	-2	1	Eficaz
Bernal Sánchez Pedro	4	5	4	3	16	Eficaz
Muñoz Aguilera David	2	4	-1	0	5	Eficaz
Gil Montes Luis	0	7	2	0	9	Eficaz
Alba Iñiguez Maria de la Luz	0	2	6	-2	6	Eficaz
Armenta Ramos José Abel	1	6	1	1	9	Eficaz
Argander Flores Higinio José Luis	0	3	1	-2	2	Eficaz
López Martines Alejandro Eduardo	6	5	4	0	15	Eficaz

Márquez García Ramón	2	0	2	0	4	Eficaz
López Granados María Guadalupe	2	2	3	3	10	Eficaz
Ordóñez Malpica Xochitl Dolores	4	0	8	0	12	Eficaz
Castro Herrera Héctor	-1	2	0	2	3	Eficaz
Reyes Márquez Luis Antonio	4	1	3	0	8	Eficaz
González Arenas Samia Erika	2	4	3	0	9	Eficaz
Bravo Cano Rosa María	2	2	4	0	8	Eficaz
García Ramírez José	6	0	1	1	8	Eficaz
Rodríguez Cervantes José Alfredo	6	-1	3	0	8	Eficaz
Ramírez Rivera Enrique	2	-2	6	-3	3	Eficaz
Yáñez Rosado Alfonso	0	1	4	0	5	Eficaz
Cruz Santiago Abdón	0	6	5	-2	9	Eficaz
Hernández Coronel Raúl Javier	0	4	2	0	6	Eficaz
Hernández Calva Luz Elena	3	-1	0	2	4	Eficaz
Fuentes Gutiérrez María Isabel	4	5	5	-3	11	Eficaz
Hurtado Valle Luis Alejandro	1	2	3	1	7	Eficaz
Flores Espindolo Vicente	3	2	4	4	13	Eficaz
Trinidad Viamonte Filiberto	0	5	4	0	9	Eficaz
Sánchez Santoyo Alejandro Gilberto	3	-1	7	0	9	Eficaz
Velásquez Morales Lucía	0	2	6	-2	6	Eficaz
<b>Suma por estilo</b>	<b>14</b>	<b>46</b>	<b>37</b>	<b>5</b>		

Cuadro 4.4. Relación de los directivos del SAT y sus respectivos resultados obtenidos en el Instrumento de Estilo de Liderazgo de Hersey y Blanchard.

La gráfica 4.d. muestra cual es el estilo de liderazgo predominante en el SAT.



Gráfica 4.d. Representación gráfica de los estilos de liderazgo del SAT.

#### Interpretación:

El estilo de liderazgo que predomina en el SAT, como nos muestra la grafica 4.d. es el de “Alta tarea - Alta relación”, los directivos que tienen este estilo hacen bastante hincapié en la relación

personal y en el cumplimiento de sus funciones, el estilo que podemos observar que le sigue en una menor proporción el de “Baja tarea - Alta relación”. Es decir, se pone más atención a las relaciones humanas que a las funciones.

En tercer lugar encontramos el estilo de liderazgo “Alta tarea - Baja relación”, los participantes que se encuentran dentro de este estilo, ponen mayor hincapié en el cumplimiento de sus funciones que en las relaciones personales, y en último lugar encontramos el estilo “Baja relación - Baja tarea”, con un total de cinco participantes de un total de 91 participantes.

#### 4.2.5. *Estilo de Manejo de Conflicto en el Sistema de Administración Tributaria.*

El cuadro 4.5. muestra los datos obtenido de la aplicación del instrumento “*Manejo de Conflictos*” de Thomas - Kilmann por los participantes del SAT.

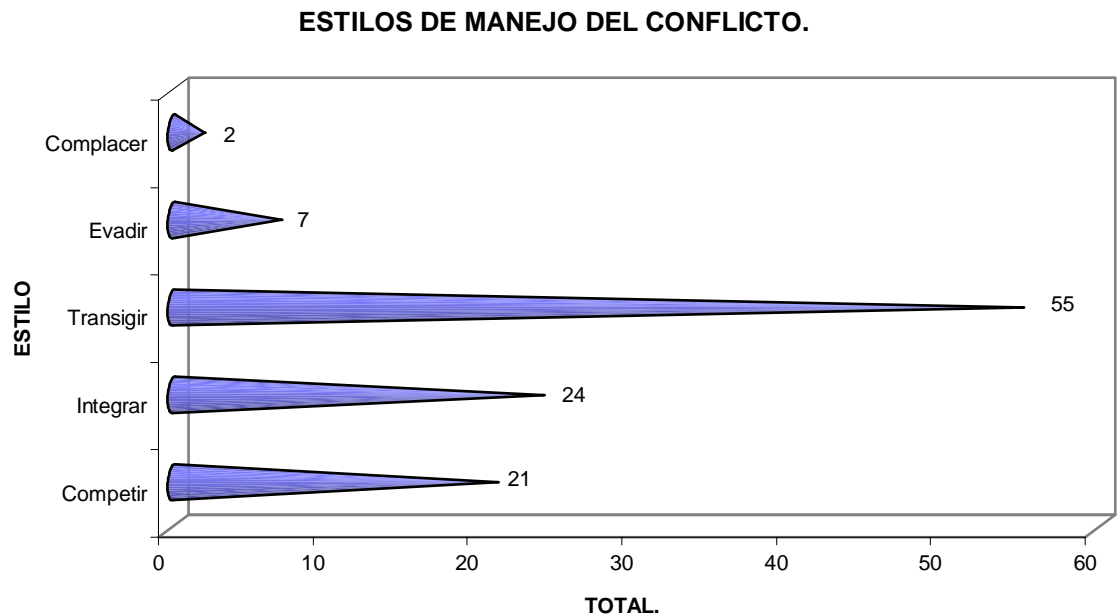
<b>MANEJO DE CONFLICTO SAT</b>					
<b>PARTICIPANTE</b>	<b>Competir</b>	<b>Integrar</b>	<b>Transigir</b>	<b>Evadir</b>	<b>Complacer</b>
Quintanar Guerreo José Antonio	5	12	4	3	4
Méndez Sánchez Maria Elena	9	10	3	1	4
Gallardo Córdova Lilia	6	7	6	6	5
Arellano Garay Virginio	7	5	7	8	3
Pérez Galván Adrián	10	4	9	2	5
Ortega Barrios Jorge	9	9	8	0	4
Tapia Estrada Rubén	7	8	6	5	4
Desusa Martínez Oscar	7	9	9	3	2
Jasso Sotelo Roberto	1	8	12	4	5
Cortés Ramírez Carlos Javier	6	9	10	1	3
Quiroz Téllez Jorge	11	10	5	1	3
Bravo Mosqueda Bénita	9	7	5	9	0
Vázquez Alemán Rita	6	5	4	9	6
Barrera Hernández Josefina	3	6	11	4	4
Díaz López Sergio Arturo	5	8	11	4	2
Carrillo Viveros Martha Lydia	1	10	9	6	4
Bazán Rivera Verónica Guadalupe	5	2	8	9	6
Valadez Aldana Jaime	7	7	7	5	5
Álvarez Vega David	3	7	7	6	6
Basurto Núñez Horacio	9	4	11	3	3
Reyes Rico Angélica María	4	7	11	5	2
Romero Zamora Beatriz E.	7	7	10	3	2
Galván Galaz Maribel	9	8	6	3	4
Cazares Mendoza Miguel	7	8	9	5	6
Hernández Guzmán María Eugenia	7	3	5	4	4
Tobón Sánchez Ana Maria	4	9	6	7	9
Alonso Recalde Francisco José	6	4	10	2	6
Ávila Rodríguez Josefa	8	6	8	4	4
Mata Vallado Maria Yolanda	9	6	5	9	4
Trujillo Barajas Verónica Esmeralda	4	3	9	6	4
Peraita Hernández Rosa	4	8	7	6	5

Reyes Hernández Gonzalo David	10	8	7	3	1
Francisco Soto José Luis	6	9	6	4	5
De la Rosa Mata Eduardo	8	8	7	2	5
Barrera Venzor Isaías	9	2	9	4	6
Ramos de la Luz Hilda Norma	4	8	10	2	6
Hinojosa Heredia Juan Manuel	6	11	3	6	5
Bejarle López Lourdes Guadalupe	7	4	11	5	3
Medina Montenegro Alberto	0	9	9	6	6
Montes de Oca Quezada Alvaro	8	4	10	3	5
Rangel Saavedra Isabel	6	7	7	3	7
Aguilar Mendoza José Luis	5	7	12	5	1
Escobedo Rosado Manuel	8	6	8	2	6
Esquivel Colín Jorge Heriberto	5	11	5	5	4
Bravo Bolaños Cacho Héctor	4	7	9	7	3
Quiroz Flores Guillermo	7	6	8	4	5
Romero Gastelúm Patricia	6	7	9	5	3
Domínguez Oliveros Javier	8	6	9	3	4
Jiménez Lara Maria Angélica	3	6	12	4	5
Iturriaga García Maria del Pilar	8	5	10	5	2
Alvarado Sandoval Martha Laura	5	5	8	4	7
Gómez Saavedra Alfredo Martín	6	4	11	4	5
Zepeda Sánchez Amalia	0	7	10	8	4
Velásquez Quinto Fidelmar	3	5	10	6	6
Murga Sánchez Salvador	3	6	9	8	4
Puentes Castellanos Alfredo	6	7	9	4	4
Casa García Flor Esther	9	12	5	0	4
Chávez Sánchez Elvia	9	9	9	1	2
Aguilar Olivar Juan Carlos	8	6	10	4	2
Fernández Cordero Raúl	4	9	11	3	3
Anaya Perdomo Pedro	9	8	7	2	2
Muñoz Castillo Ignacio Alberto	4	6	12	5	3
Alonso Villanueva Gerardo	2	7	5	11	5
Díaz Gonzáles Ricardo	4	9	10	6	1
Bernal Sánchez Pedro	4	9	5	5	6
Muñoz Aguilera David	4	4	6	7	9
Gil Montes Luis	9	5	7	3	6
Alba Iñiguez Maria de la Luz	6	3	12	3	3
Armenta Ramos José Abel	3	6	10	8	3
Argander Flores Higinio José Luis	5	7	8	8	2
López Martines Alejandro Eduardo	6	6	9	6	8
Márquez García Ramón	2	5	11	7	4
López Granados Maria Guadalupe	6	7	6	6	2
Ordóñez Malpica Xochitl Dolores	5	10	7	5	5
Castro Herrera Héctor	2	7	11	2	3
Reyes Márquez Luis Antonio	8	9	8	4	5
Gonzáles Arenas Samia Erika	9	5	7	7	3
Bravo Cano Rosa María	5	6	9	5	2
García Ramírez José	5	6	12	3	2
Rodríguez Cervantes José Alfredo	6	9	10	4	3
Ramírez Rivera Enrique	6	7	10	6	6
Yáñez Rosado Alfonso	6	4	8	4	3
Cruz Santiago Abdón	6	7	10	6	4
Hernández Coronel Raúl Javier	3	6	10	1	4
Hernández Calva Luz Elena	10	6	10	5	6

Fuentes Gutiérrez María Isabel	4	7	10	4	5
Hurtado Valle Luis Alejandro	9	5	6	4	7
Flores Espindolo Vicente	5	11	5	7	3
Trinidad Viamonte Filiberto	3	4	9	8	2
Sánchez Santoyo Alejandro Gilberto	7	7	5	5	4
Velásquez Morales Lucía	9	6	8	5	5
<b>Suma de los estilos</b>	<b>21</b>	<b>24</b>	<b>55</b>	<b>7</b>	<b>2</b>

Cuadro 4.5. Relación de los directivos del SAT y sus respectivos resultados obtenidos en el Instrumento Manejo de Conflictos de Thomas-Kilmann.

La gráfica 4.e. muestra cual es el estilo de manejo de conflictos predominante en el SAT.



Gráfica 4.e. Estilos de Manejo de Conflicto del SAT.

**Interpretación:**

De acuerdo con los resultados obtenidos por los directivos del SAT en cuanto a su estilo de manejo de conflicto, y de acuerdo con el gráfico 4.e, se observa lo siguiente:

Inicialmente, de un grupo de 91 participantes, el 23% de éstos se encontraba dentro de la categoría de negociación “competir” es decir, el individuo solamente se preocupa por seguir sus propios intereses aunque fuera a expensas de las demás personas. El 26% se encontraba ubicado en lo que sería según Thomas Kilman, el perfil ideal de negociación, o sea dentro de la categoría de “integrar” donde el individuo involucra un esfuerzo para enfrentar a otra persona y encontrar una solución que satisfaga los intereses de las partes involucradas. Dentro de la categoría de “transigir” encontramos

un 60% lo que significa que aquí el individuo centraba su atención en el objetivo de encontrar una solución que parcialmente satisficiera a las partes involucradas, lo que implica dividir las diferencias, intercambiar concesiones o buscar rápidamente una posición intermedia. Así mismo, encontramos un 7% en la categoría “evadir” donde el individuo no persigue sus propios intereses ni los de las otras personas, simplemente no enfrenta un conflicto. Por último, encontramos un 2% en la categoría de “complacer” donde el individuo niega sus propios intereses a favor de los de las demás personas, existe un elemento de autosacrificio, autogenerosidad o caridad, al obedecer las ordenes de otras personas aún cuando no sea lo más conveniente.

#### 4.2.6. *Estilo de Liderazgo en el Centro de Investigación y Seguridad Nacional.*

El cuadro 4.6. muestra la puntuación obtenida en la aplicación del instrumento *Estilos de Liderazgo* elaborado por Paul Hersey y Kenn Blanchard por cada uno de los participantes del CISEN<sup>28</sup>.

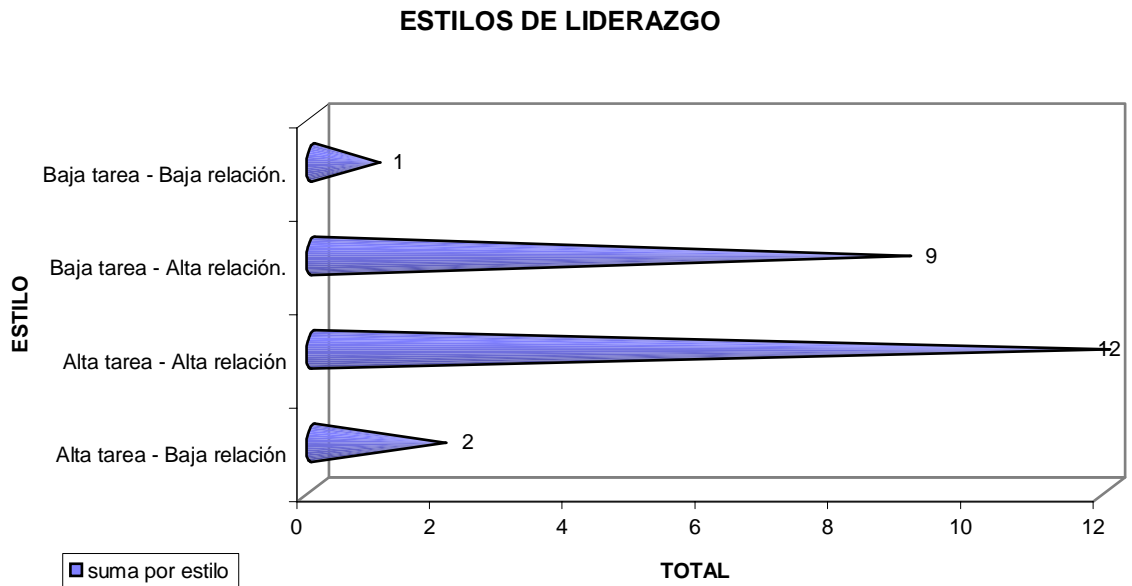
ESTILO DE LIDERAZGO						
PARTICIPANTE	Cuadrante 1 Alta tarea - Baja relación	Cuadrante 2 Alta tarea - Alta relación	Cuadrante 3 Baja tarea - Alta relación.	Cuadrante 4 Baja tarea - Baja relación.	Suma Total del cuadrant e	Resultados
Alcocer Estrada Ramiro	0	-3	2	0	-1	INEFICAZ
Alonso Fernández Arturo.	0	1	4	0	5	EFICAZ
Baca Aguirre Rocío Alejandra.	6	5	0	2	11	EFICAZ
Barajas Ramírez José Ramón	2	1	1	1	4	EFICAZ
Barrera García Pablo Antonio.	3	4	7	4	14	EFICAZ
Capello Rodríguez Vicente.	-2	4	7	3	9	EFICAZ
Del Olmo González Ricardo.	0	0	2	0	2	EFICAZ
Díaz Galindo Luz del Carmen.	2	2	5	0	9	EFICAZ
Flores Rosso Luis Miguel.	0	10	2	0	12	EFICAZ
Gaoma Laguna Jorge.	-4	7	0	0	3	EFICAZ
González Álvarez Ana María.	2	3	4	2	9	EFICAZ
González Sánchez Eusebio.	-1	1	2	0	2	EFICAZ
Martínez Becerril Luis.	4	6	0	2	10	EFICAZ
Martínez García José Luis.	-2	3	3	0	4	EFICAZ
Morales Fernández Nora Arlette.	2	6	3	0	11	EFICAZ
Ordoño Pérez Alicia Sandra.	0	3	0	0	3	EFICAZ
Pérez Hernández Enriue.	2	10	7	0	19	EFICAZ
Ramírez Escalante Jesús.	2	8	0	0	10	EFICAZ
Ramos Hernández Leticia.	0	0	2	1	2	EFICAZ
Salgado Gutiérrez Mercedalia.	2	6	0	2	8	EFICAZ
Solís Lemus Sergio.	4	6	0	-4	10	EFICAZ
Vargas Lemus Teresita de Jesús.	1	2	2	6	5	EFICAZ

<sup>28</sup> Datos obtenidos de la Tesina “Liderazgo en las empresas públicas” aplicada en el CISEN, por alumnos de la UAM-I.

Vargas Patiño Jesús Manuel.	-4	3	0	0	-1	INEFICAZ
Zaldívar Gutiérrez Enrique.	0	8	5	0	13	EFICAZ
<b>suma por estilo</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>1</b>		

Cuadro 4.6. Puntuación obtenida en la aplicación del instrumento **Estilos de Liderazgo** elaborado por Hersey y Blanchard por cada uno de los participantes del CISEN.

La gráfica 4.f. muestra cual es el estilo de liderazgo predominante en el CISEN.



Gráfica 4.f. Estilos de liderazgo del CISEN.

**Interpretación:**

Como observamos en la gráfica 4.f. el estilo de liderazgo que predomina en el CISEN es de “Alta tarea - Alta relación”, existe bastante hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones, por otra parte, se encuentran 9 participantes dentro del estilo “Baja Tarea - Alta relación”, es decir que hay mayor hincapié en las relaciones personales que en el cumplimiento de sus funciones, a dos participantes se les ubicó dentro del estilo de liderazgo “Alta tarea - Baja relación”. Y por último uno de los participantes tiene el estilo de liderazgo “Baja tarea - Baja relación”. Este último hace poco hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones.

#### 4.2.7. Estilo de Comunicación en el Centro de Investigación y Seguridad Nacional.

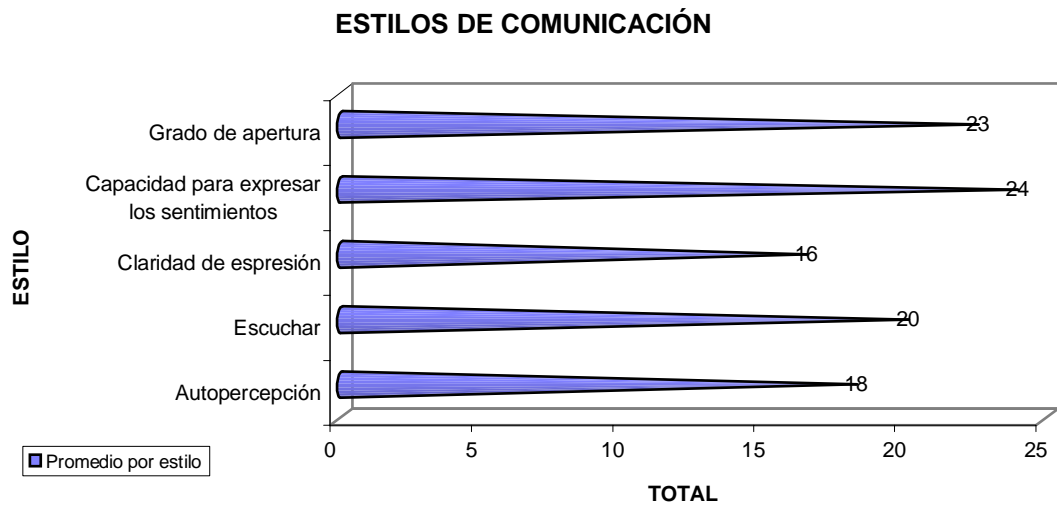
El cuadro 4.7. muestra los parámetros del *Estilo de Comunicación* por categoría contenido en el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP, así como la situación de ésta dentro del CISEN.

ESTILO DE COMUNICACIÓN							
PARTICIPANTE	C Autopercepción	E Escuchar	CE Claridad de expresión	ES Capacidad para expresar los sentimientos	GA Grado de apertura	Suma Total	Resultados
Alcocer Estrada Ramiro	15	21	18	18	18	90	Regular
Alonso Fernández Arturo.	21	18	18	25	19	101	Muy buena
Baca Aguirre Rocío Alejandra.	21	18	16	24	23	102	Muy buena
Barajas Ramírez José Ramón	14	22	18	26	24	104	Muy buena
Barrera García Pablo Antonio.	18	24	18	21	27	108	Muy buena
Capello Rodríguez Vicente.	14	18	15	20	21	88	Regular
Del Olmo González Ricardo.	15	19	13	21	17	85	Regular
Díaz Galindo Luz del Carmen.	19	20	18	23	22	102	Muy buena
Flores Rosso Luis Miguel.	17	21	18	28	25	109	Muy buena
Gaoma Laguna Jorge.	13	14	16	25	24	92	Buena
González Álvarez Ana María.	21	22	18	25	27	113	Excelente
González Sánchez Eusebio.	16	18	11	21	16	82	Regular
Martínez Becerril Luis.	20	24	17	27	24	112	Excelente
Martínez García José Luis.	21	21	15	18	21	96	Buena
Morales Fernández Nora Arlette.	21	24	18	27	24	114	Excelente
Ordoño Pérez Alicia Sandra.	21	21	18	30	25	115	Excelente
Pérez Hernández Enriue.	21	14	14	27	21	97	Buena
Ramírez Escalante Jesús.	21	16	12	21	23	93	Buena
Ramos Hernández Leticia.	19	24	18	28	27	116	Excelente
Salgado Gutiérrez Mercedalia.	21	21	18	14	15	89	Regular
Solís Lemus Sergio.	18	24	18	27	25	112	Excelente
Vargas Lemus Teresita de Jesús.	18	23	17	28	21	107	Muy buena
Vargas Patiño Jesús Manuel.	16	23	15	24	25	103	Muy buena
Zaldívar Gutiérrez Enrique.	17	12	18	27	27	101	Muy buena
<b>Promedio por estilo</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>101</b>	

Cuadro 4.7. Parámetros del Estilo de Comunicación por categoría dentro del CISEN.



La gráfica 4.g. muestra cual es el estilo de comunicación predominante en el CISEN.



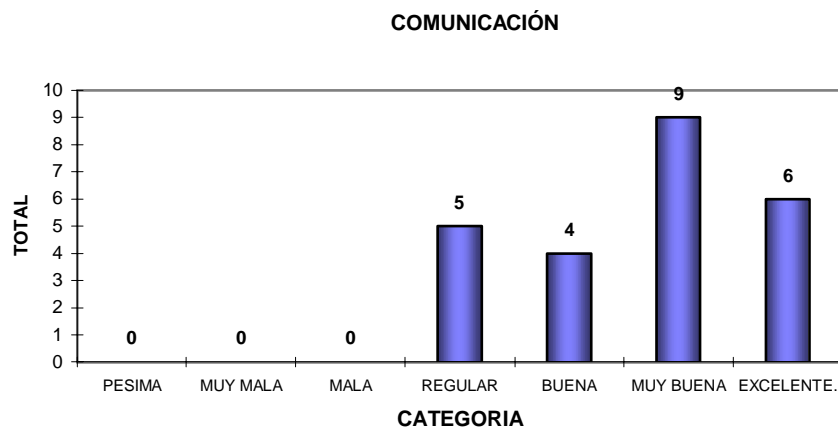
Gráfica 4.g. Estilos de comunicación dentro del CISEN.

**Interpretación:**

De acuerdo con los resultados grupales que muestra la gráfica 4.g. los estilos de comunicación de los directivos del CISEN, se observó lo siguiente:

Existe una muy buena comunicación interpersonal, y en todas las categorías en general presenta un buen puntaje.

En la capacidad para expresar los sentimientos constructivamente en promedio el grupo obtuvo 24 puntos de 30, en la categoría de grado de apertura obtuvo 24 de 27 lo que significa que se está bien comunicado con los demás; en la categoría escuchar obtuvo 20 de 24, en la categoría percepción obtuvo 18 de 21, y por último en la categoría claridad de expresión obtuvo 16 puntos de 18.



Gráfica 4.g.I. Categorías de comunicación en el CISEN.

**Interpretación:**

Con base en los resultados de la grafica 4.g.I. este órgano administrativo mantiene una muy buena comunicación interpersonal, en promedio, el puntaje obtenido del total de los participantes obtuvieron 101 puntos ubicándose así en le rango de *Muy Buena* comunicación.

**4.2.8. Estilo de Manejo de Conflicto en el Centro de Investigación y Seguridad Nacional.**

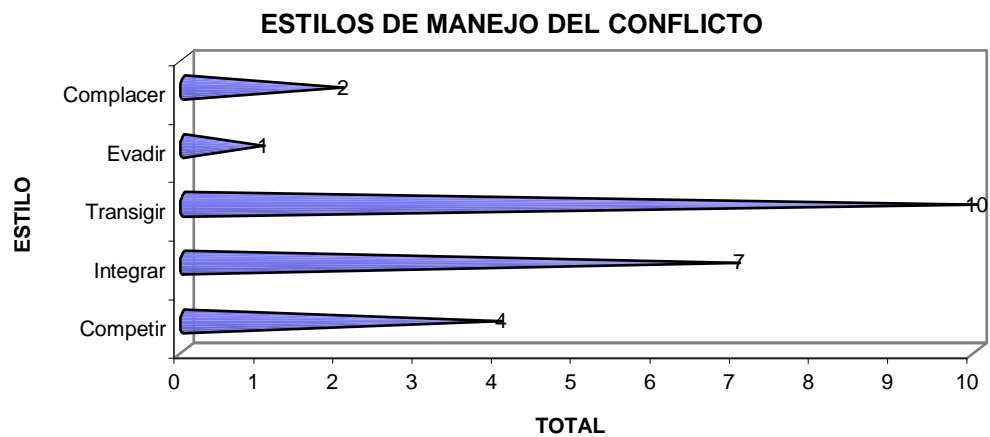
El cuadro 4.8. muestra los datos obtenido de la aplicación del instrumento “Manejo de Conflictos” de Thomas-Kilmann por los participantes del CISEN.

<b>MANEJO DE CONFLICTO</b>					
<b>PARTICIPANTE</b>	<b>Competir</b>	<b>Integrar</b>	<b>Transigir</b>	<b>Evadir</b>	<b>Complacer</b>
Alcocer Estrada Ramiro	5	12	2	3	4
Alonso Fernández Arturo.	8	7	5	8	2
Baca Aguirre Rocío Alejandra.	8	9	3	5	5
Barajas Ramírez José Ramón	4	6	5	7	8
Barrera García Pablo Antonio.	10	11	5	1	3
Capello Rodríguez Vicente.	8	4	8	3	7
Del Olmo González Ricardo.	8	8	4	7	3
Díaz Galindo Luz del Carmen.	10	5	4	5	6
Flores Rosso Luis Miguel.	4	6	9	2	9
Gaoma Laguna Jorge.	2	8	10	7	3
Gonzáles Álvarez Ana María.	3	5	10	7	5
González Sánchez Eusebio.	2	7	10	7	4
Martínez Becerril Luis.	10	5	10	3	2

Martínez García José Luis.	8	5	8	6	4
Morales Fernández Nora Arlette.	4	8	11	4	4
Ordoño Pérez Alicia Sandra.	5	7	9	5	4
Pérez Hernández Enriue.	4	9	7	4	6
Ramírez Escalante Jesús.	4	7	11	6	3
Ramos Hernández Leticia.	10	5	8	4	3
Salgado Gutiérrez Mercedalia.	2	9	7	8	4
Solís Lemus Sergio.	5	11	8	4	2
Vargas Lemus Teresita de Jesús.	6	4	9	5	5
Vargas Patiño Jesús Manuel.	7	9	6	4	4
Zaldívar Gutiérrez Enrique.	8	6	9	3	3
<b>SUMA POR ESTILO</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

Cuadro 4.8. Relación de directivos y sus respectivos resultados obtenidos en el instrumento de estilos de Manejo de Conflicto de Thomas-Kilman.

En la grafica 4.h se puede observar los resultados grupales del CISEN en cuanto a su estilo de manejo de conflictos.



Gráfica 4.h Manejo de conflicto en el CISEN.

**Interpretación:**

De acuerdo con los resultados obtenidos en el CISEN, que participaron en cuanto su estilo de manejo de conflicto, se observa lo siguiente:

Inicialmente, de un grupo de 24 participantes el 16% de estos se encontraba dentro de la categoría de negociación “competir” es decir, el individuo solamente se preocupa por perseguir sus propios intereses aunque fuera a expensas de las demás personas. Otro 29% se encontraba ubicado en lo que sería según Thomas-Kilmann, el modelo ideal de negociación, o sea dentro de la categoría de “integrar” donde el individuo involucra un esfuerzo para enfrentar a otra persona y encontrar una solución que satisfaga los intereses de las partes involucradas. Por ultimo, dentro de la categoría de “transigir” encontramos un 41%, lo que significa que aquí el individuo centraba su atención en el objetivo de encontrar una solución que parcialmente satisficiera a las partes involucradas. En la categoría de “evadir” encontramos una poca participación con un 4% que es el enfoque del avestruz. Aquí se asume que si el conflicto se transmite a otra vía, entonces “desaparece”. La otra proporción que es la de “complacer” ocupa un 8% lo que significa que este porcentaje pretende resolver el conflicto apaciguando a cambio de una promesa de mantener en secreto el incidente de desacuerdo y los términos del acuerdo.

#### 4.2.9. Estilo de Liderazgo en la Comisión Nacional del Agua.

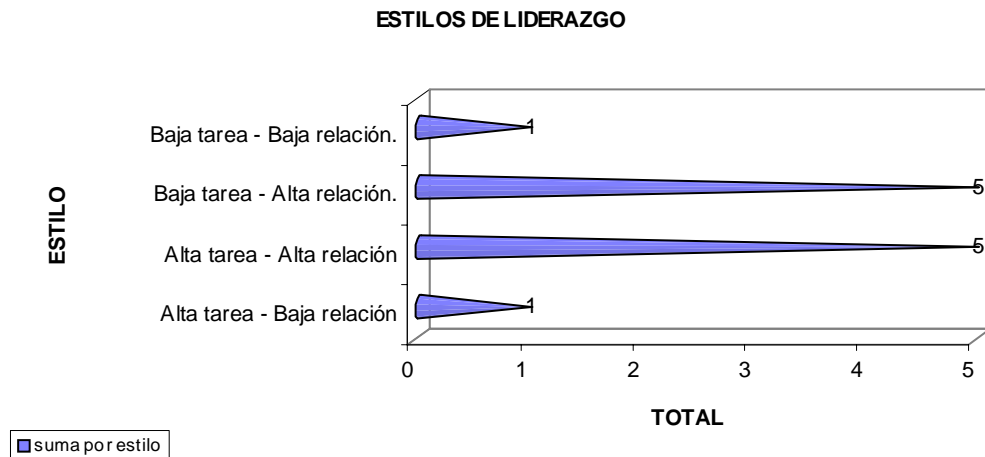
El cuadro 4.9. muestra la puntuación obtenida en la aplicación del instrumento de “Estilos de Liderazgo” de Hersey y Blanchard por cada uno de los participantes de la CNA<sup>29</sup>.

ESTILO DE LIDERAZGO						
PARTICIPANTE	Cuadrante 1 Alta tarea - Baja relación	Cuadrante 2 Alta tarea - Alta relación	Cuadrante 3 Baja tarea - Alta relación.	Cuadrante 4 Baja tarea - Baja relación.	Suma Total del cuadrante	Resultados
Armenta Buendía Diana	0	-2	5	2	5	Eficaz
Díaz Guerrero Luis Armando	-1	8	4	0	11	Eficaz
Esparza Mesa Alejandro	4	5	7	2	18	Eficaz
García Valente Roberto	0	4	2	0	6	Eficaz
Gaspar Domínguez Jorge Luis	-1	-1	5	7	10	Eficaz
Hernández Gonzáles Pedro	2	8	2	0	12	Eficaz
Juárez Jiménez Fabiola	4	6	3	0	13	Eficaz
Nares Rojas Rafael	0	-2	5	5	8	Eficaz
Olivares Herrera Juan Gabriel	-4	7	3	0	6	Eficaz
Rodríguez Castro José Manuel	0	-3	4	1	2	Eficaz
Rodríguez Guzmán Mario	0	-2	4	0	2	Eficaz
Trejo Castillo Gustavo	2	2	1	-1	4	Eficaz
<b>Suma Por Estilo</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1</b>		

Cuadro 4.9 Estilos de Liderazgo de Hersey y Blanchard por cada uno de los participantes del CNA

La gráfica 4.i. muestra cual es el estilo de liderazgo predominante en la CNA.

<sup>29</sup> Datos obtenidos de la Tesina “Liderazgo en las empresas públicas” aplicada en la CNA, por alumnos



Gráfica 4.i. Estilos de liderazgo en la CNA.

**Interpretación:**

La gráfica 4.i. indica que de los 12 participantes de la CNA, cinco de éstos se encuentran dentro del tercer cuadrante “*Baja tarea - alta relación*”, es decir se pone mayor hincapié en la relación personal que en el cumplimiento de las funciones; cinco de los integrantes se ubico en el cuadrante 2 “*Alta tarea - Alta relación*”, lo que nos muestra que existe bastante hincapié en el cumplimiento de las funciones y en el cumplimiento de las tareas; uno de ellos se encontró dentro del estilo “*Baja tarea - Baja relación*”, existe por parte de este, poco hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones y por último otro participante se ubico en el estilo “*Alta tarea - Baja relación*”.

#### 4.2.10. Estilo de Comunicación en la Comisión Nacional del Agua.

El cuadro 4.10. muestra los parámetros del Estilo de Comunicación por categoría contenido en el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP, así como la situación de ésta dentro de la CNA.

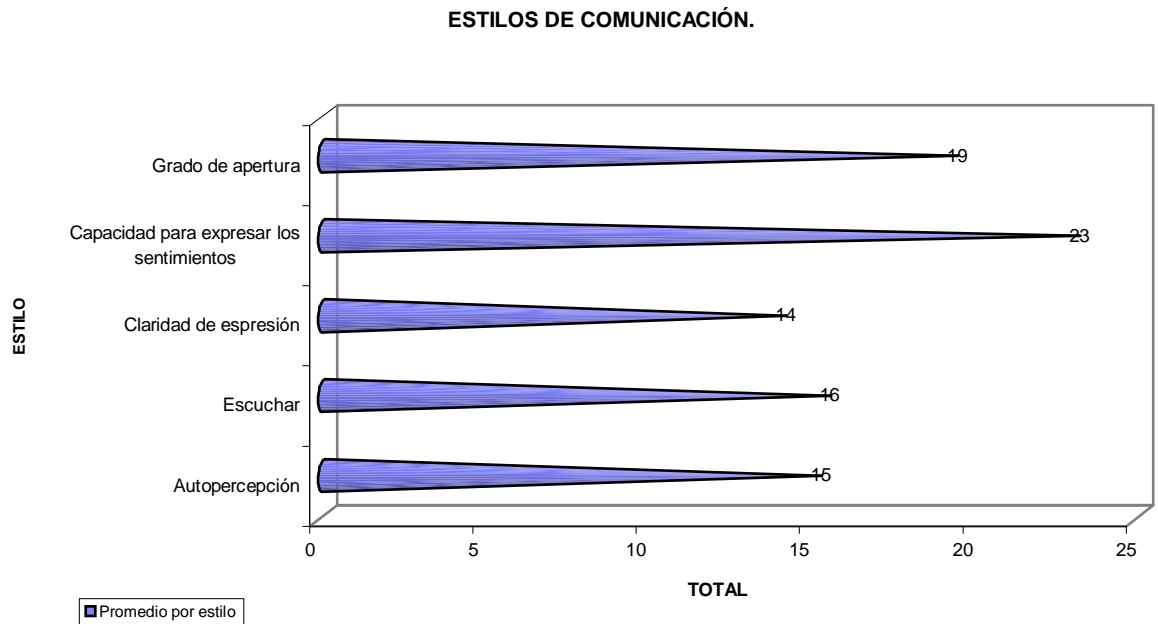
PARTICIPANTE	ESTILO DE COMUNICACIÓN					Suma Total	Resultados
	C Autopercepción	E Escuchar	CE Claridad de expresión	ES Capacidad para expresar los sentimientos	GA Grado de apertura		
Armenta Buendía Diana	15	14	10	21	20	80	Regular
Díaz Guerrero Luis Armando	17	15	16	21	20	89	Regular
Esparza Mesa Alejandro	12	12	15	12	24	75	Mala
García Valente Roberto	18	17	15	21	25	96	Buena
Gaspar Domínguez Jorge Luis	15	21	18	30	24	108	Muy buena
Hernández Gonzáles Pedro	16	15	15	27	12	85	Regular
Juárez Jiménez Fabiola	14	16	13	21	12	76	Mala
Nares Rojas Rafael	17	19	16	27	21	100	Buena
Olivares Herrera Juan Gabriel	12	9	6	15	9	51	Pesima
Rodríguez Castro José Manuel	13	12	15	29	19	88	Regular
Rodríguez Guzmán Mario	19	24	15	28	21	107	Muy buena
Trejo Castillo Gustavo	15	12	16	26	26	95	Buena
<b>Promedio por estilo</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>23</b>	<b>19</b>		

Cuadro 4.10. Parámetros del Estilo de Comunicación por categoría contenido en el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP, así como la situación de ésta dentro de la CNA.

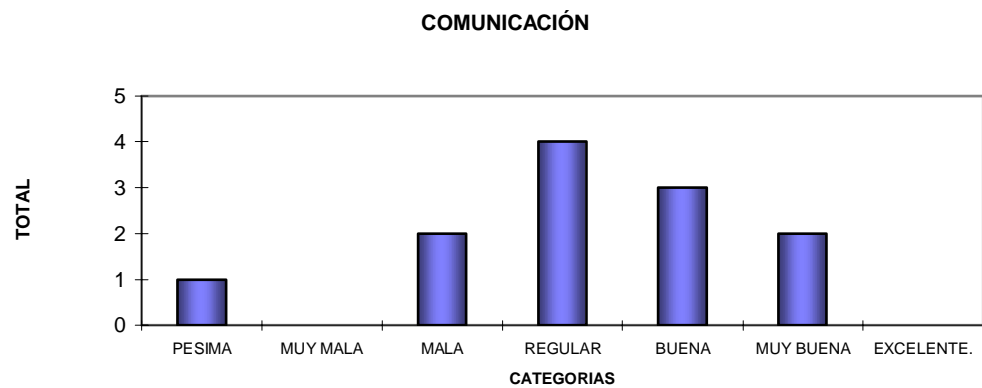
La gráfica 4.j. muestra cual es el estilo de comunicación predominante en la CNA.

#### Interpretación:

Como podemos observar en la grafica numero 4.j. la *capacidad de expresión* es la categoría más alta en cuanto a la comunicación manejada por este grupo de directivos, con 23 puntos de 30, el grado de apertura con 19 puntos de 27, en este nos damos cuenta de que la comunicación no es muy fluida, en cuanto a la Autopercepción el puntaje fue de 15 de 20, en la categoría escuchar el puntaje obtenido en promedio fue 16 de 24, en la categoría de claridad de expresión se obtuvo 14 de 18 puntos.



Gráfica 4.j. Estilos de comunicación en la CNA.



Gráfica 4.j.i. Categorías de comunicación que se encontraron en la CNA.

**Interpretación:**

De la gráfica numero 4.j.i. concluimos que la comunicación de los individuos analizados en esta empresa, es mala, ya que en promedio obtuvo 87 puntos de 120.

#### 4.2.11. Estilo de Manejo de Conflicto en la Comisión Nacional del Agua.

El cuadro 4.11. muestra los datos obtenidos de la aplicación del instrumento “Manejo de Conflictos” de Thomas-Kilmann por los participantes de la CNA.

MANEJO DE CONFLICTO					
PARTICIPANTE	Competir	Integrar	Transigir	Evadir	Complacer
Armenta Buendía Diana	6	8	4	5	7
Díaz Guerrero Luis Armando	4	7	10	6	3
Esparza Mesa Alejandro	5	8	11	5	1
García Valente Roberto	0	8	9	7	5
Gaspar Domínguez Jorge Luis	5	5	6	6	8
Hernández Gonzáles Pedro	5	6	5	9	5
Juárez Jiménez Fabiola	8	6	6	7	3
Nares Rojas Rafael	5	9	4	5	7
Olivares Herrera Juan Gabriel	8	5	6	7	4
Rodríguez Castro José Manuel	8	10	7	2	3
Rodríguez Guzmán Mario	6	5	6	4	9
Trejo Castillo Gustavo	4	8	10	6	2
<b>SUMA POR ESTILO</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

Cuadro 4.11. Relación de directivos y sus respectivos resultados obtenidos en el instrumento de estilos de Manejo de Conflicto de Thomas-Kilman.

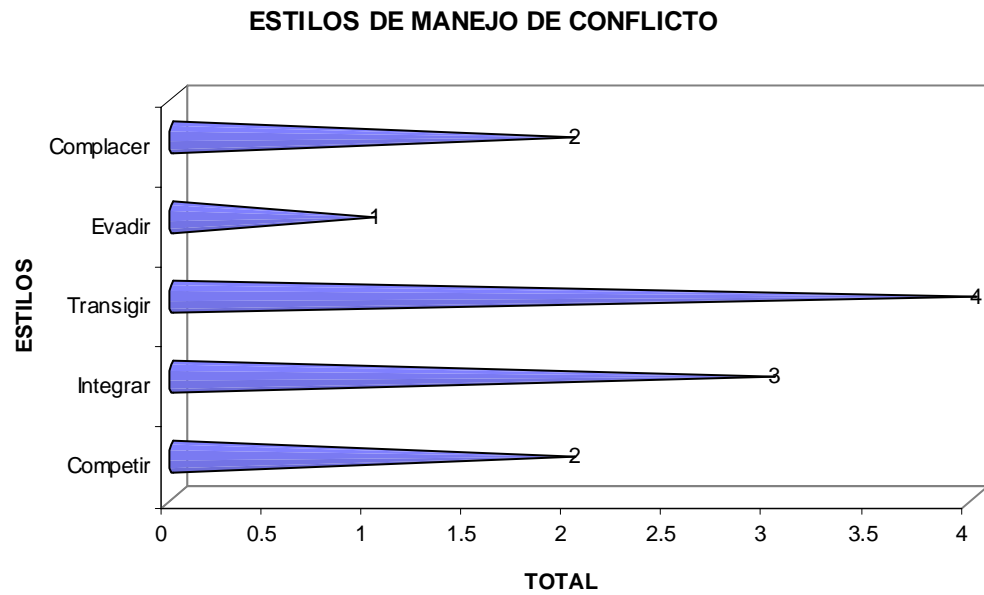
La gráfica 4.k. muestra cual es el estilo de manejo de conflicto predominante en la CNA.

#### Interpretación:

En la gráfica 4.k. se observó que el estilo que predomina en el manejo de conflicto es el de *transigir* lo que significa que aquí estos centraban su atención en el objetivo de encontrar una solución que parcialmente satisficiera a las partes involucradas; lo que implica dividir las diferencias, intercambiar concesiones o buscar rápidamente una posición intermedia, En la categoría “evadir” solo se encontró un participante, lo cual significa que éste no enfrenta el conflicto y prefiere retirarse; en la categoría competir encontramos que 2 de los 12 adoptan este estilo, lo cual nos dice que estos solo se



preocupan por conseguir sus propios intereses aunque fuera a expensas de las demás personas.



Gráfica 4.k. Estilos de manejo de conflictos en la CNA.

En la categoría de complacer se encontró que 2 de los 12 tuvieron su máxima puntuación en esta, lo cual significa que el individuo niega sus propios intereses a favor del otro, existe un elemento de auto sacrificio, auto generosidad y caridad, al obedecer las ordenes de otras personas aún cuando no sea lo más conveniente.

### 4.3. ANÁLISIS ESTADÍSTICO.

A continuación se presenta el análisis de los datos de forma estadística. Para este análisis se utilizó el paquete estadístico SPSS. Cuyas fórmulas utilizadas fueron la **Correlación de Pearson y la t-Student**.

Las condiciones para la correlación de Pearson, son las siguientes:

Se estableció un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Para la interpretación de los resultados, se utilizó la tabla de correlaciones siguiente:

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

Las condiciones establecidas para la prueba t-student, son las siguientes:

Se estableció un nivel de confianza del 95% y un nivel de significancia (margen de error) del 5%, el cual por tratarse de una prueba de dos colas fue dividido entre dos ( $\alpha/2$ ), dando por lo tanto 2.5% de nivel de significancia. Los grados de libertad, por tratarse de una prueba de comparación de muestras pequeñas se obtuvo sumando el tamaño de cada una de las muestras de las empresas analizadas y restándole a el resultado de la suma  $2((n1 + n2) - 2)$ .

Para la interpretación de la prueba se utilizó la Tabla 1, Puntos porcentuales de las distribuciones t<sup>30</sup>, contenida en la sección de anexos. Una vez obtenido el valor de "t" y los grados de libertad, se elige el nivel de significancia y se compara el valor obtenido contra el valor que le corresponde en la Tabla. Si el valor calculado es igual o mayor al que aparece en la tabla, se acepta la hipótesis de investigación. Pero si es menor se acepta la hipótesis nula.

---

<sup>30</sup> Tabla contenida en el libro de Mendenhall, William, Estadística Matemática con Aplicaciones, Grupo Editorial Iberoamericana, 1986.

### 4.3.1. CORRELACIÓN DE PEARSON.

#### 4.3.1.1. Liderazgo.

#### COMPARACIÓN CNA VS. A&M.

		EMPRES A	C-1	C-2	C-3	C-4
EMPRES A	Pearson Correlation	1.000	.462	-.261	.525	.375
	Sig. (2-tailed)	.	.027	.229	.010	.078
	N	23	23	23	23	23

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### INTERPRETACIÓN:

De acuerdo con la tabla anterior, observamos que la correlación del estilo de liderazgo entre la Comisión Nacional del Agua (CNA) y la empresa **Alexander & Mary (A&M)**, a partir de la correlación de Pearson es la siguiente:

Con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%;

- P C-1: Cuadrante 1, Alta tarea-Baja relación. El estilo Autoritario refleja una *correlación positiva media*.
- P C-2: Cuadrante 2, Alta tarea-Alta relación. El estilo de Administrador de Equipos refleja una *correlación negativa media*.
- P C-3: Cuadrante 3, Baja tarea-Alta relación. El estilo Country Club refleja una *correlación positiva media*, y
- P C-4: Cuadrante 4, Baja tarea-Baja relación. El estilo Dejar Hacer, Dejar pasar refleja una *correlación positiva media*.

### COMPARACIÓN CISEN VS. A&M.

		EMPRESA	C-1	C-2	C-3	C-4
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	.480	-.044	.112	.280
	Sig. (2-tailed)	.	.004	.803	.521	.104
	N	35	35	35	35	35

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### INTERPRETACIÓN:

De acuerdo con la tabla anterior, observamos que la correlación de la variable Liderazgo entre el Centro de Investigación y Seguridad Nacional (CISEN) y la Empresa **A&M**, a partir de la correlación de Pearson es la siguiente:

Con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%,

- P C-1: Cuadrante 1, Alta tarea-Baja relación. El estilo Autoritario refleja una correlación tendiente a *positiva media*.
- P C-2: Cuadrante 2, Alta tarea-Alta relación. El estilo de Administrador de equipos *no existe correlación*.
- P C-3: Cuadrante 3, Baja tarea-Alta relación. El estilo Country club refleja una *correlación positiva débil*. y
- P C-4: Cuadrante 4, Baja tarea-Baja relación. El estilo Dejar Hacer, Dejar pasar refleja una correlación tendiente a *positiva media*.

### COMPARACIÓN SAT VS. A&M.

		EMPRESA	C-1	C-2	C-3	C-4
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	.420	-.138	.182	.058
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.166	.067	.559
	N	102	102	102	102	102

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### INTERPRETACIÓN:

De acuerdo con la tabla anterior, observamos que la correlación de la variable Liderazgo entre el Sistema de Administración Tributaria (SAT) y la Empresa **A&M**, a partir de la correlación de Pearson es la siguiente:

Con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%,

- P C-1: Cuadrante 1, Alta tarea-Baja relación. El estilo Autoritario refleja una correlación tendiente a *positiva media*.
- P C-2: Cuadrante 2, Alta tarea-Alta relación. El estilo de Administrador de equipos la correlación es *negativa débil*.
- P C-3: Cuadrante 3, Baja tarea-Alta relación. El estilo Country club refleja una *correlación positiva débil*. Y
- P C-4: Cuadrante 4, Baja tarea-Baja relación. El estilo Dejar Hacer, Dejar Pasar refleja una correlación tendiente a *positiva débil*.

#### 4.3.1.2. Comunicación.

#### COMPARACIÓN CNA VS. A&M.

		EMPRES A	C	E	CE	ES	GA
EMPRES A	Pearson Correlation	1.000	.154	-.090	.094	.333	.167
	Sig. (2-tailed)	.	.482	.682	.671	.120	.445
	N	23	23	23	23	23	23

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### INTERPRETACIÓN:

De acuerdo con la tabla anterior, observamos que la correlación de la variable Comunicación entre la CNA y **A&M**, a partir de la correlación de Pearson es la siguiente:

Con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%,

- P En la categoría Autopercepción (C), la correlación existente es *positiva débil*.
- P En cuanto a la categoría de Escuchar (E) la correlación existente es *negativa débil*.

- P En la categoría Claridad de Expresión (CE) encontramos que la correlación tiende a ser *positiva débil*.
- P En la categoría Capacidad para Expresar los Sentimientos Constructivamente (ES) la correlación tiende a ser *positiva media*.
- P En cuanto al Grado de Apertura (GA) la correlación existente es *positiva débil*.

#### COMPARACIÓN CISEN VS. A&M.

		EMPRES A	C	E	CE	ES	GA
EMPRES A	Pearson Correlation	1.000	.496	.425	.457	.439	.476
	Sig. (2-tailed)	.	.002	.011	.006	.008	.004
	N	35	35	35	35	35	35

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### INTERPRETACIÓN:

De acuerdo con la tabla anterior, observamos que la correlación de la variable Comunicación entre el CISEN y **A&M**, a partir de la correlación de Pearson es la siguiente: Con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%,

- P Todas las categorías de comunicación, presentan una tendencia de *correlación positiva media*.

#### 4.3.1.3. Conflicto.

#### COMPARACIÓN CNA VS. A&M.

		EMPRE SA	COMPET IR	INTEGR AR	TRANSI GI	EVADI R	COMPLA CE
EMPRE SA	Pearson Correlati on	1.000	-.215	.256	-.044	.058	.045
	Sig. (2- tailed)	.	.325	.239	.840	.792	.840
	N	23	23	23	23	23	23

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### INTERPRETACIÓN:

De acuerdo con la tabla anterior, observamos que la correlación de la variable Manejo de Conflicto entre la CNA Y **A&M**, a partir de la correlación de Pearson es la siguiente:

Con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%,

- P En la categoría Competir, la correlación tiende a ser *negativa débil*.
- P En lo que corresponde a la categoría Colaboración, la correlación tiende a ser *positiva media*.
- P En la categoría Comprometerse, *no hay correlación*.
- P De igual forma en las categorías Evitar y Acomodar, *no existe correlación*.

### COMPARACIÓN CISEN VS. A&M.

		EMPRESA	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGI	EVADIR	COMPLACER
EMPRESA	Pearson Correlación	1.000	-.070	.223	.047	-.154	-.062
	Sig. (2-tailed)	.	.691	.197	.788	.377	.725
	N	35	35	35	35	35	35

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### INTERPRETACIÓN:

De acuerdo con la tabla anterior, observamos que la correlación de la variable Conflicto entre el CISEN Y **A&M**, a partir de la correlación de Pearson es la siguiente:

Con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%,

- P En la categoría Competir, la correlación tiende a ser *negativa débil*.
- P En lo que corresponde a la categoría Colaboración, la correlación tiende a ser *positiva débil*.
- P En la categoría Comprometerse, la correlación es *positiva débil*.
- P En la categoría Evitar encontramos una correlación *negativa débil*.
- P En la categoría Acomodar, la correlación tiende a ser *negativa débil*.

### COMPARACIÓN SAT VS A&M.

		EMPRE SA	COMPET IR	INTEGR AR	TRANSI GI	EVADI R	COMPLA CE
EMPRE SA	Pearson Correlati on	1.000	-.067	.087	.165	-.121	-.069
	Sig. (2- tailed)	.	.502	.386	.097	.224	.489
	N	102	102	102	102	102	102

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### INTERPRETACIÓN:

De acuerdo con la tabla anterior, observamos que la correlación de la variable Conflicto entre el SAT Y **A&M**, a partir de la correlación de Pearson es la siguiente:

Con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%,

- P En la categoría Competir, la correlación tiende ha ser *negativa débil*.
- P En lo que corresponde a la categoría Colaboración, la correlación tiende ha ser *positiva débil*.
- P En la categoría Comprometerse, la correlación es *positiva débil*.
- P En la categoría Evitar encontramos una *correlación negativa débil*.
- P En la categoría Acomodar, la correlación tiende a ser *negativa débil*.



#### 4.3.2. PRUEBA t-Student.

##### 4.3.2.1. Liderazgo.

#### COMPARACIÓN CNA VS. A&M.

	Sig.	Prueba t	g.l. (n1+n2)- 2	Sig. (2-colas)	Diferencia de Medias	95% Confianza	
						Mínimo	Máximo
AUTORITARIO	.191	-2.386	21	.027	-2.8636	-5.3591	-.3681
ADMINISTRADOR DE EQUIPOS	.001	1.238	21	.229	1.7727	-1.2055	4.7510
COUNTRY CLUB	.515	-2.826	21	.010	-1.8409	-3.1958	-.4860
DEJAR HACER DEJAR PASAR	.615	-1.852	21	.078	-1.6970	-3.6027	.2088

Considerando un nivel de significancia de .025 y 21 grados de libertad, el valor de t es 2.080.

#### INTERPRETACIÓN:

- P En el estilo Autoritario (Cuadrante 1, Alta tarea-Baja relación) *no hay significancia* en relación a una empresa con otra.
- P En el estilo Administrador de Equipos (Cuadrante 2, Alta tarea-Alta relación) *no hay significancia* entre una empresa y otra.
- P En el estilo Country Club (Cuadrante 3, Baja tarea-Alta relación) *no hay significancia* entre una empresa y otra.
- P En el estilo Dejar Hacer, Dejar Pasar (Cuadrante 4, Baja tarea-Baja relación) *no hay significancia* entre una empresa y otra.

Por lo tanto entre CNA y la empresa **A&M**, *no existe significancia en cuanto al estilo de liderazgo ejercido.*

### COMPARACIÓN CISEN VS. A&M.

	Sig.	Prueba t	g.l (n1+n2)- 2	Sig. (2-colas)	Diferencia de Medias	95% Confianza	
						Mínimo	Máximo
AUTORITARIO	.207	-3.145	33	.004	-3.1553	-5.1963	- 1.114 3
ADMINISTRADOR DE EQUIPOS	.096	.252	33	.803	.2727	-1.9315	2.477 0
COUNTRY CLUB	.052	-.648	33	.521	-.5076	-2.1013	1.086 2
DEJAR HACER DEJAR PASAR	.721	-1.674	33	.104	-1.1553	-2.5591	.2485

Considerando un nivel de significancia de .025 y 33 grados de libertad, el valor de t es 1.960.

### INTERPRETACIÓN:

- P En el estilo Autoritario (Cuadrante 1, Alta tarea-Baja relación) *no hay significancia* en relación a una empresa con otra.
- P En el estilo Administrador de Equipos (Cuadrante 2, Alta tarea-Alta relación) *no hay significancia* entre una empresa y otra.
- P En el estilo Country Club (Cuadrante 3, Baja tarea-Alta relación) *no hay significancia* entre una empresa y otra.
- P En el estilo Dejar Hacer, Dejar Pasar (Cuadrante 4, Baja tarea-Baja relación) *no hay significancia* entre una empresa y otra.

Por lo tanto entre el CISEN y **A&M** *no existe significancia en cuanto al estilo de liderazgo ejercido.*

### COMPARACIÓN SAT VS. A&M.

	Sig.	Prueba t	g.l (n1+n2)- 2	Sig. (2-colas)	Diferencia de Medias	95% Confianza	
						Mínimo	Máximo
AUTORITARIO	.052	-4.625	100	.000	-3.4735	-4.9634	-1.9836
ADMINISTRADOR DE EQUIPOS	.630	1.396	100	.166	1.0420	-.4383	2.5223
COUNTRY CLUB	.125	-1.849	100	.067	-1.2777	-2.6489	9.342E-02
DEJAR HACER DEJAR PASAR	.477	-.586	100	.559	-.3197	-1.4026	.7632

Considerando un nivel de significancia de .025 y 100 grados de libertad, el valor de t es 1.960.

### INTERPRETACIÓN:

- P En el estilo Autoritario (Cuadrante 1, Alta tarea-Baja relación) *no hay significancia* en relación a una empresa con otra.
- P En el estilo Administrador de Equipos (Cuadrante 2, Alta tarea-Alta relación) *no hay significancia* entre una empresa y otra.
- P En el estilo Country Club (Cuadrante 3, Baja tarea-Alta relación) *no hay significancia* entre una empresa y otra.
- P En el estilo Dejar Hacer, Dejar Pasar (Cuadrante 4, Baja tarea-Baja relación) *no hay significancia* entre una empresa y otra.

Por lo tanto entre el SAT y **A&M**, *no existe significancia en cuanto al estilo de liderazgo ejercido.*

#### 4.3.2.2. Comunicación.

##### COMPARACIÓN CNA VS. A&M.

	Sig.	Prueba t	g.l (n1+n2)- 2	Sig. (2-colas)	Diferenci a de Medias	95% Confianz a	
						Mínimo	Máximo
C	.048	-.716	21	.482	-1.0682	-4.1686	2.0323
E	.740	.415	21	.682	.7727	-3.0964	4.6419
CE	.290	-.431	21	.671	-.6212	-3.6187	2.3763
ES	.548	-1.621	21	.120	-3.7121	-8.4758	1.0516
GA	.720	-.778	21	.445	-1.8712	-6.8746	3.1322

Considerando un nivel de significancia de .025 y 21 grados de libertad, el valor de t es 2.080.

##### INTERPRETACIÓN:

- P En la categoría Autopercepción (C) *no hay significancia* en relación a una empresa con otra.
- P En la categoría Escuchar (E) *no hay significancia* entre una empresa y otra.
- P En la categoría Claridad de Expresión (CE) *no hay significancia* entre una empresa y otra.
- P En la categoría Capacidad para Expresar los Sentimientos (ES) *no hay significancia* entre una empresa y otra.
- P En la categoría Grado de Apertura (GA) *no hay significancia* entre una empresa y otra.

Por lo tanto entre la CNA y **A&M**, *no existe significancia en cuanto al estilo de mantener Comunicación.*

### COMPARACIÓN CISEN VS. A&M.

	Sig.	Prueba t	g.l (n1+n2) -2	Sig. (2- colas)	Diferencia de Medias	95% Confianza	
						Mínimo	Máximo
C	.068	-3.283	33	.002	-4.0682	-6.5890	-1.5473
E	.330	-2.694	33	.011	-3.8106	-6.6884	-.9328
CE	.008	-2.950	33	.006	-2.9129	-4.9218	-.9040
ES	.503	-2.805	33	.008	-4.5038	-7.7704	-1.2372
GA	.038	-3.109	33	.004	-4.9962	-8.2654	-1.7271

Considerando un nivel de significancia de .025 y 33 grados de libertad, el valor de t es 1.960

### INTERPRETACIÓN:

- P En la categoría Autopercepción (C) *no hay significancia* en relación a una empresa con otra.
- P En la categoría Escuchar (E) *no hay significancia*, entre una empresa y otra.
- P En la categoría Claridad de Expresión (CE) *no hay significancia*, entre una empresa y otra.
- P En la categoría Capacidad para Expresar los Sentimientos (ES) *no hay significancia*, entre una empresa y otra.
- P En la categoría Grado de Apertura (GA) *no hay significancia*, entre una empresa y otra.

Por lo tanto entre el CISEN y **A&M**, *no existe significancia en cuanto al estilo de mantener Comunicación.*

#### 4.3.2.3. Conflicto.

##### COMPARACIÓN CNA VS. A&M.

	Sig.	Prueba t	g.l (n1+n2)-2	Sig. (2-colas)	Diferencia de Medias	95% Confianza	
						Mínimo	Máximo
COMPETIR	.223	1.007	21	.325	1.1212	-1.1941	3.4366
INTEGRAR	.552	-1.213	21	.239	-.9015	-2.4469	.6439
TRANSIGIR	.248	.204	21	.840	.1818	-1.6707	2.0343
EVADIR	.480	-.267	21	.792	-.2045	-1.8005	1.3914
COMPLACER	.673	-.204	21	.840	-.2045	-2.2881	1.8790

Considerando un nivel de significancia de .025 y 21 grados de libertad, el valor de t es 2.080.

#### INTERPRETACIÓN:

- P En el estilo Competir *no hay significancia* en relación a una empresa con otra.
- P En el estilo Integrar *no hay significancia*, entre una empresa y otra.
- P En el estilo Transigir *no hay significancia*, entre una empresa y otra.
- P En el estilo Evadir *no hay significancia*, entre una empresa y otra.
- P En el estilo Complacer *no hay significancia*, entre una empresa y otra.

Por lo tanto entre la CNA y **A&M**, *no existe significancia en cuanto al estilo de manejar el Conflicto.*

##### COMPARACIÓN CISEN VS. A&M.

	Sig.	Prueba t	g.l (n1+n2)-2	Sig. (2-colas)	Diferencia de Medias	95% Confianza	
						Mínimo	Máximo
COMPETIR	.946	.401	33	.691	.4129	-1.6811	2.5069
INTEGRAR	.621	-1.315	33	.197	-1.0265	-2.6143	.5612
TRANSIGIR	.121	-.271	33	.788	-.2348	-2.0005	1.5308
EVADIR	.972	.896	33	.377	.6288	-.7988	2.0564
COMPLACER	.258	.354	33	.725	.2538	-1.2034	1.7109

Considerando un nivel de significancia de .025 y 33 grados de libertad, el valor de  $t$  es 1.960.

#### INTERPRETACIÓN:

- P En el estilo Competir *no hay significancia* en relación a una empresa con otra.
- P En el estilo Integrar *no hay significancia*, entre una empresa y otra.
- P En el estilo Transigir *no hay significancia*, entre una empresa y otra.
- P En el estilo Evadir *no hay significancia*, entre una empresa y otra.
- P En el estilo Complacer *no hay significancia*, entre una empresa y otra.

Por lo tanto entre el CISEN y **A&M**, *no existe significancia en cuanto al estilo de manejar el Conflicto.*

#### COMPARACIÓN SAT VS. A&M

	Sig.	Prueba $t$	g.l ( $n_1+n_2$ )- 2	Sig. (2-colas)	Diferencia de Medias	95% Confianza	
						Mínimo	Máximo
COMPETIR	.351	.674	100	.502	.5425	-1.0547	2.1396
INTEGRAR	.939	-.870	100	.386	-.5764	-1.8902	.7373
TRANSIGIR	.261	-1.673	100	.097	-1.1808	-2.5808	.2192
EVADIR	.733	1.222	100	.224	.8531	-.5316	2.2379
COMPLACER	.172	.694	100	.489	.4026	-.7476	1.5528

Considerando un nivel de significancia de .025 y 100 grados de libertad, el valor de  $t$  es 1.960.

#### INTERPRETACIÓN:

- P En el estilo Competir *no hay significancia* en relación a una empresa con otra.
- P En el estilo Integrar *no hay significancia*, entre una empresa y otra.
- P En el estilo Transigir *no hay significancia*, entre una empresa y otra.
- P En el estilo Evadir *no hay significancia*, entre una empresa y otra.
- P En el estilo Complacer *no hay significancia*, entre una empresa y otra.

Por lo tanto entre el SAT y **A&M**, *no existe significancia en cuanto al estilo de manejar el Conflicto.*

### 4.3.3. CORRELACIÓN DEL DIRECTIVO CON LOS JEFES Y GERENTES A&M

#### 4.3.3.1. Liderazgo.

		NIVEL	AUTORITARIO	ADMINISTRADOR DE EQUIPOS	COUNTRY CLUB	DEJAR HACER-DEJAR PASAR
NIVEL	Pearson Correlation	1.000	-.035	-.440	.209	.276
	Sig. (2-tailed)	.	.919	.175	.538	.411
	N	11	11	11	11	11

Este cuadro nos muestra con un nivel de confianza del 95% y un nivel de significancia del 5%, que la correlación entre el estilo de liderazgo del nivel superior con los niveles medios (gerentes y jefes de departamento) es la siguiente:

- P En el estilo Autoritario, Alta tarea-Baja relación, *no existe correlación*.
- P El estilo Administrador de Equipos, Alta tarea-Alta relación, presenta una *correlación tendiente*
- P Los estilos Country Club; Baja tarea-Alta relación, y Dejar Hacer-Dejar pasar; Baja tarea-Baja relación, presentan una *correlación positiva débil*.

#### 4.3.3.2. Comunicación.

		NIVEL	C	E	CE	ES	GA
NIVEL	Pearson Correlation	1.000	-.059	.019	-.220	-.034	.308
	Sig. (2-tailed)	.	.863	.955	.515	.921	.357
	N	11	11	11	11	11	11

De acuerdo con la tabla anterior, observamos que la correlación de la variable Comunicación entre el nivel superior y el nivel medio (gerentes y jefes de departamento) a partir de la correlación de Pearson es la siguiente:



Con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%,

- P En la categoría Autopercepción (C), *no existe correlación*.
- P En cuanto a la categoría de Escuchar (E), *no hay correlación*.
- P En la categoría Claridad de Expresión (CE) encontramos una *correlación negativa débil*.
- P En la categoría Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente (ES) la correlación tiende a ser *negativa débil*
- P En cuanto al Grado de Apertura (GA) la correlación existente es *positiva débil*.

#### 4.3.3.3. Conflicto.

		NIVEL	COMPETIR	COLABORAR	COMPROMETERSE RSE	EVITAR	ACOMODAR
NIVEL	Pearson Correlación	1.000	.049	-.495	.220	-.252	.375
	Sig. (2-tailed)	.	.886	.121	.515	.455	.256
	N	11	11	11	11	11	11

Con un nivel de confianza del 95% y un nivel de significancia del 5%, observamos en la tabla, las siguientes correlaciones:

- P Para el estilo Competir, encontramos una *correlación positiva media*.
- P En la categoría Colaborar, encontramos una *correlación negativa media*.
- P En la categoría Comprometerse encontramos una *correlación positiva débil*
- P En el estilo Evitar encontramos una *correlación negativa débil*
- P En el estilo Acomodar encontramos una *correlación positiva débil*.

#### 4.3.4. PRUEBA t-Student DEL DIRECTIVO CON LOS JEFES Y GERENTES A&M.

##### 4.3.4.1. Liderazgo.

	Prueba t	g.l	Sig. (2-colas)	Diferencia de medias	Std. Error Diferencia	95% confianza	
						Mínimo	Máximo
AUTORITARIO	.105	9	.919	.4000	3.8041	-8.2055	9.0055
ADMINISTRADOR DE EQUIPOS	1.472	9	.175	3.0000	2.0385	-1.6114	7.6114
COUNTRY CLUB	-.640	9	.538	-1.0000	1.5635	-4.5368	2.5368
DEJAR HACER, DEJAR PASAR	-.863	9	.411	-1.8000	2.0859	-6.5187	2.9187

Considerando un nivel de significancia de .025 y 9 grados de libertad, el valor de t es 2.262.

#### INTERPRETACION:

- P En el estilo Autoritario *no hay significancia* entre el nivel superior y el nivel medio.
- P En el estilo Administrador de Equipos *no hay significancia*, entre el nivel superior y el nivel medio.
- P En el estilo Country Club *no hay significancia*, entre el nivel superior y el nivel medio.
- P En el estilo Dejar hacer, Dejar pasar *no hay significancia*, entre el nivel superior y el nivel medio.

Por lo tanto entre el nivel superior y el nivel medio (gerentes y jefes de departamento), *no existe significancia en cuanto al estilo de manejar el Liderazgo.*

#### 4.3.4.2. Comunicación.

	Prueba t	g.l	Sig. (2-colas)	Diferencia de medias	Std. Error Diferencia	95% confianza	
						Mínimo	Máximo
C	.177	9	.863	.9000	5.0771	-10.5851	12.3851
E	-.058	9	.955	-.3000	5.1630	-11.9795	11.3795
CE	.677	9	.515	2.7000	3.9876	-6.3206	11.7206
ES	.102	9	.921	.6000	5.8542	-12.6430	13.8430
GA	-.971	9	.357	-6.1000	6.2822	-20.3112	8.1112

Considerando un nivel de significancia de .025 y 9 grados de libertad, el valor de t es 2.262.

#### INTERPRETACIÓN:

- P En la categoría Autopercepción (C) *no hay significancia* entre el nivel superior y el nivel medio.
- P En la categoría Escuchar (E) *no hay significancia*, entre el nivel superior y el nivel medio.
- P En la categoría Calidad de Expresión (CE) *no hay significancia*, entre el nivel superior y el nivel medio.
- P En la categoría Capacidad para Expresar los Sentimientos Constructivamente (ES) *no hay significancia*, entre el nivel superior y el nivel medio.
- P En la categoría Grado de Apertura (GA) *no hay significancia*, entre el nivel superior y el nivel medio.

Por lo tanto entre el nivel superior y el nivel medio (gerentes y jefes de departamento), *no existe significancia en cuanto al estilo de Comunicación.*

**4.3.4.3. Conflicto.**

	Prueba t	g.l	Sig. (2-colas)	Diferencia de medias	Std. Error Diferencia	95% confianza	
						Mínimo	Máximo
COMPETIR	-.147	9	.886	-.5000	3.3985	-8.1880	7.1880
INTEGRAR	1.710	9	.121	3.1000	1.8132	-1.0018	7.2018
TRANSIGIR	-.678	9	.515	-1.3000	1.9180	-5.6389	3.0389
EVADIR	.780	9	.455	1.6000	2.0505	-3.0385	6.2385
COMPLACER	-1.213	9	.256	-2.8000	2.3084	-8.0221	2.4221

Considerando un nivel de significancia de .025 y 9 grados de libertad, el valor de t es 2.262.

**INTERPRETACION:**

- P En el estilo Competir *no hay significancia* en relación al nivel superior y al nivel medio.
- P En el estilo Integrar *no hay significancia*, entre el nivel superior y el nivel medio.
- P En el estilo Transigir *no hay significancia*, entre el nivel superior y el nivel medio.
- P En el estilo Evadir *no hay significancia*, entre el nivel superior y el nivel medio.
- P En el estilo Complacer *no hay significancia*, entre el nivel superior y el nivel medio.

Por lo tanto entre el nivel superior y el nivel medio (gerentes y jefes de departamento), *no existe significancia en cuanto al estilo de Manejar el Conflicto.*

CAPITULO V  
**CAPITULO V**

CONCLUSIONES  
**CONCLUSIONES**

Y  
**Y**

RESPUESTAS  
**RESPUESTAS**

## 5.1. RESPUESTA A LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.

### 5.1.1. Liderazgo.

Nuestra primera hipótesis de investigación la planteamos de la siguiente manera “H1. El perfil de liderazgo ejercido por los participantes de la empresa **A&M** es homogéneo con los resultados obtenidos de los participantes de la CNA, el SAT y el CISEN”.

Referente a la comparación entre los participantes de la empresa **A&M** y los participantes de la CNA el resultado es un perfil de liderazgo de “*Tareas bajas – Relaciones altas*”, siendo este el cuadrante del Administrador Country Club, el cual menciona que el líder enfoca poca orientación a la productividad y gran orientación hacia las relaciones interpersonales.

En la comparación entre los participantes de la empresa **A&M** y los participantes del SAT el resultado es un perfil de liderazgo de “*Tareas altas – Relaciones bajas*”, siendo este el cuadrante del Administrador de trabajo o autoritario el cual menciona el líder define los roles y le dice a las personas qué cosas hacer, cómo y cuándo.

Finalmente, en la comparación de los participantes de la empresa **A&M** y los participantes del CISEN el resultado es un perfil de liderazgo similar al obtenido con relación a los participantes del SAT, siendo éste de tipo autoritario el cual menciona el líder define los roles y le dice a las personas qué cosas hacer, cómo y cuándo.

De lo anterior tomamos como conclusión que los perfiles de liderazgo *no son homogéneos* y por lo tanto aceptamos la hipótesis nula siendo esta “H0. El perfil de liderazgo ejercido por los participantes de la empresa **A&M** no es homogéneo con los resultados obtenidos de los participantes de la CNA, el SAT y el CISEN”.

### 5.1.2. Comunicación.

En nuestra segunda hipótesis de investigación planteamos que “H2. El estilo de comunicación ejercido por los participantes de la empresa **A&M** es homogéneo con los resultados obtenidos de los participantes de la CNA y el CISEN”.

En la comparación entre los participantes de la empresa **A&M** con los participantes de la CNA el resultado del estilo de comunicación esta determinado de cuerdo a las áreas especifica de

comunicación en la categoría definida como la *capacidad para expresar los sentimientos constructivamente*, la cual se refiere a la forma constructiva y positiva que la gente necesita para expresar sus sentimientos de tal modo que influyan, afirmen, remodelen y cambien sus propias conductas y las de los demás para evitar así una situación conflictiva entre ambas partes.

De la comparación entre los participantes de la empresa **A&M** con los participantes del CISEN el resultado del estilo de comunicación esta determinado de acuerdo a las áreas específicas de comunicación en la categoría definida como *autopercepción (concepto de sí mismo)*, el cual menciona que la persona cree de sí misma, y esto será un factor determinante en su conducta al comunicarse.

De lo anterior tomamos como conclusión que el estilo de comunicación *no es homogéneo* y por lo tanto aceptamos la hipótesis nula siendo esta "H0. El estilo de comunicación ejercido por los participantes de la empresa **A&M** no es homogéneo con los resultados obtenidos de los participantes de la CNA y el CISEN.

### **5.1.3. Manejo de conflicto.**

En la tercera hipótesis de investigación planteamos que "H3. El manejo de conflicto ejercido por los participantes de la empresa **A&M** es homogéneo con los resultados obtenidos de los participantes de la CNA, el SAT y el CISEN".

De acuerdo a las comparaciones entre los participantes de la empresa **A&M** y los participantes de la CNA el resultado del estilo de manejo de conflicto se inclina en el concepto de *integrar*, el cual menciona que el individuo debe de contener una alta asertividad y alta cooperación para poder enfrentar a otra persona y encontrar una solución que satisfaga los intereses de las partes involucradas.

Con relación a las comparaciones entre los participantes de la empresa **A&M** y los participantes del CISEN el resultado del estilo de manejo de conflicto se inclina en el mismo concepto de *integrar* al igual que la comparación inmediata anterior, el cual menciona que el individuo debe de contener una alta asertividad y alta cooperación para poder enfrentar a otra persona y encontrar una solución que satisfaga los intereses de las partes involucradas.

En la comparación entre los participantes de la empresa **A&M** y los participantes del SAT el resultado del estilo de manejo de conflicto se inclina en el concepto de *transigir*, el cual

menciona que es un punto intermedio entre asertividad y cooperación, en donde el objetivo es encontrar una solución que parcialmente satisfaga ambas partes; y por lo tanto, implica dividir las diferencias, intercambiar concesiones o buscar rápidamente una posición intermedia.

Con lo anterior concluimos que el estilo de manejo de conflicto no es homogéneo y por lo tanto rechazamos la hipótesis de investigación H3 y aceptamos la hipótesis nula siendo esta “H0. El manejo de conflicto ejercido por los participantes de la empresa **A&M** no es homogéneo con los resultados obtenidos de los participantes de la CNA, el SAT y el CISEN”.

En la cuarta hipótesis de investigación planteamos que “H4. El estilo de liderazgo ejercido por los jefes departamentales y gerentes de la empresa **A&M**, está influenciado por el tipo de liderazgo que ejerce su nivel superior”.

De acuerdo a las comparaciones entre los participantes de la empresa **A&M** siendo estos el Directivo General, Gerentes y Jefes Departamentales obtuvimos que hay un nivel de influencia débil tanto en el estilo de liderazgo, como en el estilo de comunicación y el de manejo de conflicto.

Con lo anterior concluimos que el estilo de liderazgo, el estilo de comunicación y el manejo de conflicto no está influido, rechazando la hipótesis de investigación y aceptando la hipótesis nula, siendo esta “H0. El estilo de liderazgo ejercido por los jefes departamentales y gerentes de la empresa A. & M, no está influenciado por el tipo de liderazgo que ejerce su nivel superior”.

En la hipótesis de estadística correlacional se planteo “H1. El estilo de liderazgo, el estilo de comunicación y el estilo de manejo de conflictos están correlacionados ( $R_{xyz} = 0$ )”.

Dados los resultados obtenidos y presentados en los cuadros de resultados para la empresa **A&M** en el capítulo inmediato anterior, concluimos que ya que en ninguna variable se igualó a cero, no están correlacionadas, por ende rechazamos la hipótesis de investigación y aceptamos la hipótesis nula siendo esta “H0. El estilo de liderazgo, el estilo de comunicación y el estilo de manejo de conflictos no están correlacionados ( $R_{xyz} \neq 0$ )”

*x = estilo de liderazgo*

*y = estilo de comunicación*

*z = estilo de manejo de conflictos*



## 5.2. RESPUESTA A LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

En un primer cuestionamiento planteamos: ¿Qué estilo de liderazgo predomina conforme al cuestionario de Paul Hersey y Kenn Blanchard entre los individuos que estamos investigando siendo estos: el Directivo General, Gerentes y Jefes Departamentales de la empresa **A&M**?

Dando respuesta a lo anterior se tiene que el estilo de liderazgo predominante entre los individuos de investigación es el de “*Alta tarea - Alta relación*” el cual menciona que el líder pone mayor hincapié en la relación personal y el cumplimiento de las funciones.

El segundo cuestionamiento planteado fue: ¿Qué estilo de comunicación emplean los individuos que estamos investigando siendo estos: el Directivo General, Gerentes y Jefes Departamentales de la empresa **A&M** conforme a los instrumentos estilos de comunicación e inventarios de estilo de comunicación retomado del Manual de Estrategias Gerenciales del INAP?

Dando respuesta a lo anterior el estilo predominante de Comunicación entre los individuos de investigación es el de *capacidad para expresar los sentimientos constructivamente*, siendo esto la forma constructiva y positiva que la gente necesita para expresar sus sentimientos de tal modo que influyan, afirmen, remodelen y cambien sus propias conductas y las de los demás para evitar así una situación conflictiva entre ambas partes.

Un tercer cuestionamiento planteado fue que de acuerdo al instrumento elaborado por Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann para el manejo de conflictos, ¿cuál es la forma más común de tratar el conflicto que el Directivo, Gerentes y Jefes Departamentales de la empresa **A&M** emplean?

Respondiendo lo anterior tenemos como resultado que no hubo una forma predominante, sin embargo, las formas más comunes de tratar el conflicto fueron dentro de la categoría de negociación “*competir*”, es decir, el individuo se preocupa solamente por seguir sus propios intereses aunque fuera a expensas de las demás personas, dentro de la categoría de “*integrar*”, donde el individuo involucra un esfuerzo para enfrentar a otra persona y encontrar una solución que satisfaga los intereses de las partes involucradas, y dentro de la categoría de “*transigir*” en donde centran su atención en el objetivo de encontrar una solución que parcialmente satisficiera a la partes involucradas

En un cuarto cuestionamiento se planteo: ¿El tipo de liderazgo que ejercen los Gerentes, en caso de existir, se ve influenciado por el tipo de liderazgo del Directivo? Respondiendo a lo anterior tenemos que, no obstante existe en **A&M** un estilo de liderazgo “Alta tarea – alta relación”, no hay influencia por parte del Directivo General con respecto a los Gerentes de área.

En el quinto cuestionamiento se planteo algo similar a la pregunta anterior, esta fue: ¿El tipo de liderazgo ejercido por los Jefes Departamentales, si es que existe, se ve influenciado por el tipo de liderazgo ejercido por los Gerentes?

En respuesta a lo anterior tenemos que, no obstante existe en **A&M** un estilo de liderazgo “Alta tarea – alta relación”, no hay influencia por parte de los General de área con respecto a los Jefes Departamentales.

La sexta pregunta se planteo de la siguiente forma: ¿Existen diferencias entre los resultados obtenidos en el estilo de liderazgo de los participantes de **A&M** y el perfil que toman los Directivos de la Comisión Nacional del Agua (CNA), el Sistema de Administración Tributaria (SAT) y el Centro de Investigación y Seguridad Nacional (CISEN)?

Dando respuesta a lo anterior tenemos que con base a las pruebas realizadas mediante la t de student, no se encontró significancia entre los participantes de **A&M** con respecto a los participantes de la CNA, SAT y CISEN conforme al estilo de liderazgo.

La séptima pregunta es: ¿Hay diferencias entre los resultados obtenidos en el estilo de comunicación de los participantes de **A&M** y el estilo que toman los directivos de la CNA, el SAT y el CISEN?

Dando respuesta a lo anterior tenemos que con base a las pruebas realizadas mediante la t de student, no se encontró significancia entre los participantes de **A&M** con respecto a los participantes de la CNA, SAT y CISEN tocante al estilo de comunicación.

### **5.3. CONCLUSIONES**

La hipótesis al principio de esta investigación fue: El estilo de liderazgo ejercido en las empresas públicas es homogéneo al estilo de liderazgo ejercido en las empresas privadas. Por lo tanto, una vez realizado el análisis de los datos, tanto de forma gráfica como estadística, rechazamos la hipótesis de investigación y aceptamos la hipótesis nula.

Por lo tanto concluimos que el tipo de liderazgo ejercido en las empresas públicas no es homogéneo con el liderazgo ejercido en las empresas privadas. De la misma forma llegamos a la conclusión de que el manejo del conflicto y la comunicación, varían significativamente no son homogéneos con los ejercidos en las empresas públicas.

En nuestra segunda hipótesis de investigación consideramos el estilo de liderazgo, del nivel superior como una influencia en el estilo de liderazgo ejercido por los gerentes y jefes de departamento.

Al realizar el análisis estadístico concluimos que al no existir significancia entre los estilos de liderazgo, se rechaza la hipótesis de investigación y aceptamos la hipótesis nula. Por lo tanto, el estilo de liderazgo que ejercen los gerentes y jefes departamentales no está influenciado por el nivel superior.

# A NEVOS

# A NEVOS

## **ESTILOS DE LIDERAZGO AUTODIAGNÓSTICO**

*Elaborado por Paul Hersey y Kenn Blanchard*

El presente cuestionario presenta situaciones a las que un líder se puede encontrar en un área de trabajo.

### **INSTRUCCIONES:**

De acuerdo a las siguientes situaciones subraye aquella que describa mejor la reacción que más probablemente tendría usted.

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 esta 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 ha sido escasa. 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 solo las soluciones.
- C) Actuar rápida y firmemente para corregir y dirigir.
- D) Participar en la discusión del problema proporcionando apoyo a los subordinados.



## **ESTILO DE COMUNICACIÓN**

*” Contenido en el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP”*

### **INSTRUCCIONES:**

Elija en cada grupo de dos características, la que corresponda mejor a su personalidad. Haga su elección lo más espontáneamente posible.

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 crea la relación 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 se dominan 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 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 trabajos de largo aliento me impacientan
52. Mi pensamiento está siempre en actividad
  
53. Las grandes decisiones deben ser tomadas con prudencia
54. Creo firmemente que la colaboración se impone para la ejecución de un trabajo
  
55. En general tomo las decisiones sin reflexionar demasiado
56. Las emociones son fuente de problemas
  
57. Me gusta tener el efecto de mis colegas
58. Veo rápidamente las vinculaciones lógicas
  
59. Pruebo mis ideas nuevas sobre otras personas
60. Creo en los métodos científicos
  
61. Me gusta que las cosas se hagan
62. Las buenas relaciones son indispensables
  
63. Soy impulsivo
64. Acepto que las personas sean diferentes unas de otras
  
65. La comunicación es, en sí misma, un fin
66. Me gusta la competencia intelectual
  
67. Me gusta organizar
68. Paso a menudo, de una tarea a otra

69. Resulta creativo hablar y trabajar con otras personas

70. Es esencial afirmarse

71 .Me gusta jugar con las ideas

72. No me gusta perder mi tiempo

73. Me gusta hacer aquello que sé hacer bien

74. Aprendo estando en contacto con otros

75. Encuentro los principios abstractos interesantes y agradables

76. Tengo la paciencia de ocuparme de los detalles

77. Me gustan las declaraciones breves, que van directamente al punto

78. Tengo confianza en mi mismo

79. Me gustan las declaraciones breves, que van directo al punto

80. Tengo confianza en mí mismo

## INVENTARIO DE ESTILOS DE COMUNICACIÓN.

" contenido en el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP"

### Instrucciones:

Lea cuidadosamente cada pregunta. Marque con una X una de las tres columnas de la derecha, si no puede dar la respuesta exacta a la pregunta conteste lo mejor que pueda, pero este seguro de contestar cada pregunta. La columna de SI debe de usarse cuando la pregunta acontece la mayoría de las veces o usualmente. La columna de NO debe usarse cuando la pregunta acontece raras veces o nunca. La columna A VECES debe usarse solo cuando usted definitivamente no puede responder SI o NO. Use esta columna lo menos posible.

	SI (Usualmente)	NO (Muy raras veces)	A VECES
1. ¿En la conversación surgen sus palabras de la manera como usted quisiera?.	_____	_____	_____
2. ¿Cuando se le pregunta algo que no está claro pide a su interlocutor que explique lo que quiso decir?	_____	_____	_____
3. ¿Cuando se trata de explicar algo, las otras personas tienen la tendencia a "poner en su boca", es decir, a explicar lo que usted dijo?	_____	_____	_____
4. ¿Asume simplemente que las otras personas conozcan lo que usted trata de decir sin que usted explique lo que realmente quiso decir?	_____	_____	_____
5. ¿Pide siempre de 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 personas?	_____	_____	_____
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 lo 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?	_____	_____	_____

**SI NO                      A**  
**(Usualmente) (Muy rara vez) VECES**

- |  |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|
| 11. ¿Está consiente 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. ¿Cuándo alguien ha herido sus sentimientos, discute el asunto con él (ella)?                     | _____ | _____ | _____ |
| 15. ¿Pide excusas posteriormente al otro, cuando pudiera haber herido los sentimientos de él (ella)? | _____ | _____ | _____ |
| 16. ¿Le incomoda mucho que alguien esté en desacuerdo con usted?                                     | _____ | _____ | _____ |
| 17. ¿Le es difícil pensar lúcidamente cuando está enojado con alguien?                               | _____ | _____ | _____ |
| 18. ¿Fracasa en 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 enfurece y pone mala cara cuando alguien lo molesta?   | _____ | _____ | _____ |
| 22. ¿Se torna muy incómodo cuando alguien le hace algún 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?   | _____ | _____ | _____ |

**SI      NO      A**  
**(Usualmente) (Muy rara vez) VECES**

- |  |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|
| 26. ¿Ayuda a los otros para que le comprendan diciendo cómo piensa, siente y cree usted?                                       | _____ | _____ | _____ |
| 27. ¿Le es muy 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?  | _____ | _____ | _____ |

## ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTO

*Desarrollado por Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann*

### INSTRUCCIONES.

Para cada par de enunciados favor de circular una sola letra ("A" ó " B") que corresponda a la afirmación que sea más característica de su comportamiento ó creencia. En muchos casos, ni el enunciado A ni el B serán muy representativos de su comportamiento, pero en este caso favor de escoger aquél que describa mejor la reacción que más probablemente tendría usted.

1. A. Hay ocasiones en que dejo a otros la responsabilidad de resolver el problema.  
B. En lugar de negociar sobre los aspectos que no estamos de acuerdo yo trato de enfatizar los puntos en los que si estamos de acuerdo.
2. A. Trato de encontrar una solución que implique un compromiso.  
B. Pretendo considerar tanto mis intereses como los de los demás.
3. A. Habitualmente intento alcanzar mis metas con firmeza  
B. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.
4. A. Trato de encontrar una solución que implique compromiso.  
B. Algunas veces sacrifico mis propios deseos por los deseos de la Otra persona.
5. A. Conscientemente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución.  
B. Trataré de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.
6. A. Trato de evitar ser antipático para los demás.  
B. Trato de ganarme mi lugar.
7. A. Trato de posponer el asunto hasta que tenga tiempo para reflexionarlo.  
B. Cedo en algún punto a cambio de ganar otros.
8. A. Generalmente soy muy firme en la persecución de mis metas.  
B. Intento expresar abiertamente todas las preocupaciones y Problemas de inmediato.
9. A. Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.  
B. Hago algunos esfuerzos para que las cosas resulten como yo quiero.



10. A. Soy firme al perseguir mis metas.  
B. Trato de encontrar una solución que implique un compromiso.
11. A. Pretendo sacar a flote inmediatamente todos los asuntos y preocupaciones.  
B. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y Conservar nuestra relación.
12. A. En ocasiones evito expresar opiniones que puedan crear controversia.  
B. Dejare que otros adopten ciertas actitudes si ellos me dejan adoptar las mías.
13. A. Propongo un punto medio.  
B. Presiono para que se haga a mi manera.
14. A. Expongo mis ideas a los demás y pido a los demás que expresen las propias.  
B. Intento demostrar a la otra persona la lógica y beneficios de mí Postura.
15. A. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.  
B. Intento hacer lo que sea necesario para evitar tensiones.
16. A. Trato de no lastimar los sen de la otra persona.  
B. Intento convencer a la otra persona de los méritos de mi postura.
17. A. Usualmente persigo mis metas con firmeza.  
B. Intento hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.
18. A. Puedo dejar que la otra persona mantenga su punto de vista, si esto la hace feliz.  
B. Dejare que otros adopten ciertas actitudes, si ello me dejan adoptar las mías.
19. A. De inmediato trato de sacar a luz todos los asuntos y preocupaciones.  
B. Trato de posponer los problemas hasta que haya tenido tiempo de reflexionar.
20. A. Pretendo trabajar de inmediato en nuestras diferencias.  
B. Intento encontrar una justa combinación de puntos ganados y Perdidos para ambos.

21. A. Al abordar las negociaciones intento ser considerado hacia los deseos de la otra persona.  
B. Siempre me inclino a tener una abierta discusión del problema.
22. A. Trato de encontrar una posición que sea intermedia entre la mía y las de los demás.  
B. Hago valer mis deseos.
23. A. Con frecuencia me interesa satisfacer todos nuestros deseos.  
B. En ocasiones dejo que otros asuman la responsabilidad de Resolver el problema.
24. A. Si la opinión de la otra persona parece ser muy importante para él, tratare de cumplir sus deseos.  
B. Trato de hacer que la otra persona acuerde un compromiso.
25. A. Intento mostrarle la lógica y beneficios de mi punto de vista.  
B. Al abordar las negociaciones, intento ser considerado con Los deseos de la otra persona.
26. A. Propongo un punto medio.  
B. Casi siempre me preocupo por satisfacer todos nuestros deseos.
27. A. En ocasiones evito asumir posturas que pueden crear controversia.  
B. Puedo dejar que la otra persona sostenga sus puntos de vista, si esto la Hace feliz.
28. A. Normalmente persigo mis metas con firmeza.  
B. Normalmente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución.
29. A. Propongo un punto medio.  
B. Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.
30. A. Intento no lastimar los sentimientos de la otra persona.  
B. Siempre comparto el problema con la otra persona con el fin de Llegar a una solución.

# BIBLIOGRAFIA

## **BIBLIOGRAFIA**

**ARIAS Galicia, L. Fernando.** *“Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño”*. Editorial Trillas. México, 1999.

**AUDIRAC Camarena, Carlos Augusto.** *“ABC del Desarrollo Organizacional”*. Editorial Trillas. México, 2000.

**BASIL Douglas, C.** *“Conducción y Liderazgo”*. Editorial El Ateneo. Argentina, 1972.

**BRAIANS, P. y CRONIN, T. P.** *“Teoría de la Organización”*. Ediciones Norma. Santafé de Bogotá, 1985.

**CASARES Arrangoiz, D.** *“Liderazgo: Capacidades Para Dirigir”*. Editorial FCE. México, 1996.

**CHALVIN, Dominique y EYSSETTE, François.** *“Cómo Resolver los Pequeños Conflictos en el Trabajo”*. Editorial Deusto. Barcelona, 1992.

**CHIAVENATO, Idalberto.** *“Administración de Recursos Humanos”*. Editorial McGraw Hill. México, 1998.

**DALTON E., McFarland.** *“Administración de Personal: Teoría y Práctica”*. Editorial FCE. México, 1989.

**GUIZAR, Rafael.** *“Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones”*. Editorial McGraw Hill.

**HENRI, Johannot.** *“El individuo y el grupo”*. Editorial Aguilar. España, 1972.

**HODGETTS Richard M. y ALTMAN Steven.** *“Comportamiento en las organizaciones”*. Editorial Interamericana. México, 1983. 451 pags.

**MOLES, Abraham.** *“Las Comunicaciones en la Empresa”*. Ediciones Deusto. España,

1973.

**SAMPIERE Hernández, Roberto.** *“Metodología de la Investigación”*. Editorial McGraw Hill. México, 2001.

**WENDELL L. French, CECIL H. Bell, Jr.** *“Desarrollo Organizacional”*. Editorial Prentice Hall.

<http://feco.unca.edu.ar/catedras/org>

<http://somnus1654.webcindario.com/concepto.htm>