



Casa abierta al tiempo
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Iztapalapa

División de Ciencias Sociales y Humanidades
Licenciatura en Administración

Capacitación en el sector público

TRABAJO FINAL:
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

ROCIO DIAZ RODRÍGUEZ

Asesor: Profr. Guillermo Garduño Valero

Julio 2006.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecerle a DIOS por permitirme llegar a este momento
a mi Madre por su gran cariño, apoyo y comprensión
a mis dos hermanas, que aunque R ya no está siempre estará conmigo
gracias Eve por todo tu amor y compañía
a mi Abue por todo lo que me dio
al Profesor Garduño por su apoyo y asesoría para la culminación de mi
formación profesional.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I MARCO REFERENCIAL	2
Centralización	3
Descentralización	4
Desconcentración	6
Descentralización y Desconcentración	7
Administración Pública	8
Capacitación en el sector Público	8
Crisis de la Administración Pública	9
Análisis Conceptual del Perfil del Gerente Público	10
Dimensión Económica	11
Dimensión Política	11
Dimensión Social	12
El gerente Público y los Métodos Pedagógicos	13
Del Administrador al Gerente Público	13
Instituto Nacional de Administración Pública INAP	14
Institutos de Administración Pública Estatales	15
Actividades con Instituciones Nacionales Afines	15
Presencia Internacional del INAP	16
Nuevas instalaciones	17
CAPITULO II MARCO TEORICO	18
Liderazgo	19
Concepto de liderazgo	19
Funciones de un líder	20
Estrategias de un líder	20
Estilos de liderazgo	21
Análisis tradicional	22
Teoría Conductual	23
Malla Gerencial de Blake y Mouton Grid Administrativo	24
Teoría de MC. Gregor	25
Modelos de Contingencia	26
Modelo de Fiedler	26
Modelo de liderazgo o Situacional de P. Hersey y K. Blanchard	28

Comunicación	29
Definición de comunicación	30
Importancia de la comunicación para las organizaciones	30
Elementos de la Comunicación	31
Barreras de la comunicación	32
Estilos de comunicación	32
Manejo de conflictos	32
Definición del conflicto	33
Fuentes del conflicto	33
Etapas en el desarrollo del conflicto	35
Naturaleza del conflicto	35
Efectos del conflicto	36
Ventajas	36
Desventajas	37
Cinco tipos de conflicto posibles en la vida organizacional	37
Estrategias de resolución	38
Elementos del conflicto	39
Concepto de conflicto en una organización	39
Cinco formas de manejo de conflictos de Thomas Kilman	40
CAPITULO III METODOLOGÍA	44
Justificación	45
Planteamiento del problema	46
Variables	47
Variable Independiente	47
Variable Dependiente	47
Definiciones Operacionales	47
Definiciones Conceptuales	49
Sujetos	50
Diseño de la muestra	50
Diseño de los cuestionarios	50
Estilo de liderazgo	50
Estilo de comunicación	51
Estilo de manejo de conflictos	51

Estadísticas del Poder Ejecutivo, Poder legislativo y Poder Judicial	53
Interpretación de datos	75
Notas Finales	77
Bibliografía	79

Introducción

Inicialmente presento el Marco Referencial , el cual consiste básicamente en mostrar un panorama general de la Administración Pública y la relación que existe con el gerente público, haciendo énfasis en la importancia de proporcionar a mandos medios y directivos de diferentes habilidades gerenciales que las empresas hoy día demandan .

Posteriormente se menciona un panorama general del Instituto Nacional de Administración Pública , el cual diseña e imparte cursos de capacitación para proporcionar estrategias que faciliten el desempeño de los directivos en las organizaciones .

El capítulo II corresponde al Marco Teórico en donde menciono como punto de partida algunas definiciones de liderazgo según: John P. Kotter, George R. Terry, Blanchard y Peter Drucker, así como funciones, estrategias y diferentes estilos .

En lo que respecta a la variable comunicación se define, mencionando la importancia de la misma para las organizaciones, así como los elementos, las barreras y estilos de comunicación.

En lo que se refiere a la variable Manejo de Conflictos se menciona la importancia de resolverlo en cualquier organización, así como sus fuentes , etapas, naturaleza, efectos y la forma de resolverlo según Thomas Kilman.

En el capítulo III denominado Metodología se menciona el planteamiento del problema , la justificación de la presente investigación, así como se mencionan las variables dependientes e independientes, las definiciones operacionales y conceptuales , los diferentes estilos de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos, se plantean los sujetos, el diseño de la muestra, y finalmente se incluyen las estadísticas de los tres diferentes poderes , así como la interpretación de las mismas y finalmente las conclusiones .

MARCO REFERENCIAL

La organización administrativa se presenta bajo diversas modalidades, pero a los tipos a los que éstas pueden reducirse son fundamentalmente dos: el Régimen de centralización y el régimen de descentralización.

Centralización

La centralización implica delegar un mínimo de autoridad y actividades laborales a subordinados por la administración .

Es difícil encontrar una centralización absoluta, ya que es casi imposible que una sola persona o un pequeño grupo puedan tomar todas las decisiones sobre todos los asuntos o problemas que se presenten , necesariamente se tendrá que delegar parte de las soluciones a los demás jefes subordinados , con especial referencia a lo relacionado con el trabajo de la gente que dirigen. ¹

Existe el régimen de centralización administrativa cuando los órganos se agrupan colocándose unos respecto a otros en una situación de dependencia tal que entre todos ellos existe un vínculo que, partiendo del órgano situado en el más alto grado de ese orden , los vaya ligando hasta el órgano de ínfima categoría, a través de diversos grados en los que existen ciertas facultades.

La relación jurídica que liga a los diversos órganos colocados en la situación que se acaba de describir, constituye lo que se denomina relación de jerarquía.

Mediante dicha relación se explica como se mantiene la unidad del poder administrativo, a pesar de la diversidad de los órganos que lo forman.

La relación de jerarquía consiste en una relación de dependencia que implica ciertos poderes de los órganos superiores sobre los inferiores, en cada grado de la jerarquía, hasta el Presidente de la República, que es el jefe jerárquico superior de la administración pública federal.

En México, el régimen centralizado, constituye la forma principal de la organización administrativa. Su estudio viene a ser el de la organización del Poder Ejecutivo, en cuyas manos se concentra principalmente la mayor parte de la función administrativa.

El Presidente tiene, según la Constitución, un doble carácter: de órgano político y de órgano administrativo. Su carácter de órgano político deriva de la relación directa e inmediata que guarda con el Estado y con los otros órganos representativos del mismo Estado. Dentro de la esfera que le señala la ley, su voluntad constituye la voluntad del Estado.

¹ Benavides Pañeda Raymundo Javier , Beltrán Villarreal Mario Alberto, Administración. p.p. 146-147.

Como autoridad administrativa, el Presidente de la República constituye el jefe de la administración pública federal.

Ventajas de la Centralización

Se obtiene una visión amplia de la organización

Hace más fácil la Administración

Pueden aplicarse políticas y normas comunes

Proporciona ciertas funciones de servicio o experiencia de un modo rentable

Es más fácil evitar decisiones incoherentes o conflictivas .²

Descentralización

En la estructura descentralizada partes individuales de la organización se instituyen como distintas entidades o pequeñas empresas.

La empresa descentralizada no es el único centro de decisión sino, forma parte de un sistema integrado, sistema que debe mantener su cohesión mediante delegaciones funcionales de espacio (geográficas) o por tipos de productos.³

Así aparece, una diferencia fundamental entre la descentralización y la centralización administrativas, ya que en esta última todos los órganos que la integran están ligados por la relación jerárquica que implica una serie de poderes superiores respecto de los actos y de los titulares de los órganos inferiores.

La descentralización administrativa se distingue de la descentralización política que se opera en el régimen federal, porque mientras que la primera se realiza exclusivamente en el ámbito del Poder Ejecutivo, la segunda implica una independencia de los poderes estatales frente a los poderes federales.

Además, en tanto que la descentralización administrativa es creada por el poder central, en la descentralización federal los estados miembros son los que crean al Estado federal, participan en la formación de la voluntad de éste y su competencia no es derivada, como es la de los órganos administrativos descentralizados, sino que, por el contrario es originaria en el sentido que las facultades son atribuidas expresamente al Estado federal se entienden reservadas a los Estados miembros.

Para el diccionario de la Lengua Española, la palabra descentralización significa acción y efecto de descentralizar y esta última: "Transferir a diversas corporaciones u oficios parte de la autoridad que antes ejercía el gobierno supremo del Estado".

² Benavides Pañeda Mario Alberto BeltránVillarreal , Administración , Mc Graw Hill p.p. 147.

³ Barcelo Matutano Gabriel .El oficio de mandar Editorial Limusa p.p. 162

Descentralización para el derecho administrativo es una forma jurídica en que se organiza la administración pública, mediante la creación de entes públicos por el legislador, dotados de personalidad jurídica y patrimonio propios, y responsables de una actividad específica de interés público. A través de esta forma de organización y acción administrativas, que es la descentralización administrativa, se atienden fundamentalmente servicios públicos específicos.

La autonomía de los órganos descentralizados presupone no estar sujetos a la administración central, esto es, no estar sujetos a las decisiones jerárquicas de ésta. Dotar de personalidad jurídica y patrimonio propios, a los entes descentralizados es una forma de asegurar en parte esa autonomía, pero falta su autonomía económica consistente en la libre disposición de los bienes que forman su patrimonio propio y en la aprobación y ejecución que hagan de su presupuesto sin injerencia de ninguna autoridad central.

La descentralización ha adoptado tres modalidades diferentes, que son:

- *Descentralización por región.* Consiste en el establecimiento de una organización administrativa destinada a manejar los intereses colectivos que correspondan a la población radicada en una determinada circunscripción territorial.
- *Descentralización por servicio.* El Estado tiene encomendada la satisfacción de necesidades de orden general, que requiere procedimientos técnicos sólo al alcance de funcionarios que tengan una preparación especial. La forma de conseguir ese propósito es dar independencia al servicio y constituirle un patrimonio que sirva de base a su economía. Los organismos descentralizados por servicio son aquellos que prestan determinados servicios públicos (Comisión Federal de Electricidad, Ferrocarriles Nacionales de México, Instituto Mexicano del Seguro Social, Universidad Nacional Autónoma de México, etc.).
- *Descentralización por colaboración.* Constituye una modalidad particular del ejercicio de la función administrativa con caracteres específicos que la separan notablemente de los otros dos tipos anteriores de descentralización. La descentralización por colaboración se origina cuando el Estado adquiere mayor ingerencia en la vida privada y cuando, como consecuencia, se le presentan problemas para cuya resolución se requiere una preparación técnica de que carecen los funcionarios políticos y los empleados administrativos de carrera. Para tal evento, se impone o autoriza a organizaciones privadas su colaboración, haciéndolas participar en el ejercicio de la función administrativa. De esta manera, la descentralización por colaboración es una de las formas del ejercicio privado de las funciones públicas.

En estos tres tipos de descentralización no hay caracteres idénticos y uniformes, pues a diferencia de la centralización, aquel régimen constituye una tendencia de alcances muy variables. Sin embargo, y reconociendo todos los matices que pueden revestir los organismos descentralizados, la doctrina ha tratado de fijar algún carácter esencial común para todos ellos.

Así pues, el único carácter que se puede señalar como fundamental del régimen de descentralización es el de que los funcionarios y empleados que lo integran gozan de una autonomía orgánica y no están sujetos a los poderes jerárquicos característicos del régimen centralizado en el que las autoridades superiores tienen determinadas facultades con relación a las personas y a los actos de los empleados inferiores.

Ventajas de la descentralización

Libera a la alta dirección de alguna carga de toma de decisiones y obliga a los gerentes de los niveles más altos a delegar.

Estimula la toma de decisiones y la aceptación de la autoridad y responsabilidad.

El mayor compromiso y motivación puede llevar a una mayor productividad y mayores beneficios.

La responsabilidad y la delegación de autoridad desarrollan directivos en mayor cantidad y calidad.

Los departamentos funcionales están más en contacto. Es más fácil controlar sus operaciones.

La dirección puede reaccionar ante condiciones cambiantes, de forma que la empresa sea flexible desde la base.⁴

Desconcentración

La desconcentración se entiende generalmente como una transferencia de funciones, poderes y recursos a las oficinas estatales de dependencias centrales (federales). En términos generales el centro realiza funciones normativas de supervisión, control de programación y presupuestación general de coordinación de operaciones regionales. Los estados son responsables de la operación de servicios, programas y de la programación específica de la utilización de recursos en la dependencia estatal, pero la autoridad final reside en el centro.⁵

La centralización y la desconcentración responden a la misma noción de organización administrativa centralizada. La desconcentración está dentro del

⁴ Benavides Pañeda Raymundo Javier, Beltrán Villarreal Mario Alberto, Administración Mc Graw Hill p.p. 148.

⁵ E. Rodríguez Victoria La descentralización en México de la reforma municipal a solidaridad y el nuevo federalismo Fondo de Cultura Económica p. 42

cuadro de la centralización, que sólo se distingue por la forma periférica en que desarrolla sus funciones.

Los órganos desconcentrados son parte de la centralización administrativa cuyas atribuciones o competencia la ejercen en forma regional, fuera del centro geográfico en que tiene su sede el poder central supremo. Luego pueden desconcentrarse las administraciones federal, estatal y municipal. La administración del Distrito Federal tiene como principales órganos desconcentrados a las delegaciones políticas.

Es entonces, la desconcentración, la forma jurídico-administrativa en que la administración centralizada con organismos o dependencias propias, presta servicios o desarrolla acciones en distintas regiones del territorio del país. Su objeto es doble: acercar la prestación de servicios en el lugar o domicilio del usuario, con economía para éste, y descongestionar al poder central.

Descentralización y Desconcentración

Se distingue la descentralización de la desconcentración, ya que ésta consiste en atribuir facultades de decisión a algunos órganos de la administración que, a pesar de recibir tales facultades, siguen sometidos a los poderes jerárquicos de los superiores.

La descentralización y la desconcentración son formas jurídicas en que se organiza la administración y en las dos el poder central transmite parte de sus funciones a determinados órganos u organismos. Existe la diferencia esencial en que los órganos de la primera están fuera de la relación jerárquica del poder central y los organismos de la segunda están sujetos al poder jerárquico.

Los organismos descentralizados tienen personalidad jurídica y patrimonio propios, los órganos desconcentrados carecen de los dos. No existe diferencia por cuanto a las funciones que pueden desarrollar, pero para el derecho es mejor mecanismo el descentralizado a fin de prestar ciertos servicios públicos o para llevar a cabo empresas productoras de bienes.

Resulta importante mencionar un panorama general de la Administración Pública , ya que la misma tiene un vínculo presente en nuestra investigación .

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

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

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

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

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

CAPACITACION EN EL SECTOR PUBLICO

Dentro del Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, el Ejecutivo Federal señala la importancia de la capacitación como estrategia general de la modernización; misma que se precisa en el Programa Nacional de Capacitación y Productividad, el cual define la política para la formación de los recursos humanos y su incorporación a la actividad productiva.

A fin de responder a esta necesidad, y en congruencia con la legislación laboral y el proceso de transformación de la administración, el gobierno desarrolló El Sistema Nacional de Capacitación del Sector Público, que se erige como el mecanismo que orienta las acciones de capacitación con el propósito de establecer criterios uniformes, así como acciones sistemáticas y permanentes que contribuyen a ampliar su ámbito de aplicación y optimizar su impacto en la productividad.

Este énfasis en la capacitación la convierte en una herramienta de transformación de los sistemas y de la organización del trabajo y apoya de manera directa e importante a la profesionalización del recurso humano..

Con el propósito de conocer objetivamente la situación que guardaba la capacitación en el sector público, se realizó un diagnóstico que sirvió de base para

diseñar y desarrollar una programación global de mediano plazo, que abarca el periodo 1990-1994.

Al efecto se llevaron a cabo dos tipos de acciones, una orientada al análisis de la normatividad existente, con la finalidad de determinar suficiencia a nivel global y la otra, dirigida a identificar los recursos disponibles en esta materia.

Consecuentemente se elaboraron y emitieron los "Lineamientos Generales para la Capacitación en el Sector Público", que dieron un nuevo enfoque a las etapas de proceso de capacitación, o sea a la detección de necesidades, la programación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación.

De igual forma, se orientaron las acciones a la satisfacción de las necesidades institucionales, operativas y de responsabilidad, mismas que se atienden a nivel nacional e internacional.

CRISIS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

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

La crisis de legitimidad del Estado Contemporáneo es, de hecho, la crisis de legitimidad de la administración pública.⁶ Un aparato administrativo incapaz de responder eficazmente a las demandas de la sociedad, dio como resultado el cuestionamiento del Estado como ente ineficaz e ineficiente. Un aparato organizacional que se reproduce á sí mismo con su lógica interna e intereses propios, y que se desvinculó de la sociedad, habría sometido a una crisis responsable de dicha relación.

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

Como se explica en los siguientes puntos, en dicha modernización se diferencian tres niveles de análisis: Eficiencia, Eficacia y Legitimidad.⁷

La modernización aparece como un proceso transformador de una administración pública ineficiente, anquilosada, que desperdicia recursos y energía organizacional

⁶ Cabrero Mendoza Enrique, "Del Administrador al Gerente Público".

⁷ Cabrero Mendoza propone el análisis de esos tres niveles en su obra "Del Administrador al Gerente Público"

debido a la conformación de un sistema administrativo con exceso de personal y técnicas administrativas obsoletas. Se plantea, por tanto que la anacrónica del aparato lo ha llevado a su agotamiento y decadencia administrativa.

A este nivel de análisis, la solución de cambio y modernización se sitúa en el nivel operativo. Las soluciones más comúnmente planteadas son: el rendimiento del aparato, es decir, achicamiento;

la racionalización de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros; y nuevas estructuras administrativas.

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

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

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

ANÁLISIS CONCEPTUAL DEL PERFIL DEL GERENTE PÚBLICO

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

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

DIMENSION POLITICA: Es la dinámica relacionada con el sistema político-administrativo estatal, como son: apoyos, alianzas, coaliciones, espacios decisorios, influencias conflictos, capacidades y oportunidad de negociación, es

decir, el manejo de estos apoyos, compromisos y alianzas con otras instancias de la administración y/o organismos no gubernamentales del contexto.

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

DIMENSIÓN ECONÓMICA

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

DIMENSIÓN POLÍTICA

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

DIMENSIÓN SOCIAL

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

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

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

- ❖ **NIVEL OPERATIVO:** Comprende decisiones caracterizadas por un horizonte reducido en el tiempo (corto plazo), que se inscriben en procesos programables y generalmente susceptibles de cuantificación. La característica fundamental es que las premisas decisivas son perfectamente claras y el libre criterio para el decisor se circunscribe al ámbito de su capacidad técnica. Aquí la capacidad de aplicación adecuada de conocimientos es fundamental. Además es un nivel decisivo orientado al prerequisite organizacional de la eficiencia.

- ❖ **NIVEL EJECUTIVO O DE COORDINACIÓN:** Se trata de decisiones caracterizadas por la referencia no tanto a programas específicos, sino a políticas institucionales que aunque se constituyen en premisas decisivas requieren de la aplicación de criterio respecto a la funcionalidad global para la organización. Por ello es determinante la capacidad analítica para conjuntar y relacionar procesos en vías del logro de objetivos organizacionales. Sin que los problemas de eficiencia dejen de ser una preocupación de este nivel decisivo, la eficacia organizacional aparece como un prerequisite fundamental.

- ❖ **NIVEL ESTRATÉGICO:** Incluye decisiones situadas en un horizonte amplio (largo plazo) dentro de la evolución y el devenir de una organización. En este nivel existe la necesidad de referir las situaciones presentes a su impacto futuro dada una proyección del comportamiento de la organización y de su entorno. Existen premisas decisivas a partir de la misión estratégica

de la organización, sin embargo, deberán ser reinterpretadas constantemente y rediseñadas si la dinámica contextual así lo requiere. Las capacidades de análisis y globalización de los hechos observados así como de evaluación y síntesis de los mismos fundamentales en este nivel decisorio, en el cual la acción se orienta al prerrequisito de la sobrevivencia organizacional en la dinámica del contexto, así como al logro de la misión institucional.

A partir de la descripción anterior cabe cuestionar la validez de programas de formación dirigidos indistintamente a funcionarios de cualquier nivel en una organización pública, pues todo proceso pedagógico supone la posibilidad de un cambio en la conducta del participante a través de la experiencia educativa.⁸

EL GERENTE PÚBLICO Y LOS MÉTODOS PEDAGÓGICOS

El desarrollo de aptitudes contempla incluso la dimensión efectiva dentro del proceso pedagógico. Esto incluye el manejo de símbolos, procesos de identificación en torno a los sistemas de valores y los patrones culturales. El desarrollo de aptitudes va más allá de la simple transmisión de conocimientos situándose en una dimensión formativa dentro del proceso. Esta dimensión se caracteriza por incluir elementos que buscan incidir en los criterios de análisis del individuo, su capacidad de innovación y de adaptación.

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

El desarrollo de capacidades ó habilidades se da en una dimensión cognoscitiva del proceso en el cual lo importante es el aprendizaje de conceptos, técnicas y su correcta aplicación. Esta orientación en el proceso corresponde al tipo de capacidades necesarias en el nivel decisorio operativo.⁹

DEL ADMINISTRADOR AL GERENTE PÚBLICO

En la Administración Pública tradicional, sea con una vocación burocrática o

⁸ Como se vera al final se observaran datos de la capacitación de los tres diferentes poderes.

⁹ Fuente Del Administrador al gerente público, Cabrero Mendoza Enrique

tecnocrática, el administrador público, adopta un perfil que se caracteriza por un apego a la norma jurídica o técnica, centralización de su espacio de decisión, y búsqueda de pertenencia al grupo que políticamente le da fuerza al interior del aparato.

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

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

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

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

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

El Instituto Nacional de Administración Pública es una institución fundada en 1955, con el objetivo principal de promover el desarrollo y la difusión de la administración pública y de las ciencias administrativas en México. Constituido como asociación civil, el INAP proporciona servicios de capacitación, consultoría, asesoría, formación permanente e investigación en el campo de la administración pública. En 1955 un grupo de prestigiados mexicanos, tuvieron la visionaria idea de formar una institución que contribuyera desde afuera del gobierno, el mejoramiento profesional de las instituciones públicas y a la formación de los cuadros que se requerían para el funcionamiento eficaz y eficiente del Estado Mexicano.

La asamblea Constitucional del Instituto de Administración Pública se llevó a efecto en el salón panamericano de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público el 7 de febrero de 1955, en ella se aprueban los estatutos que normarán al Instituto y se designa al primer Consejo Directivo.

Desde su creación el INAP ha realizado acciones para fortalecer su vinculación institucional con las dependencias y entidades de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial Federal, con los organismos descentralizados, desconcentrados y autónomos de gobierno y con los gobiernos de las entidades federativas y los municipios del país, para lograr los objetivos.¹⁰

INSTITUTOS DE ADMINISTRACION PUBLICA ESTATALES

Hace poco más de 25 años, el INAP inicio la promoción de la constitución de Institutos de Administración en las entidades federativas con autonomía orgánica, pero constituyendo una red nacional orientada y apoyada por el propio Instituto, contribuyendo a su consolidación, coordinando y apoyando en lo posible sus actividades. Con la vocación de contribuir al estudio, análisis y solución de los problemas de la Administración local y municipal.

En estos últimos dos años se han suscrito o actualizado convenios de colaboración del INAP con quince institutos locales y con ocho gobiernos estatales. En el mismo periodo, han pasado en los diversos programas de formación, ya sea maestrías, especializaciones, diplomados o ciclos cortos, realizados por la red nacional de Institutos de Administración Pública estatales, alrededor de siete mil participantes del ámbito local siendo, en su gran mayoría, servidores públicos. Así mismo, en el periodo antes señalado se han publicado alrededor de 100 obras relacionadas con distintos temas de la Administración Pública local.

ACTIVIDADES CON INSTITUCIONES NACIONALES AFINES

El INAP mantiene relaciones y realiza eventos (seminarios, coloquios y mesas redondas, entre otros) con colegios y asociados afines, como son:

- Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública

¹⁰ Fuente www.inap.org.mx

- Asociación de Egresados del Programa de Alta Dirección de Entidades Públicas
- Asociación Franco- Mexicana de Administradores Públicos
- Asociación Nacional de Profesores en Administración y Derecho Municipal
- Asociación Mexicana de Egresados del INAP en España
- Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
- Otras instituciones de educación superior e investigación (UNAM, CIDE, COLMEX, etc.).¹¹

PRESENCIA INTERNACIONAL DEL INAP

Desde su creación el Instituto Nacional de Administración Pública INAP ha mantenido una constante participación de eventos de carácter internacional referidos a la temática de la Administración Pública. Esta dimensión internacional se consolidó en 1957, cuando el INAP pasa a ser la Sección Mexicana del Instituto Internacional de Ciencias Administrativas (IICA), y se amplía en 1972 al participar como miembro fundador del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).

Actualmente, la relación del INAP es abierta y amplia geográficamente y comprende: el Instituto Internacional de Ciencias Administrativas (IICA), el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), la Unión Europea, la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), Grupo de Río, las Universidades de Manchester, Birmingham y Columbia de Nueva York, el Centro de Formación para la Integración Regional (CEFIR), Escuela Nacional de Administración de París, Escuela Nacional de Administración Pública de Québec, Asociación Franco Mexicana de Administradores Públicos, Asociación Nacional de Fundaciones, y la Unión Internacional de Autoridades Municipales, entre muchas otras instancias.

De conformidad con el nuevo convenio de Asociación celebrado en el INAP y la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) DE LA Universidad de Québec, el Instituto participa como miembro asociado, conjuntamente con Camerún, Líbano, Túnez y Vietnam en la Didacteca Internacional en Gestión Pública (DIGEP), cuyo propósito es contribuir a mejorar capacidades científicas y

¹¹ Fuente www.inap.org.mx

pedagógicas de la formación y actualización en gestión pública de los países asociados.

México en lo general y el INAP en lo particular han sido objeto de reconocimiento internacional en el campo de la administración pública por dos hechos de gran importancia.

Un ex presidente de nuestro Instituto fue designado Presidente del Consejo Directivo del Instituto Internacional de Ciencias Administrativas. El IICA que tiene su sede en Bruselas Bélgica, es presidido actualmente por el embajador Ignacio Pichardo Pagaza, quien ha puesto muy en alto el nombre de México y de los administradores públicos Mexicanos.

NUEVAS INSTALACIONES

Debido al incremento de los cursos en los últimos dos años, el dos de Diciembre del año anterior en el marco de la Asamblea General Ordinaria, fueron inauguradas las nuevas instalaciones del INAP.

Así fue construido un nuevo piso con el fin de ampliar y modernizar las instalaciones que han venido operando desde hace algunos años. Con estas nuevas instalaciones el INAP puede prácticamente duplicar la capacidad de las aulas, así como contar con una aula virtual para la formación a distancia, con oficinas para maestros y para la sección de egresados. También cuenta con una nueva área de convivencia social.

Actualmente el INAP, está modernizando e incrementando los sistemas y equipos de cómputo y se encuentra trabajando para instalar una unidad de equipamiento informático para nuestra nueva base de datos y para la edición en multimedia de los programas a distancia. Con estas nuevas instalaciones el INAP podrá ofrecer un óptimo desahogo de los programas en curso.

MARCO TEORICO

LIDERAZGO

Durante los últimos 70 años , el liderazgo ha sido objeto de un estudio minucioso. A lo largo de este lapso los científicos de la conducta han tratado de analizar y definir la naturaleza del liderazgo. Hoy en día las publicaciones están repletas tanto de teorías como definiciones y, con todo , aún se desconocen muchos aspectos relacionados con este tema .

Muchas han sido las formas en que los estudiosos del tema han tratado de definir el concepto de Liderazgo. Uno de estos conceptos formales sobre liderazgo fue el de Peter Drucker , que nos dice:

“Líder significa ser un estratega, un globalizador de las metas, ideas y programas, un generador de actividades y procesos programados”.¹²

Para Blanchard, el concepto de liderazgo es el siguiente:

“Es el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos que se realicen encaminados al logro de metas en una situación dada”.¹³

Para Davis y Newstrom el liderazgo:

“ Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos “. ¹⁴

En las definiciones anteriores encontramos palabras clave para comprender mejor el concepto de liderazgo: Proceso, Habilidad , Influir , Dirigir y Orientar. Por lo tanto, concluimos que de acuerdo a las anteriores definiciones, se puede decir que el liderazgo:

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

Debido a lo anteriormente expuesto, el liderazgo es un proceso porque no consiste en una sola acción o comportamiento, sino que es una serie de acciones, pasos y conductas que logran el efecto deseado en los integrantes de un grupo.

A medida que los tiempos han ido cambiando, las formas de liderazgo que prevalecen en los grupos y que han tenido éxito también han ido cambiando. Hay muchos autores que dan su definición de liderazgo y que han tratado de encontrar características específicas que debe de tener un líder, pero con el paso del tiempo dicha lista de características ha ido en aumento.

- ❖ Inteligencia : el nivel de inteligencia de una persona es un indicador exacto de la probabilidad de que obtuviera éxito como administrador .

¹² Cazarez Arragoiz David Liderazgo Capacidades para dirigir . Fondo de Cultura Económica p. 27

¹³ Cazarez Arragoiz David Liderazgo Capacidades para dirigir . Fondo de Cultura Económica p. 27

¹⁴ Keith , Davis y John W. Newstrom. Comportamiento humano en el trabajo, 8ª Mc Graw Hill , 1991, pág. 234 .

- ❖ **Habilidad de supervisión** : es la utilización efectiva de cualesquiera prácticas supervisoras que sean indicadas por las exigencias particulares de la situación.
- ❖ **Iniciativa** : se compone de dos factores : el primero es comportamental , el cual refleja la capacidad de actuar con independencia e iniciar acciones sin estímulo ni apoyo de otros, y el segundo es cognoscitivo e implica la habilidad de ver vías de acción que no son aparentes para los demás .
- ❖ **Seguridad en sí mismo** : el individuo se ve a sí mismo como agente efectivo al resolver los problemas que se presentan.
- ❖ **Nivel ocupacional auto-percibido** : el grado en que una persona se considera .

FUNCIONES DE UN LIDER

Tomando en consideración los diversos roles que un líder juega, se le asignan diversas funciones, las que debe cumplir en ocasiones en forma simultánea y con concordancia , por ejemplo:

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

ESTRATEGIAS DE UN LIDER

Un líder, además de poseer determinadas características y de tener que cumplir con ciertas funciones , puede recurrir a algunas estrategias que le ayuden en el manejo de su empresa y de su gente. Con ciertos tipos de habilidades para dirigir a los seres humanos , están basadas en varias áreas de competencia , de las cuales se derivan seis estrategias de liderazgo básico:

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

ESTILOS DE LIDERAZGO

El conjunto total de acciones explícitas e implícitas de los líderes , según las vean los empleados , se llama estilo de liderazgo. Se trata de una combinación constante de la filosofía, habilidades, rasgos y actitudes que son parte del

comportamiento de una persona. Cada estilo también refleja en forma explícita o implícita las creencias del superior acerca de las capacidades del subordinado. Aunque cada estilo suele usarse en combinación con otros o incluso se aplica de manera distinta para cada empleado, las clasificaciones de los estilos se analizan por separado para resaltar los contrastes entre ellos.¹⁵

Los diferentes estilos de liderazgo planteados por los diferentes autores, se pueden clasificar fundamentalmente en dos tipos de análisis : el análisis tradicional y las teorías conductuales.

Sin embargo, dentro de cada una de estas categorías encontramos diferentes teorías las cuales se describen a continuación.

ANÁLISIS TRADICIONAL

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

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

Hoy sabemos que los líderes no nacen con la predisposición para serlo, puesto que gran parte de los rasgos que caracterizan a una persona no son innatos, sino adquiridos, es decir, aprendidos. Sin embargo desde fines de la primera guerra mundial y hasta nuestros días, algunos investigadores han realizado estudios con el propósito de encontrar aquellas características de personalidad comunes en los líderes que se distinguen principalmente como conductores de grandes masas. Las conclusiones que arrojan las investigaciones realizadas por diversos estudiosos de la materia son conocidas como Teorías de los Rasgos.

TEORIA CONDUCTUAL

¹⁵ Keith Davis, John W. Newstrom Undécima edición Mc Graw Hill p.p. 198-199.

Este enfoque se ocupa de lo que hacen los líderes no de las características personales que pudieran reunir. Aunque se tratan conductas específicas, la mayor parte se concentra en los estilos de liderazgo . El estilo de liderazgo es un conjunto de conductas relacionadas para controlar a los subordinados. Con este término de estilo se alude a una serie de comportamientos relativamente duraderos que es característica del individuo con independencia de la situación.¹⁶ Contrariamente a la teoría de los rasgos que estudia como son los líderes, algunos investigadores se enfocaron más en lo que los líderes hacen para dirigir y los efectos que logran en el grupo de trabajo.

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 de liderazgo que proponen que ciertos comportamientos específicos diferencien 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 satisfacer las necesidades de los miembros del grupo “ y que una misma persona no necesariamente sirve o es apta para las dos cosas.

Podemos entonces decir que este modelo contempla básicamente dos estilos diferentes de liderazgo : el que se enfoca a la producción y el que se enfoca en la gente .

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 de sus necesidades personales y sociales.

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

LA MALLA GERENCIAL DE BLAKE Y MOUTON (GRID ADMINISTRATIVO)

¹⁶ Benavides Pañeda Raymundo Javier, Beltrán Villarreal Mario Alberto ,Vergara Ochoa Arturo Administración p.212.

Visión bidimensional del estilo del líder, que se basa en su Interés por las personas o su Interés por la producción.¹⁷

El grid es un marco de referencia útil que proporciona un “idioma” común mediante el cual podemos empezar a entender cómo la gente emprende la realización de sus propósitos dentro de la organización.

El estilo del grid es un patrón para concebir una situación y analizarla. Cualquier estilo de grid está sujeto a cambiar hacia otra orientación como resultado de un mayor entendimiento y práctica. De tal manera que 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 aplicar la habilidades que se necesitan para comportarse en formas más eficaces en situaciones de trabajo real.

Cinco tipos diferentes de dirección basados en el interés por la producción (tarea) y el interés por las personas (relaciones) están situados en cuatro cuadrantes

- Empobrecido : la realización de un esfuerzo mínimo para hacer el trabajo necesario basta para sostener la cohesión de la organización .
- Club campestre : la atención cuidadosa a la necesidad que tienen las personas de establecer relaciones satisfactorias conduce a una atmósfera amistosa en la organización y a un ritmo de trabajo cómodo.
- Autócrata (tarea) : la eficiencia en las operaciones resulta de condiciones de trabajo dispuestas de tal manera que los elementos humanos interfieren en un grado mínimo.
- Posición intermedia (interés medio) : el rendimiento adecuado de la organización es posible gracias al equilibrio entre la necesidad de ejecutar el trabajo y al mismo tiempo mantener la moral de las personas a un nivel satisfactorio.
- Equipo : El trabajo se realiza por medio de personas comprometidas, la interdependencia debida a un interés común en los propósitos de la organización produce relaciones de confianza y respeto.

¹⁷ Stephen P. Robbins, David A. de Cenzo Fundamentos de Administración Conceptos esenciales y aplicaciones Tercera edición p.349

Con base a los resultados de Blake y Mouton, se encontró que los mejores dirigentes son aquellos que se desempeñan con un estilo (tipo equipo) , en contraste con un estilo (tipo club campestre) o un estilo (tipo autoritario) .

Si tomamos en consideración todos los puntos anteriores, entenderemos mejor las ventajas de la teoría de Blake y Mouton, por lo que podemos interpretar que aún como líderes no hayamos llegado a un estilo (equipo) , ese debe ser el ideal a lograr, y como la conducta no es una estática sino más bien una dinámica, el comportamiento de un líder aprende de sus experiencias, por tanto , está en constante desarrollo.

TEORIA DE MC. GREGOR

Este enfoque señala que otro determinante del comportamiento del dirigente lo constituyen las expectativas que tiene del personal a su cargo.¹⁸

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

El líder que se inspira en la teoría X se basa en modelos coercitivos, mecanicistas, económicos, ya que el trabajador detesta el trabajo, no quiere responsabilidades.

En el caso de la teoría Y se produce la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización. Los trabajadores están contentos con las tareas que se les ha encomendado, son responsables, demuestran su capacidad y su experiencia, pierden rango las exigencias económicas. Así pues, Mc. Gregor distingue dos estilos de liderazgo .

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

¹⁸ Benavides Pañeda Raymundo Javier, Beltrán Villarreal Mario Alberto, Vergara Ochoa Arturo
Administración Mc Graw Hill p.215

MODELOS DE CONTINGENCIA

A continuación se mencionan los puntos mas importantes de el modelo de contingencia de Fiedler y la Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard

Los modelos de contingencia estudian el liderazgo bajo una nueva perspectiva, esto es, las circunstancias que rodean al proceso de liderazgo y en las que éste se desarrolla.

A medida que avanzaron los estudios sobre liderazgo, los investigadores se dieron cuenta de que la predicción del 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 desde hace mas de treinta años otra corriente de investigadores se dedicó 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.

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 está analizando como la relación entre ellas , es decir, los rasgos del líder (principalmente talentos y habilidades) y las conductas o comportamientos de liderazgo y sus efectos .

MODELO DE FIEDLER

A principios de 1951, Fred E. 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 eficaz del grupo depende de que el estilo del líder para interactuar con sus subordinados coincida con el grado en el que la situación proporciona control e influencia al líder.¹⁹

¹⁹ P. Robbins Stephen, de Cenzo David a. Fundamentos de Administración Tercera edición Prentice Hall p.351.

El concepto de comportamiento directivo adaptable pone en tela de juicio la existencia de un estilo óptimo de dirección. No es una cuestión de mejor estilo, sino de un estilo más eficaz para una situación particular. La conclusión es que numerosos estilos de comportamiento directivo pueden ser eficaces o ineficaces según los elementos importantes de la situación.

Según el modelo de contingencia de Fiedler hay tres variables situacionales principales que parecen determinar si una situación dada es favorable o desfavorable para un dirigente:

- Relaciones líder – miembro. Calidad de las relaciones entre el líder y el grupo. Grado de confianza y respeto que los subordinados tienen en su líder. Se mide por la aceptación que se haga de la persona, que se le tenga confianza y lo cálida y amistosa que sea la relación entre el líder y el subordinado.
- Estructura de la tarea. Grado en que la tarea se programa, se asigna y explica para que sea realizado el trabajo por medio de procedimientos establecidos. Claridad al establecer metas y objetivos, funciones y responsabilidades especificando procedimientos.
- Poder del puesto o posición. 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. 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.

Después de elaborar este modelo para clasificar las situaciones de un grupo, Fiedler ha tratado de determinar el estilo de dirección que parece ser el más eficaz orientado hacia la tarea y orientado hacia las relaciones, llegando a la conclusión de que:

1. Los dirigentes interesados en la tarea tienen por lo general un rendimiento óptimo en situaciones de grupo que no son muy favorables ni muy desfavorables para el dirigente.
2. Los dirigentes interesados en las relaciones tienen por lo general un rendimiento óptimo en situaciones que son medianamente favorables.
3. Desde un punto de vista general, al revisar los estudios de Fiedler para verificar la validez de su modelo, la mayoría de los expertos concluye que esta teoría proporciona la mejor descripción existente del liderazgo, ya que existe evidencia de que apoya la partes sustanciales del modelo.

MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE P.HERSEY Y K. BLANCHARD

Uno de los modelos de liderazgo más utilizados por las empresas, ya que es utilizado como un instrumento de capacitación en los gerentes de ciertas empresas.

El liderazgo situacional es uno de los modelos de contingencia que se enfoca en los seguidores. Los seguidores son quienes aceptan o rechazan al líder y su función de dirigente. Independientemente del comportamiento del líder, la eficacia depende de las acciones de los seguidores.

Este modelo sugiere que el factor más importante que afecta la selección del estilo de un líder es el nivel de desarrollo (madurez) del subordinado.²⁰ El nivel de desarrollo es la combinación de la competencia y motivación que tiene el empleado para desempeñarse con relación a una tarea específica. Los gerentes lo evalúan mediante el análisis del nivel de conocimiento que el empleado tiene del puesto, su habilidad y capacidad, así como su disposición a aceptar responsabilidades y la capacidad que tienen para actuar independientemente.

Hersey y Blanchard utilizan una combinación de orientaciones de guía de apoyo (también llamados tarea y relación) para crear 4 estilos principales de liderazgo. Ordenar, convencer, participar y delegar. El modelo es simple, se refiere intuitivamente y hace hincapié en un factor de contingencia importante (las capacidades individuales de un empleado en un trabajo específico) . Sin embargo, ignora varios elementos críticos que determinan el estilo de liderazgo, además de que no cuenta todavía con una base de investigación ampliamente aceptada.

Los 4 cuadrantes de los comportamientos directivos básicos son :

- 1.- Tareas altas , relaciones bajas . Un individuo es considerado por los demás como alto en tarea pero bajo en relaciones .
- 2.- Tareas altas , relaciones altas . Un individuo es considerado por los demás como alto tanto en tarea como en relaciones.
- 3.- Tareas bajas , relaciones altas . Un individuo es considerado por los demás como alto en relaciones pero bajo en tareas.

²⁰ Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior 5 ,De.,Englewood Cliffs, N.J Prentice-Hall, Inc, 1988. Un enfoque ligeramente modificado es el de Kenneth Blanchard et al., Leadership and the one Minute Manager, New York : Wn.Morrow& Company, 1985.

4.-Tareas bajas, relaciones bajas. Un individuo es considerado por los demás como bajo tanto en tareas como en relaciones.

Este enfoque al considerar las altas y bajas se combinan con cuatro comportamientos específicos del líder.

- Ordenar (alta tarea – baja relación) definición de papeles y tareas indicando a la gente qué, cómo, cuándo y dónde llevarlas acabo. Enfatiza el comportamiento directivo.
- Convencer (alta tarea- alta relación) . El líder dirige y proporciona apoyo.
- Participar (baja tarea-alta relación) líder y seguidores comparten la toma de decisiones , el papel del líder es la facilitación y comunicación .
- Delegar (baja tarea – baja relación) . El líder proporciona poca dirección y apoyo.

COMUNICACIÓN

La comunicación es importante dentro de cualquier organización , sobre todo si se trata de un líder, pues sin ésta , sus actividades y la de sus seguidores no alcanzarían plena armonía dentro de la organización , así como el no poder desempeñar eficazmente sus labores.

La comunicación es la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra es una forma de ponerse en contacto con otros mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Su objetivo es que el receptor entienda el mensaje tal como lo pretende el emisor .²¹

Debido a la tarea de ser lo más explícito posible en cuanto a la definición de este concepto, iniciaremos por definir dos conceptos que son : INFORMACIÓN Y COMUNICACION. En donde el primero es la transmisión de ideas en un solo sentido, es decir de manera unilateral. El emisor transmite un mensaje al receptor, sin esperar reacción o respuesta . El segundo es un proceso mediante el cual dos personas se ponen en contacto, intercambiando ideas, de una manera bilateral, es decir el emisor transmite el mensaje al receptor y recibe su respuesta , en un intercambio constante de papeles , cada uno adopta el papel de emisor cuando se expresa y el de receptor cuando recibe la respuesta de un interlocutor.

²¹ Davis Keith, Newstrom John w. Comportamiento humano en el trabajo Undécima edición Mc Graw Hill p. 55.

Apoyando lo anterior, podemos decir que :

- La comunicación es la transferencia de comunicación y la comprensión resultante entre dos personas.
- Sin la comunicación no es posible que existan las relaciones humanas.
- La comunicación es el puente de significado entre los seres humanos, que les permite comprenderse y compartir lo que son , lo que sienten y lo que saben, al utilizar este puente existe un acercamiento que permite a la gente superar cualquier cosa que los separe.

Por otra parte la comunicación es :

- El proceso de intercambio de información (hechos, sentimientos, ideas) entre dos o más personas con un propósito determinado.
- Es el arte de entender y ser entendido.

La comunicación y la interacción social en la vida moderna de los individuos y de los grupos, es de vital importancia ya que múltiples actividades no se pueden desempeñar exitosamente si no se acepta con patrones eficaces para la manifestación de ideas y sentimientos, así como habilidad para establecer relaciones interpersonales adecuadas basadas en la comprensión del comportamiento propio tanto como en el de las personas, con las cuales se interactúa .

IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES

Podemos observar que la comunicación es un fenómeno importante dentro de toda la organización debido a que:

- Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, porque se requiere para acordar el trabajo que se va a realizar y se van a intercambiar instrucciones que permitan realizar lo correcto para el logro de las metas y objetivos.
- Los dirigentes y administradores requieren de la comunicación para coordinar el trabajo de sus subalternos.

- La cooperación entre los integrantes de un grupo de trabajo, tiene como base la comunicación, sin ella sería imposible, porque la gente no podría dar a conocer sus necesidades y obtener la comprensión y el apoyo de los demás.
- La toma de decisiones en grupo, requiere de manera indispensable de la comunicación, sin ella no sería factible el intercambio y la aportación de ideas, opiniones y sugerencias, que lleven a una buena decisión con la que todos se sientan comprometidos.
- Cuando la comunicación es eficaz, es más probable que se logre la calidad y productividad, ya que una buena comunicación tiende a alentar el buen desempeño y promueve la satisfacción de los trabajadores.
- Existen innumerables evidencias de que una comunicación abierta es mejor que la comunicación restringida ya que cuando los empleados conocen directamente los éxitos de la organización y también los problemas que enfrentan la misma, y los esfuerzos que se pretenden hacer para salir adelante, estarán más dispuestos a involucrarse y comprometerse con sus gerentes, dando una respuesta favorable.

Sería fácil centrarse exclusivamente en la comunicación con los empleados e ignorar las necesidades de los gerentes, pero eso sería un punto de vista muy limitado. El papel de estos últimos es crítico, pues no sólo son los que inician la comunicación sino que además la transmiten e interpretan para los subalternos.²²

ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

Como la comunicación es un proceso mediante el cual se envían y reciben mensajes, no habrá comunicaciones exactas a menos que el emisor emita correctamente, y el receptor reciba el mensaje en forma distorsionada.

Emisor : es la fuente de la información, es quien transmite el mensaje

Mensaje: es la información transmitida por el emisor

Canal : es el vehículo o medio que transporta el mensaje

Receptor : es la persona que recibe y capta la información.

²² Keith Davis John W. Newstrom Octava edición Mc Graw Hill.

BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Las barreras de la comunicación son los factores que no permiten la comunicación alterando el mensaje

- ❖ Barrera semántica :corresponde al significado de las palabras ya que cada persona interpreta una palabra de acuerdo a su educación propósitos y necesidades.
- ❖ Barrera psicológica: corresponde a los factores mentales, que impiden comprender o aceptar una idea: no tomar en cuenta la opinión de los demás, timidez, emociones ajenas al trabajo o preocupación, sospechas y rechazos, explicaciones insuficientes.
- ❖ Barrera fisiológica: no dejan recibir o emitir con claridad un mensaje a causa de defectos físicos del emisor o receptor un sordo , un ciego etc.
- ❖ Barrera física: la distancia y el exceso de ruido

ESTILOS DE COMUNICACIÓN

El estilo de comunicación se refiere a varios factores por ejemplo: Si la persona utiliza un tono de voz alto, melodioso, irritante, suave, o si la persona es humorística, afirmativa, inquisitiva o pedante.

En ocasiones la comunicación no se da en forma acertada, en estas circunstancias la comunicación no puede mejorar hasta que ambas partes del problema perciban de alguna manera lo que están haciendo y por qué (por ejemplo, qué señales están enviando para que se genere esta reacción).²³

MANEJO DE CONFLICTOS

El creciente uso de los grupos temporales, de la dirección de proyectos y de los grupos de trabajo exigirá que el director del futuro emplee aún más tiempo que ahora en los procesos de flujo de trabajo. Pertenece probablemente a varios grupos diferentes y tendrá que interactuar con una más amplia variedad de personas. Al mismo tiempo, el cambio y replanteamiento organizacionales aumentarán a través del ciclo de adaptación y respuesta. Cuando estos cambios

²³ H. Schein Edgar. Consultoría de procesos , su papel en el desarrollo organizacional. Volumen 1 segunda edición. Sitesa México.

originen una mayor participación de los empleados en todos los niveles, el director del futuro tendrá que apoyarse cada vez más en sus destrezas sociales. Debido a la mayor interacción y uso de los grupos temporales, el buen dirigente del futuro tendrá que ser capaz de trasladarse rápida y fácilmente a nuevos grupos, desarrollar regímenes de trabajo y estar preparado para convertirse en eficaz con más rapidez.

Para este nuevo papel, el Director del futuro tendrá que ser más experto en la resolución de conflictos

Es por esto, que una variable muy importante de esta investigación es el manejo de conflictos, ya que si las diferencias que puedan existir entre los individuos de cualquier organización no se atienden, estas pueden ocasionar el rompimiento de cualquier tipo de organización. Cada una de las participantes adopta un estilo de manejo de conflicto en su organización

DEFINICION DE CONFLICTO

Los conflictos son toda situación en que dos o más partes sienten que sostienen posiciones opuestas. El conflicto es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos en cuanto a los objetivos que deben alcanzarse o los métodos para lograrlos.²⁴

Los conflictos aparecen cuando se ven perspectivas de privaciones relativas, como fruto de las acciones de otros o las interacciones con ellos; por ejemplo, para algunas personas, tener que recibir órdenes de alguien a quien consideran inferior categoría, hará que pierdan su propia posición y, por ende, sufrirán alguna privación, no obstante, la pérdida puede ser relativa, puesto que pueden producirse conflictos, cuando las partes están ganando, pero una de ellas considere que la otra gana más.

FUENTES DEL CONFLICTO

El conflicto puede nacer de diferentes fuentes interdependencia de trabajo cuando dos o más subunidades dependen unas de otras para completar sus respectivas tareas. En tales casos existe un alto potencial de conflicto o de cooperación, según la manera como se maneje la situación. A veces surge el conflicto cuando a todos los grupos se les da demasiado que hacer. Aumenta entonces la tensión

²⁴ Davis Keith, Newstrom John W. Comportamiento humano en el trabajo Undécima edición Mc Graw Hill p. 307.

entre los diversos miembros de los grupos, y se acusan los unos a los otros de incumplir sus responsabilidades. También puede presentarse el conflicto si el trabajo está bien distribuido pero las recompensas son distintas. El potencial de conflicto es máximo cuando una unidad no puede empezar su trabajo hasta que otra complete el suyo.

- **COMPARTIR RECURSOS:** Si todas las unidades de una organización tuvieran acceso a recursos ilimitados de mano de obra, dinero, materiales, equipo, y espacio, no se presentaría el problema de cómo compartir tales recursos. El potencial de conflicto existe porque estos son ilimitados y tienen que distribuirse de modo que inevitablemente algunos grupos recibirán menos de lo que desean o necesitan. Cuando los grupos compiten por lograr la mayor participación posible en los recursos disponibles, pueden presentarse pérdida de cooperación o conflicto.

- **PERCEPCIONES DIFERENTES:** Esto ocurre como resultado de creencias y valores diferentes, ejemplo: gerencia y sindicatos

- **DIFERENCIAS EN LAS METAS:** Las subunidades de una empresa tienden a especializarse o diferenciarse a medida que desarrollan metas, tareas y operarios distintos. Esta diferenciación lleva a conflictos de intereses o prioridades aún cuando se esté de acuerdo en las metas globales de la organización. Así el departamento de ventas podría exigir precios más altos para atender a los costos de fabricación. El departamento de compras querrá ordenar en grandes cantidades para rebajar los costos unitarios, mientras que el departamento financiero quiere mantener bajos inventarios a fin de disponer de más capital para inversión. Como los miembros de cada departamento desarrollan diferentes metas y puntos de vista, llega a serles difícil ponerse de acuerdo en un programa de acción

- **DIFERENCIAS EN VALORES O PERCEPCIONES:** Las diferencias de metas entre los miembros de las distintas unidades van con frecuencia acompañadas de diferencias de actitudes, valores y percepciones, que también pueden llevar al conflicto. Por ejemplo, supervisores de primera línea que tienen que sacar despachos en corto tiempo, tienen la tentación de ceder al representante sindical en algunos puntos, con tal de que no se produzcan demoras, pero los gerentes de nivel más alto, que tienen que tener en cuenta las relaciones a largo plazo entre el sindicato y la administración, no querrán sentar precedentes sobre esos mismos puntos y entonces tratarán de restringir las facultades de los supervisores de primera línea. Los gerentes jóvenes pueden resentirse si se les dan tareas de

rutina, mientras que otros gerentes mas viejos y de nivel superior verán esas tareas como parte necesaria del entrenamiento. Tales incompatibilidades de valores pueden originar conflictos.

Como puede observarse existen diferentes causas por las cuales puede surgir un conflicto, de ahí la gran importancia de dialogar con las partes involucradas en él para poder darle la resolución adecuada.

ETAPAS EN EL DESARROLLO DEL CONFLICTO

El conflicto tiene un principio, desarrollo y final, así como diversos periodos intermedios; por lo cual el gerente necesita estar consciente de las diferentes etapas en el desarrollo del conflicto. Cuando éste es innecesario o dañino , por lo general lo mejor es resolverlo en la primera etapa, para evitar que avance y con ello traiga consecuencias perjudiciales para la organización.

- ❖ LATENTE: Existen las causas del futuro conflicto.
- ❖ PERCIBIDO: Son evidentes las diferencias entre los grupos.
- ❖ SENTIMIENTO: Los miembros del grupo sienten el conflicto en forma de ira, resentimiento, ansiedad , frustración, etc.
- ❖ MANIFIESTO: El conflicto es abierto y evidente en forma de agresión , falta de cooperación y retiros de apoyo.
- ❖ CONSECUENCIAS: Ya se resolvió o eliminó el conflicto. ¿ se eliminaron sus causas ? ¿cómo se siente las partes? ¿cómo están actuando para con el otro?.

NATURALEZA DEL CONFLICTO

El conflicto surge del desacuerdo respecto a las metas o a los métodos con que se alcanzan. En las organizaciones, es inevitable el conflicto entre distintos

intereses y , en ocasiones, el grado de conflicto es importante. Una encuesta reveló que los gerentes le dedican aproximadamente 20% de su tiempo.²⁵

El conflicto interpersonal surge de diversas fuentes, entre ellas: ²⁶

- Cambio organizacional
- Choques de personalidad
- Distintos conjuntos de valores
- Amenazas del estatus
- Percepciones y puntos de vista contrarios

Algunas veces el conflicto es una respuesta a las medidas tomadas por la empresa (el empleador). Sin embargo otras fuentes son una consecuencia directa de la ley de directa de la ley de diferencias individuales.

EFFECTOS DEL CONFLICTO

A menudo los participantes en el conflicto lo consideran como experiencia destructiva, pero estamos en una concepción limitada. El conflicto no es siempre destructivo, sino que puede dar resultados positivos o negativos. Un punto de vista más objetivo es considerarlo prácticamente inevitable y buscar formas en que los resultados sean constructivos.

VENTAJAS

Una de las ventajas del conflicto consiste en que se estimula a los individuos a buscar mejores métodos que les aporten resultados más satisfactorios . Los impulsa a ser más creativos y a probar nuevas ideas. Otra ventaja es que los problemas ocultos se traen a la superficie y entonces puede afrontarse y resolverse. Una vez resuelto el conflicto, las personas se sentirán más comprometidas en la solución que llevará a la obtención de las metas.

²⁵ Kenneth W. Thomas y Warren H. Schmidt, "A survey of Managerial Interest with Respect to Conflict" Academy of Management Journal, June 1976, p.p. 315-318 .

Kabanoff , " Predictive Validity of the mode Conflict instrument", Journal of Applied Psychology, February 1987, p.p. 160-163.

²⁶ Otras Fuentes , entre ellas el tamaño grande de la unidad , las medidas financieras del éxito y las áreas opuestas de conocimiento especializado práctico se explican en Gordon Cliff , " Managing Organizational Conflict " , Management Review, May 1987, p.p. 51-53 .

DESVENTAJAS

También existen posibles desventajas, en especial si el conflicto dura mucho tiempo o se torna demasiado intenso. En el nivel interpersonal, puede deteriorarse la cooperación y el trabajo de equipo. Tal vez aparezca la desconfianza entre aquellos que necesitan coordinar esfuerzos. Algunos individuos se sentirán derrotados y se deteriorará la autoimagen de otros. Cabe suponer que disminuya el nivel de motivación de algunos empleados.

Es importante que los administradores conozcan la posibilidad de conflictos interpersonales e intergrupales, que prevean las posibles consecuencias y apliquen las estrategias más adecuadas para resolverlos.

CINCO TIPOS DE CONFLICTO POSIBLES EN LA VIDA ORGANIZACIONAL

Existen cinco tipos de conflictos posibles en la vida organizacional:

1. Conflicto interno del individuo
2. Conflicto entre individuos
3. Conflicto entre individuos y grupos
4. Conflicto entre organizaciones

- I. **CONFLICTO INTERNO.** Ocurre cuando el empleado no está seguro del trabajo que debe ejecutar, cuando algunas demandas de trabajo están en contradicción con otras, o cuando se espera que el individuo haga más de lo que se siente capaz de hacer. Este tipo de conflicto influye en la manera como el trabajador responde a otros tipos de conflicto organizacional

- II. **CONFLICTO ENTRE INDIVIDUOS.** El conflicto entre individuos de la misma organización obedece a veces a diferencias de responsabilidad, pero es más frecuente que surja de presiones relacionadas con los papeles entre gerentes y subalternos, o de la forma en que los empleados personalizan el conflicto entre grupos ("Su gente siempre le está echando trabajo extra a la mía", le dice un supervisor a otro. "No estamos listos para recibir esas piezas y no queremos que se nos acumulen aquí").

III. CONFLICTO ENTRE INDIVIDUOS Y GRUPOS. El conflicto entre individuos y grupos se relaciona con frecuencia con la manera como los individuos reaccionan a las presiones hacia el conformismo impuesto por su grupo de trabajo: Por ejemplo un individuo puede ser castigado por el grupo por exceder o por no cumplir las normas de productividad del grupo.

IV. CONFLICTO ENTRE ORGANIZACIONES. Se reconoce que tal conflicto lleva al desarrollo de nuevos productos, tecnologías, precios más bajos y utilización más eficiente de los recursos. Las leyes y las oficinas reguladoras del gobierno fomentan el conflicto funcional mediante la legislación antimonopolios y administran los aspectos disfuncionales de tal conflicto, como la publicidad engañosa.

ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN

Los resultados del conflicto son producto de las intenciones de los participantes, así como de sus estrategias. Las intenciones ayudan a los participantes a seleccionar sus estrategias. Una vez elegidas y puestas en práctica, las estrategias influyen de modo decisivo en los resultados (triunfo o derrota).²⁷ Las estrategias más simples se centran en la cooperación o competencia, pero un enfoque muy común revela que hay por lo menos cuatro estrategias netamente distintas, a saber:

EVITACION	PERDER-PERDER
SUAVIZACION	PERDER-GANAR
IMPOSICIÓN	GANAR- PERDER
CONFRONTACIÓN	GANAR-GANAR

²⁷ Davis Keith, Newstrom John W. Comportamiento humano en el trabajo Undécima edición Mc Graw Hill p. 314.

- ✓ EVITACION: alejarse física o mentalmente del conflicto.
- ✓ SUAVIZACION: adaptarse a los intereses del otro.
- ✓ IMPOSICIÓN: servirse de tácticas del poder para ganar.
- ✓ CONFRONTACIÓN: afrontar directamente el conflicto y llegar a una solución mutuamente satisfactoria.

Aunque cualquiera de las cuatro estrategias anteriores pueden llevar al triunfo o a la derrota que se desean, la confrontación ofrece muchas ventajas conductuales. Ambas partes ven en el conflicto reciente una experiencia productiva, pues una y otra obtuvieron beneficios. También es importante su percepción de que el proceso era de apoyo: La solución del problema y la colaboración contribuyeron a integrar las posturas de los dos participantes.

ELEMENTOS DEL CONFLICTO

RECURSOS DISIMILARES	INTERESES SIMILARES	INTERESES
Escasos destrucción	Competencia	Peleas
Abundantes discusión	Solución de problemas	Desacuerdo

CONCEPTO DE CONFLICTO EN UNA ORGANIZACIÓN

Cuando el logro de un objetivo de una persona o grupo es a costa del objetivo de la otra, o cuando las acciones tienen valores diferentes el tipo de interacción crea:

1. Una circunstancia denominada conflicto.

2. Existen en las organizaciones dos clases de conflictos.
3. Competitivos y perturbadores.

COMPETITIVOS

Esta clase de conflictos se generan dentro de las organizaciones debido, al elevado nivel de competencia.

- La victoria de una persona o grupo se da a costa de la pérdida total del contrario.
- Esta regida por reglas.
- Cada fracción aspira a ganar sin pensar en la derrota del otro.

PERTURBADORES

Esta clase de conflictos se presentan en las organizaciones, cuando los integrantes de estas no presentan un ambiente de empatía , y no respetan ni las reglas ni los objetivos de trabajo.

- Las fracciones no persiguen una serie de reglas aceptables ni se preocupan por vencer.
- Pretenden derrotar , perjudicar o expulsar al contrario.
- El comportamiento no es racional , y harán cualquier cosa con tal de derrotar al otro.

CINCO FORMAS DE MANEJO DE CONFLICTOS DE THOMAS KILMAN

El instrumento Thomas-Kilman está diseñado para detectar el comportamiento de un individuo es una situación conflictiva dada. Una "Situación conflictiva" se presenta cuando los intereses de dos personas son aparentemente incompatibles. En tales situaciones , podemos describir el comportamiento de una persona conforme a dos dimensiones básicas.²⁸

- a) Afirmación, es decir, el nivel al que la persona llega para satisfacer sus propios intereses.

²⁸ Manual de estrategias gerenciales del INAP utilizado en curso de capacitación.

- b) Cooperación, es decir, el nivel al que una persona llega para satisfacer los intereses de los demás.

Estas dos dimensiones básicas del comportamiento, pueden ser utilizadas para definir cinco métodos específicos para enfrentar conflictos.

- **COMPETIR.** Es altamente afirmativo y de baja cooperación. El individuo persigue sus propios intereses a expensas de las demás personas, en este tipo existe una orientación hacia el poder, en donde una persona utiliza cualquier método que le parezca apropiado para imponer su posición.
- **COMPLACER.** Es de baja afirmación y alta cooperación. Aquí, el individuo niega sus propios intereses a favor 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 aún cuando no sería lo mas preferible.
- **EVADIR.** Es de baja afirmación y baja cooperación. El individuo no persigue sus propios intereses ni los de otras personas, no enfrenta el conflicto. Esta forma se puede presentar cuando diplomáticamente se busca evitar algún asunto, posponerlo para un mejor momento o simplemente retirarse ante una situación amenazante.
- **INTEGRAR.** Es de alta afirmación y alta cooperación. Involucra un esfuerzo para enfrentar a otra persona y encontrar una solución que satisfaga los intereses de las partes involucradas. Significa profundizar en la situación para identificar alternativas que contemplen ambos intereses. Colaborar entre dos personas puede convertirse en la exploración de un desacuerdo para aprender acerca del punto de vista de cada uno, concluyendo con la resolución de un problema que de otra manera las tendría compitiendo por recursos.
- **TRANSIGIR.** Es un punto intermedio entre la afirmación y cooperación. El objetivo es encontrar una solución que parcialmente satisfaga ambas partes. Implica dividir las diferencias, intercambiar concesiones o buscar rápidamente una posición intermedia.

Cada uno de nosotros es capaz de usar los cinco tipos de manejo de conflictos : nadie puede aplicar un solo estilo de manera rígida. De cualquier forma, cada individuo utiliza algunos estilos mejor que otros y por lo tanto, tiende a depender más de ellos.

Los comportamientos conflictivos que un individuo presenta son el resultado de sus predisposiciones personales, como de los requerimientos de la situación en que se encuentra.

Para ayudar a comprender mejor este método, presentamos a continuación las diferencias usos que se dan de cada tipo de manejo de conflictos, es decir, las afirmaciones para cada uno de los estilos.

COMPETIR

1. En la toma de decisiones que requiere de rapidez .
2. En la implementación de soluciones poco aceptadas.
3. Los asuntos vitales para la compañía cuando se sabe con certeza que es lo correcto.
4. Para protegerse de la gente que se aprovecha de un comportamiento no competitivo.

COMPLACER

1. Cuando te das cuenta que estas en un error, permitir que se exprese una postura mas apropiada, al aprender de otros y al mostrar que eres razonable.
2. Cuando el asunto es mucho más importante para la otra persona que para ti, al satisfacer las necesidades de otros y al tener una actitud de buena voluntad para mantener relaciones cooperativas.
3. Cuando la continua competencia solo dañará sus intereses, cuando estas perdiendo
4. Cuando preservar la armonía y evitar el desorden son especialmente importantes.
5. Para contribuir en el desarrollo gerencial de tus subordinados y permitirles que aprendan a sus propios errores.

EVADIR

1. Cuando un asunto es trivial o de importancia pasajera o cuando hay presión por asuntos más importantes.
2. Cuando no hay posibilidad de satisfacer sus intereses.
3. Cuando el daño potencial del conflicto rebasa los beneficios de su solución.
4. Para tranquilizar a la gente, para reducir tensiones a un nivel productivo y así retomar la perspectiva.
5. Cuando acumular más información sobrepasa el beneficio de una decisión inmediata.
6. Cuando el asunto parece síntoma de otro más importante.

INTEGRAR

1. Para encontrar una solución integrada cuando dos puntos de vista son demasiado importantes para verse comprometidos
2. Cuando tu objetivo es aprender.
3. Para hacer surgir puntos de vista de personas que tienen diferentes perspectivas de un problema.
4. Para ganar compromiso al incorporar los intereses de otros en una decisión.
5. Para resolver malos sentimientos que han interferido con una relación interpersonal.

TRANSIGIR

1. Cuando las metas son moderadamente importantes y no valen el esfuerzo o la disfunción potencial de otros estilos.
2. Cuando dos oponentes con igual poder están comprometidos con metas mutuamente excluyentes.
3. Para alcanzar logros temporales en asuntos complejos.
4. Para lograr soluciones bajo presión
5. Como un estilo alternativo si la colaboración y la competencia fallan.

METODOLOGIA

JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN

Es cierto que en nuestro país, la función de la capacitación ha tenido gran acogida en varios sectores de la Administración Pública , también es justo decir que la misma función no ha tenido, hasta el momento, un desarrollo como el que debería tener.

El momento que vivimos es de acelerados avances y cambios constantes y substanciales. Todo esto implica un constante y sistemático apego al estudio formal, en principio, y también a la lectura y estudio informal y , en general , a cualquier forma educativa. Aquel que no quiere ser obsoleto, tiene necesariamente que ser amigo de la constante capacitación. Motivar a través de la capacitación y consejería, el desarrollo de procesos de formación y actualización permanentes de conocimientos, habilidades y actitudes de Directivos es un programa permanente en la Administración Pública.

Normalmente el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes del personal no siempre están correlacionados con las exigencias de productividad y rendimiento que la Administración requiere para desarrollar sus actividades propias, esto obliga a efectuar una constante evaluación.

Un buen líder hoy en día, debe ser un trabajador motivador, formador de personas e inductor de las tareas propuestas; en otras palabras un buen líder debe ser un entrenador que proporcione conocimientos, desarrolle habilidades, promueva actitudes y desarrolle integralmente a sus colaboradores.

Los desafíos actuales exigen que ambos roles se conjuguen en un mismo personaje, razón por la cual consideramos necesario e importante desarrollar y enfatizar en 3 los cuales son contenido de capacitación en el sector público:

Comunicación
Liderazgo
Manejo de conflictos

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los sistemas complejos se caracterizan porque en ellos se teje una red de interrelaciones e influencias directas e indirectas que explican el comportamiento del sistema en su conjunto. La globalización ha dado lugar a un aumento de la complejidad de los sistemas sociales y económicos y, por tanto, a una mayor interdependencia de los factores de progreso en los países correspondientes.

Es en esa red donde opera la Administración Pública, estableciendo regulaciones, definiendo impuestos, desarrollando mecanismos de control y de apoyo o prestando servicios a los ciudadanos.

La Administración Pública debe aportar a la comunidad económica las bases necesarias para mejorar su competitividad en una economía global, las infraestructuras de comunicación, la eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios, la gestión y la preparación básica del capital humano constituyen algunos de los ámbitos en los que la contribución del sector público resulta fundamental.

La transformación en la Administración pública requiere de un programa de cambio que debe ser bien administrado para ser exitoso.

Integrar y dosificar las iniciativas de cambio, involucrar a las personas clave necesarias, y comunicarlo a toda organización, son condiciones indispensables.

Todos hablamos del valor de las personas en el seno de las organizaciones: la persona es el principal activo en la organización y, en muchos casos, esta expresión es verdaderamente determinante.

Ahora bien, si coincidimos en esta afirmación, surge la pregunta que calidad de líder debe ser el que dirige la organización, y es precisamente en este punto en el que nos queremos enfocar, ya que los dirigentes de las Organizaciones en muchas ocasiones no cuentan con las herramientas necesarias como habilidades gerenciales para un perfecto manejo de su organización, o muchas veces esas habilidades no se encuentran aún en su grado más alto de desarrollo, es por esto que los directivos pueden tomar el camino de la capacitación la cual les dará elementos que son parte fundamental de su función directiva con el fin de mejorar en calidad en el desempeño como Dirigente y la relación que mantiene con el personal a su cargo.

VARIABLES

Es importante definir y saber cuales son nuestras variables; por lo tanto se presentarán a continuación estas variables del presente estudio para facilitar la comprensión de los términos descritos aquí.

VARIABLE INDEPENDIENTE

Se trata de un programa de capacitación impartido por el INAP abordando los conceptos de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos) y que va dirigido al sector público que requieren de información y actualización de los elementos que integran toda una serie de funciones que van encaminadas a la consecución de los objetivos, y por consiguiente a la mejora y eficiencia del perfil idóneo de los directivos.

VARIABLE DEPENDIENTE

Perfil en los estilos de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos, a saber :

DEFINICIONES OPERACIONALES

En toda investigación, las definiciones operacionales enmarcan el sentido que se le da a las palabras claves; por lo que a continuación se definirán los siguientes términos bajo una perspectiva enfocada dentro de las variables de este estudio.

Directivos

Al mencionar el concepto de Directivo nos referimos a los funcionarios del sector público que desempeñan cargos como: gerencia superior o media, mandos medios y que además participaron en uno de los Diplomados impartidos por el INAP.

Diplomado

Programa de capacitación estudiado, en el cual a través de los diferentes módulos que lo componen pretende dotar a las participantes de las estrategias, habilidades y elementos fundamentales que integran la función directiva, a fin de mejorar la calidad y el desempeño de su labor.

Liderazgo

Es la forma en que una persona adopta un comportamiento logrando hacer que las demás personas cumplan con lo deseado en el momento preciso, es decir, un líder es aquella persona que actúa para ayudar a un grupo a lograr sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades, a través de los estilos eficaces como el ordenar, convencer, participar y/o delegar, tal como lo describen Paul Hersey y Blanchard en su modelo tridimensional de eficacia en el dirigente.

Comunicación

Las capacidades que debe desarrollar toda persona para mantener relaciones interpersonales y grupales exitosas, de acuerdo al instrumento extraído del Manual de Estrategias Gerenciales del INAP, son: la auto percepción, es decir el concepto de sí mismo, si sabe escuchar (poner atención), si sabe ser claro al transmitir sus ideas (claridad de expresión), si puede expresar sus sentimientos constructivamente y qué grado de apertura tiene hacia los demás.

Manejo de conflictos

Son situaciones en las que los intereses de dos personas parecen ser incompatibles. En dichas situaciones se describen el comportamiento de una persona con base en dos dimensiones: la afirmación, que es el grado hasta el cual una persona intenta satisfacer sus propios intereses; y la cooperación, que es el grado hasta el cual la persona intenta satisfacer los intereses de la otra persona. Estas dos dimensiones básicas del comportamiento pueden usarse para definir los cinco métodos específicos de manejar el conflicto como lo son: el competir, integrar, transigir, evadir y complacer.

DEFINICIONES CONCEPTUALES

Una vez ya descritas las definiciones operacionalmente, en las siguientes líneas se definirán nuevamente dichas variables en forma conceptual, es decir, mostraremos dichos términos a partir de las definiciones de libros especializados.

Directivo

La práctica de la Dirección tiene ya más de ciencia que de arte: es una profesión . Alguien ha de establecer los objetivos y orientaciones de la organización social,, da forma a la empresa productiva, partiendo de los recursos materiales y humanos, una de sus funciones también, es coordinar los distintos subsistemas que integran la organización.

Diplomado

Preparación y especialización de una categoría en específico, o en su defecto de nivel en el cual se instruye, explica y disciplina acerca de una temática (con temas que pueden ser de administración, economía, procedimientos industriales, Psicología industrial, aplicación en costos, paquetería computacional, etc.) con el fin de mejorar las habilidades y los conocimientos de los participantes.

Liderazgo

Son funciones o cualidades de los líderes en cuanto a dominación, persuasión e influencia sobre sus subordinados.

Comunicación

Es la acción de comunicar o comunicarse, es decir el trato entre personas oficialmente o el establecer contacto entre ciertas personas con un objetivo en común.

Manejo de conflictos

Es la superación de la producción de antagonismo, así como la acción de inhibir tendencias de angustia, tensión entre deseos opuestos y contradictorios debido a un deseo inconsciente reprimido, encuentra impedida la entrada al sistema consciente.

SUJETOS

Los elementos que son objetos de nuestra investigación

DISEÑO DE LA MUESTRA

Básicamente el diseño de la muestra consiste en demostrar a qué sector de la población nos hemos enfocado para realizar la presente investigación.

DISEÑO DE LOS CUESTIONARIOS

Existen instrumentos de estilo de liderazgo de Paul Hersey y Ken Blanchard, Estilo de Comunicación contenido en el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP y el de Manejo de Conflictos de Thomas Kilman

ESTILO DE LIDERAZGO

Una de las herramientas que existen para definir el estilo de liderazgo, elaborado por Paul Hersey y Kenneth Blanchard, consta de doce preguntas las cuales se presentan en forma de afirmaciones y ante las cuales se pide la reacción del sujeto a elegir entre cuatro opciones, las cuales una vez contestadas se señala en qué estilo de Liderazgo se encuentra el participante dependiendo del cuadrante donde se ubique.

3 cuadrante	2 cuadrante
Tareas bajas relaciones altas	Tareas altas relaciones altas
Tareas bajas relaciones bajas	Tareas altas relaciones bajas
4 cuadrante	1 cuadrante

Este estilo evalúa el estilo de Liderazgo que tiene cada uno de los participantes que va desde el cuadrante 1 Tareas Altas Relaciones Bajas , hasta el cuadrante 4 Tareas Bajas Relaciones Bajas, de acuerdo a Hersey y Blanchard, el cuadrante ideal es el 2 Tareas Altas Relaciones Altas, esto quiere decir tener un estilo demócrata participativo, trabajo en grupos y comunicación idónea.

ESTILO DE COMUNICACION

Para el estilo de comunicación existe un cuestionario contenido en el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP , el cual consta de cuarenta preguntas las cuales proporcionan la posibilidad de analizar el grado y estilo de comunicación en las relaciones interpersonales de los individuos que tomaron el Diplomado. con el cuestionario se pueden evaluar cinco diferentes componentes de comunicación que son los siguientes:

Auto percepción (Concepto de sí mismo)

Escuchar (poner atención)

Claridad de expresión (saber comunicarse)

Capacidad de expresar los sentimientos constructivamente

Grado de apertura para los demás

Contemplando algunos estilos de comunicación :

Inclinado hacia la acción

Racional en cuanto a sus métodos

Enfocado hacia las relaciones humanas

Conceptual en cuanto a las ideas

Puntuación máxima	Clave	Concepto
21	C	Auto percepción
24	E	Escuchar
18	CE	Claridad de expresión
30	ES	Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente
27	GA	Grado de apertura.

ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS

Para el estilo de Manejo de Conflictos existe un instrumento elaborado por Thomas Kilman, pretende analizar el comportamiento de una persona cuando se encuentra en una situación de conflicto, Kilman evalúa el comportamiento de una persona en situaciones de conflicto, es decir situaciones en las que los intereses

de dos personas parecen ser incompatibles. En dichas situaciones se puede describir el comportamiento de la persona con base a dos dimensiones:

Afirmación o asertividad: el grado hasta el cual una persona intenta satisfacer sus propios intereses.

Cooperación: el grado hasta el cual la persona intenta satisfacer los intereses de la otra persona.

Basándonos en estas dos dimensiones se pueden definir cinco métodos específicos de manejar el conflicto y los cuales se evaluarán en dicho cuestionario y que anteriormente ya se habían señalado:

- **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 o bien puede tomar la forma

de auto generosidad o caridad, al obedecer las ordenes de otras personas aún cuando no sea lo más conveniente.

Formación y capacitación del Gobierno Federal

Periodo 1991-1994

Funcionarios de 1er. nivel	Presidente y Secretarios
Funcionarios de 2do. nivel	Subsecretarios / Oficial Mayor
Funcionarios de 3er. Nivel	Director general

Congreso de la Unión	Diputado Federal
	Senador

Poder Judicial	Ministros
	Magistrados
	Jueces

A continuación presento estadísticas del Poder Ejecutivo, del Poder Legislativo y del Poder Judicial

Cargo Administrativo

	Número
Administrador fiscal	3
Administrador general	1
Auditor general	12
Comandante General	1
Comisario	10
Consultor	1
Contralor General	8
Contralor Interno	8
Coordinador de asesores	44
Coordinador de área o programa	35
Coordinador ejecutivo	15
Coordinador general o nacional	38
Delegado	25
Director	42
Director adjunto	10
Director ejecutivo	2

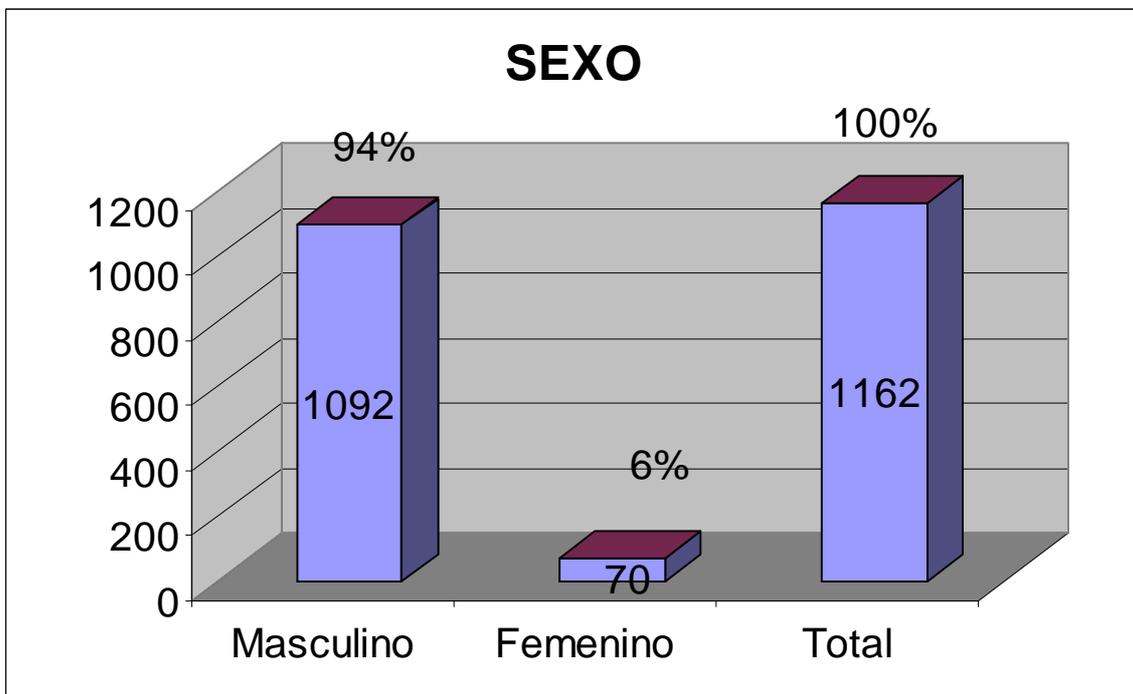
Director general del sector central		443
Director general del sector paraestatal		88
Embajador		54
Gerente o gerente general		9
Inspector general		1
Jefe de Estado Mayor		3
Jefe de departamento o de unidad		34
Oficial Mayor		19
Presidente		24
Presidente de la República		1
Procurador		10
Rector		2
Regente		1
Representante permanente		5
Secretario adjunto		2
Secretario de estado		17
Secretario ejecutivo		1
Secretario general		13
Secretario particular		25
Secretario privado		1
Secretario técnico		13
Subdirector general		55
Subjefe		1
Subprocurador		21
Subsecretario		48
Subtesorero		6
Supervisor general		1
Tesorero		3
Vocal ejecutivo		6
TOTAL		1162

Servidores públicos por dependencia

	Número
Consejo Nacional para la Cultura y las Artes	25
Departamento del Distrito Federal	97
DIF Centros de integración juvenil e	
Instituto Nacional de la Senectud	3
Instituto Mexicano del Seguro Social	46
Instituto de seguridad y Servicios Sociales de los	
Trabajadores del Estado	16
Infonavit	9
Organismos autónomos	12
Procuraduría General de Justicia del	
Distrito Federal	21
Procuraduría General de la República	28

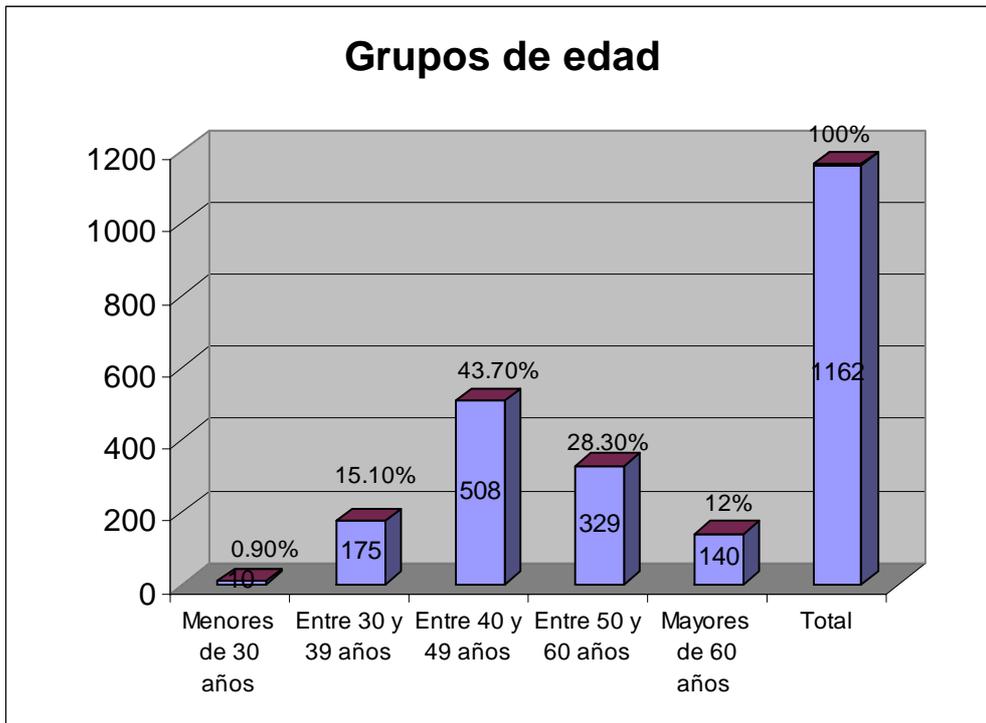
Presidencia de la República		31
Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos		35
Secretaría de Comunicaciones y Transportes		67
Secretaría de la Defensa Nacional		35
Secretaría de Energía, Minas e Industria		
Paraestatal		92
Secretaría de Educación Pública		57
Secretaría de Gobernación		35
Secretaría de Hacienda y Crédito Público		135
Secretaría de Marina		38
Secretaría de la Reforma Agraria		30
Secretaría de Relaciones Exteriores		94
Secretaría del Trabajo y Previsión Social		35
Secretaría de Comercio y Fomento Industrial		59
Secretaría de la Contraloría General de la Federación		35
Secretaría de Turismo		23
Secretaría de Desarrollo Social		28
Secretaría de Pesca		22
Secretaría de Salud		54
TOTAL		1162

En cada dependencia se incluyen los servidores públicos de las entidades que coordina.



Lugar de nacimiento

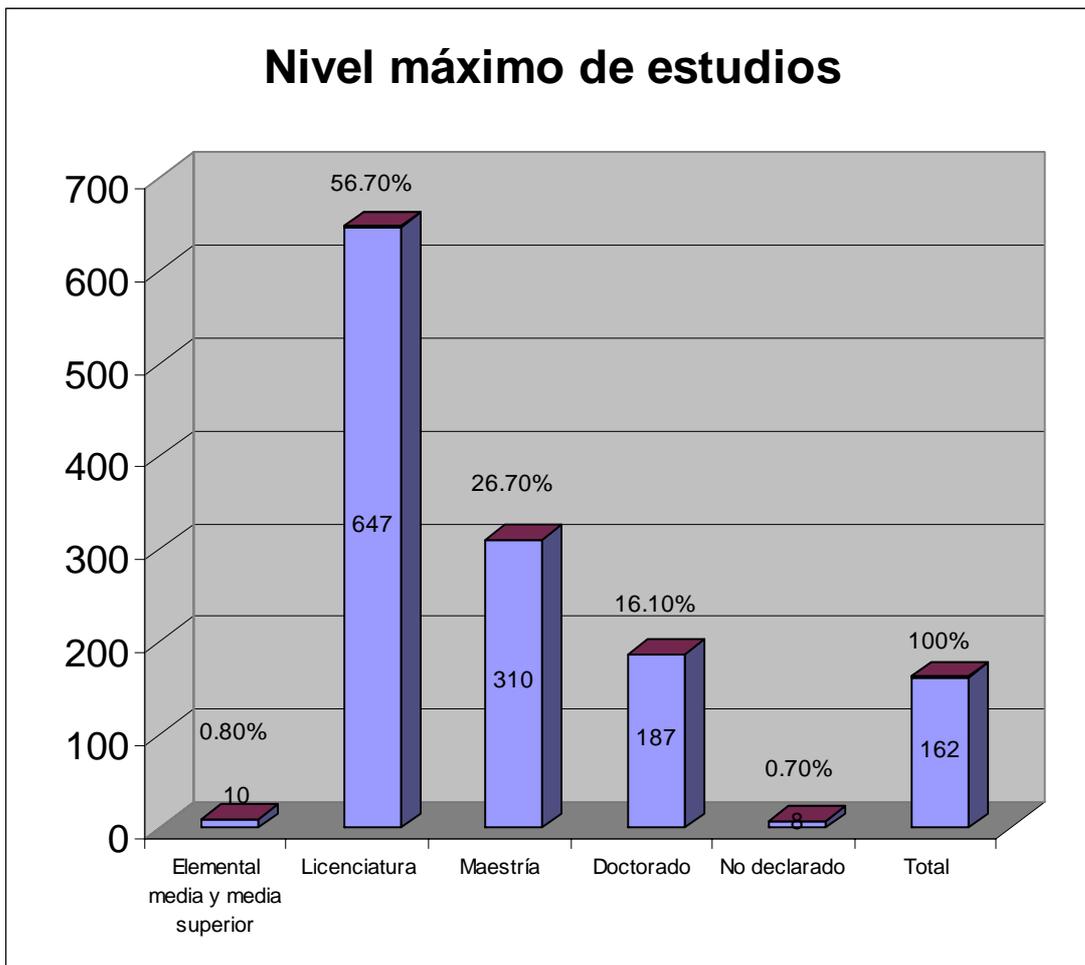
	Número	Porcentaje
Aguascalientes	5	0.4
Baja California	4	0.3
Baja California Sur	3	0.2
Campeche	3	0.2
Coahuila	20	1.7
Colima	7	0.6
Chiapas	23	2.0
Chihuahua	21	1.8
Distrito Federal	609	52.4
Durango	14	1.2
Guanajuato	22	1.9
Guerrero	18	1.6
Hidalgo	15	1.3
Jalisco	44	3.8
Estado de México	15	1.3
Michoacán	20	1.7
Morelos	7	0.6
Nayarit	7	0.6
Nuevo León	31	2.7
Oaxaca	21	1.8
Puebla	27	2.3
Querétaro	4	0.3
Quintana Roo	5	0.4
San Luis Potosí	14	1.2
Sinaloa	31	2.7
Sonora	20	1.7
Tabasco	8	0.7
Tamaulipas	22	1.9
Tlaxcala	1	0.1
Veracruz	68	6.0
Yucatán	25	2.1
Zacatecas	2	0.2
Extranjero	25	2.2
No especificado	1	0.1
TOTAL	1162	100.00



Profesión o actividad básica

	Número	Porcentaje
Actuario	15	1.3
Arquitecto	20	1.7
Biólogo	2	0.2
Contador Público	87	7.5
Físico	8	0.7
Físico matemático	2	0.2
Ingeniero aeronáutico	1	0.1
Ingeniero agrónomo	17	1.5
Ingeniero civil	62	5.3
Ingeniero en comunicaciones y electrónica	8	0.7
Ingeniero en minas y metalurgia	1	0.1
Ingeniero en sistemas	2	0.2
Ingeniero geógrafo	4	0.3
Ingeniero geólogo	4	0.3
Ingeniero Industrial	15	1.3
Ingeniero mecánico electricista	39	3.3
Ingeniero mecánico naval	7	0.6
Ingeniero petrolero	13	1.1
Ingeniero químico	18	1.5
Ingeniero topógrafo	1	0.1
Lic. en administración de empresas	42	3.6
Lic. en administración militar	9	0.8

Lic. en administración pública	4	0.3
Lic. en antropología	3	0.2
Lic. en ciencias políticas	29	2.5
Lic. en ciencias y técnicas de la información	11	0.9
Lic. en derecho	271	23.3
Lic. en economía	210	18.1
Lic. en filosofía	2	0.2
Lic. en historia	6	0.5
Lic. en letras	2	0.2
Lic. en pedagogía	5	0.4
Lic. en Psicología	10	0.9
Lic. en relaciones industriales	11	0.9
Lic. en relaciones internacionales	32	2.7
Lic. en sociología	12	1.0
Marino	17	1.5
Matemático	3	0.3
Médico cirujano	64	5.5
Médico veterinario-zootecnista	3	0.3
Militar	37	3.2
Periodista	10	0.9
Piloto aviador	2	0.2
Profesor y / o maestro normalista	12	1.0
Químico	2	0.2
Técnico	4	0.3
Otra profesión	9	0.8
Actividad o profesión no declarada	14	1.2
TOTAL	1162	100.00



Egresados de instituciones nacionales de educación superior

	Licenciatura	Maestría	Doctorado
Centro de Estudios Superiores Navales	2	15	6
Colegio de la Defensa Nacional		22	1
El Colegio de México	10	27	2
Escuela Bancaria y Comercial	6		
Escuela Libre de Derecho	18		
Escuela Nacional de Agricultura de Chapingo (UACH)	16	8	
Escuela Normal Superior de México y de los Estados	24	4	1
Escuela Superior de Guerra	29		
Escuela de Salud Pública de México		5	
H Escuela Médico Militar	5		
H Escuela Naval Militar	35		
Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)		5	
Institutos tecnológicos de los estados	7		
Instituto Panamericano de Alta			

Dirección de Empresas (IPADE)		3	
Instituto Politécnico Nacional (IPN)	83	13	4
Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)	65	4	
Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM)	23	10	
Instituto de Estudios Superiores en Administración Pública		8	
Universidad Autónoma Metropolitana (UAM)	14	1	
Universidad Iberoamericana (UIA)	53	4	
Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)	656	88	47
Universidad Anáhuac	14		
Universidad Autónoma de Guadalajara	8	1	
Universidad Autónoma de Nuevo León	24		
Universidad La Salle	7		
Universidad Veracruzana	18	1	
Universidad de Guadalajara	12		
Universidad de las Américas	4	3	
Universidad del Ejército y Fuerza Aérea	7		
No declarado	4	2	
Otras Universidades Estatales	49	5	
Otras	33	15	1
TOTAL	1226	244	64

El número de licenciaturas excede el número de funcionarios , en virtud de que hay servidores públicos que realizaron más de una licenciatura

Egresados de instituciones extranjeras de educación superior

	Licenciatura	Maestría	Doctorado
Columbia University, EUA		13	3
Florida International University, EUA		4	
Georgetown University , EUA	3	5	1
Harvard University , EUA	2	30	7
London School of Economics and Political Sciences, Inglaterra		5	
Massachusetts Institute of Technology, EUA		2	5
Stanford University , EUA	4	18	7
University of California, EUA		8	3
University of Cambridge, Inglaterra		11	3
University of Chicago, EUA		13	10
University of Colorado, EUA		4	1
University of London, Inglaterra	1	9	6
University of Manchester, Inglaterra	1	4	
University of Michigan, EUA		4	3
University of Pennsylvania, EUA	1	4	1
University of Southern California ,EUA		4	

University of Texas at El Paso, EUA	1	4	1
University of Wisconsin, EUA		4	5
Université Catholique de Louvain, La Néuve , Bélgica	3	3	1
Université de París, Francia	2	4	12
Williams College , EUA		4	
Yale University, EUA	1	7	5
No declarado		3	1
Otras	20	92	52
TOTAL	39	259	127

Estudios por país

	Licenciatura	Maestría	Doctorado
Argentina	2		1
Australia			1
Bélgica	4	4	2
Canadá		3	
Chile	2		
El Salvador	1		
España	2	1	1
Estados Unidos de América	19	188	81
Francia	4	8	19
Holanda		2	1
Inglaterra	2	47	14
Italia		1	2
México	1226	244	64
Perú		1	
Polonia			1
República Federal de Alemania		1	2
Suiza	1	1	
URSS	1		
Venezuela			1
Yugoslavia		1	
No declarado		1	1
TOTAL	1265	503	191

Experiencia Laboral

	Cargos		Carrera		Actividades		Docencia e	
	anteriores en	%	Judicial	%	fuera del	%	investigación	%
	los gobiernos				servicio			
	federal o				público			
	estatal							
Declarado	1101	94.7	24	2.1	594	51.1	794	68.3
No declarado	61	5.3	1138	97.9	568	48.9	368	31.7

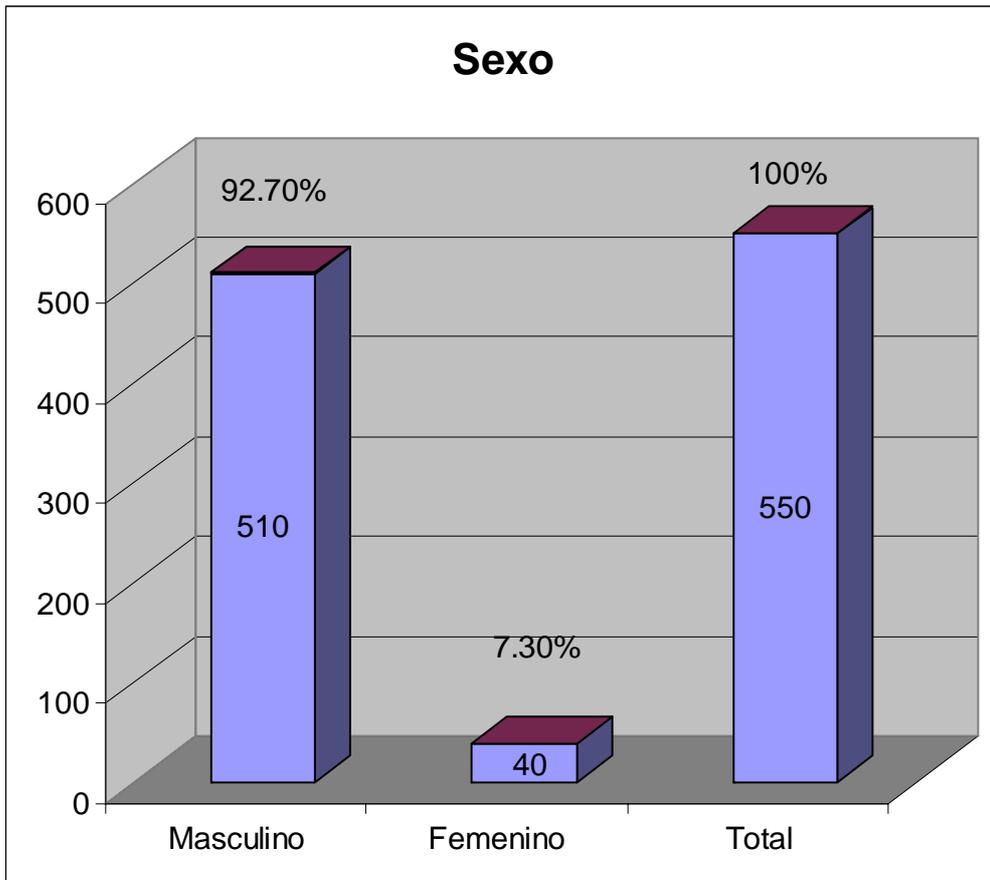
TOTAL	1162	100	1162	100	1162	100	1162	100
-------	------	-----	------	-----	------	-----	------	-----

Ocupación básica del padre, madre y cónyuge

	Padre	%	Madre	%	Cónyuge	%
Agricultor y/o ganadero	44	3.8	1	0.1	1	0.1
Artista	8	0.7	5	0.4	8	0.8
Campeño	9	0.8	1	0.1		
Comerciante	139	12	13	1.1	12	1.2
Empleado privado	32	2.8	4	0.4	8	0.8
Empresario	34	3	4	0.4	5	0.5
Funcionario privado	1	0.1	2	0.2	2	0.2
Hogar			643	56.1	369	35.8
Jubilado	58	5	6	0.5		
Maestro normalista	21	1.8	50	4.4	48	4.6
Marino	6	0.5				
Militar	36	3.1				
Obrero	11	1				
Profesionista	378	32.7	40	3.5	376	36.5
Servidor público	77	6.7	7	0.6	14	1.4
Técnico	7	0.6	25	2.2	41	4
Otra actividad	43	3.7	26	2.2	42	4.1
Actividad no declarada	251	21.7	318	27.8	103	10
TOTAL	1155	100	1145	100	1029	100

Cargos

	Número
Diputado Federal	486
Senador	64
TOTAL	550

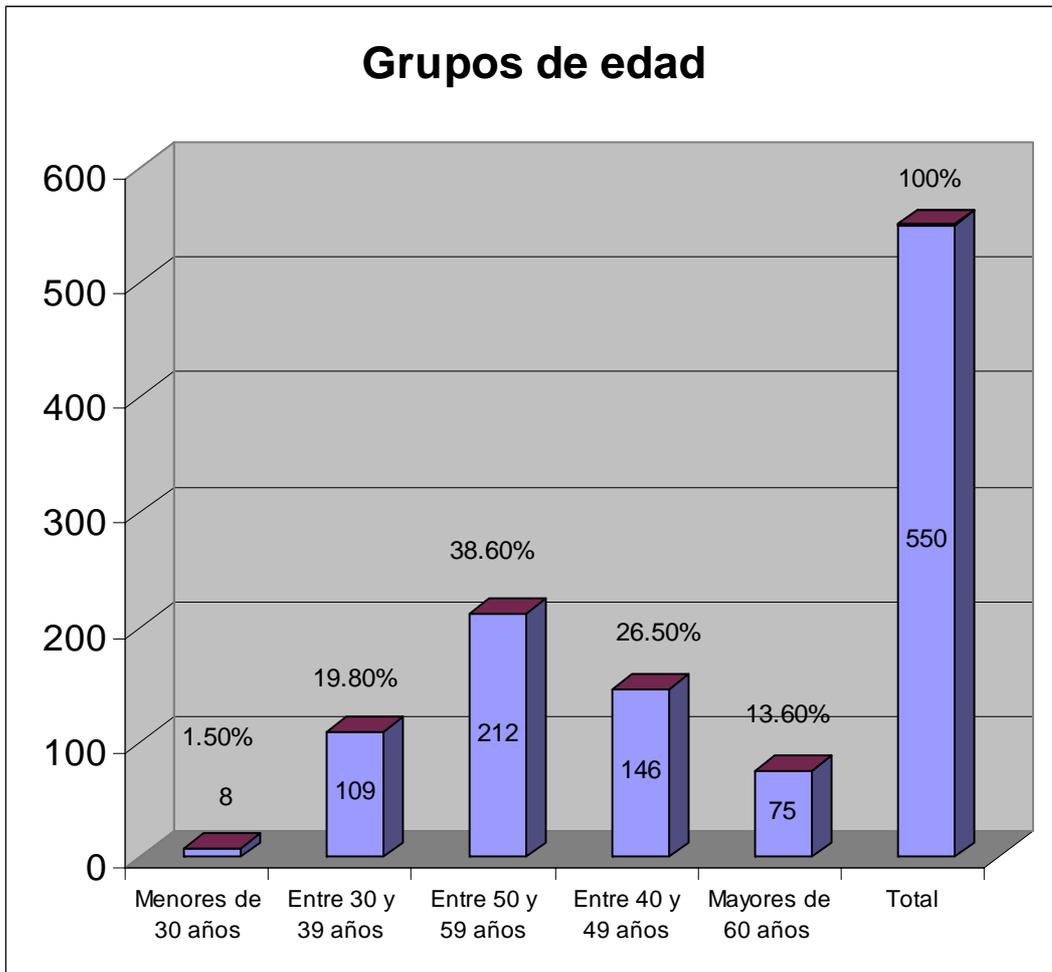


Poder legislativo

Lugar de nacimiento

	Número	Porcentaje
Aguascalientes	9	1.6
Baja California	8	1.5
Baja California Sur	5	0.9
Campeche	4	0.7
Coahuila	15	2.7
Colima	4	0.7
Chiapas	14	2.6
Chihuahua	20	3.6
Distrito Federal	89	16.4
Durango	15	2.7
Guanajuato	22	4
Guerrero	27	4.9
Hidalgo	12	2.4
Jalisco	34	6.2
Estado de México	19	3.5
Michoacán	27	4.9

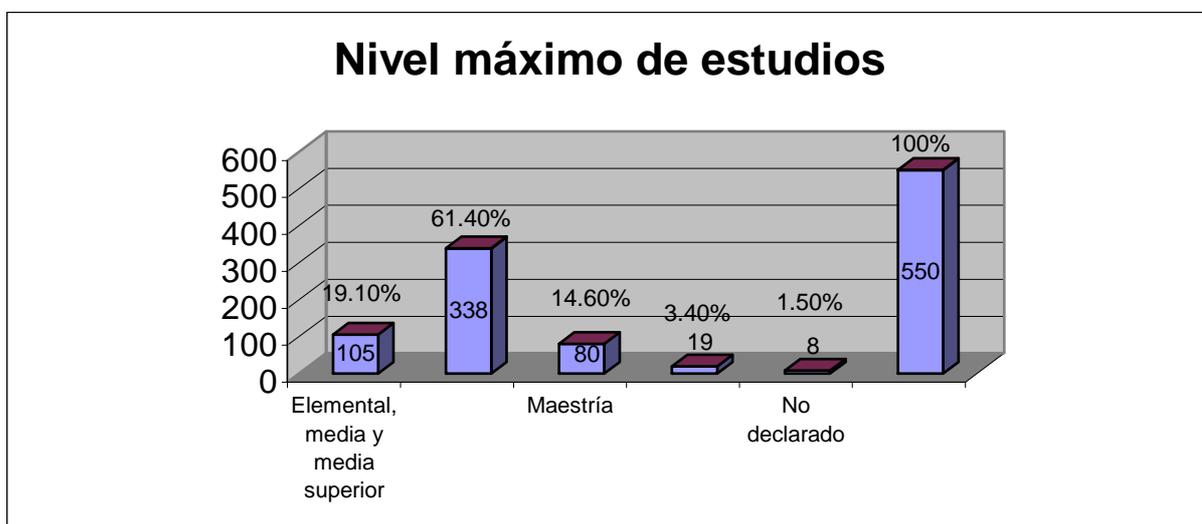
Morelos	5	0.1
Nayarit	6	1.1
Nuevo León	20	3.6
Oaxaca	20	3.6
Puebla	20	3.6
Querétaro	6	1.1
Quintana Roo	2	0.4
San Luis Potosí	13	2.4
Sinaloa	26	4.7
Sonora	16	2.9
Tabasco	7	1.3
Tamaulipas	20	3.6
Tlaxcala	6	1.1
Veracruz	36	6.6
Yucatán	11	2.2
Zacatecas	10	2
Extranjero	1	0.2
No especificado	1	0.2
TOTAL	550	100



Profesión o actividad básica

	Número	Porcentaje
Arquitecto	7	1.2
Comerciante	4	0.7
Contador privado	12	2.2
Contador público	21	3.8
Dirigente Sindical	14	2.6
Empresario	4	0.7
Ingeniero agrónomo	9	1.6
Ingeniero civil	15	2.7
Ingeniero en comunicaciones y electrónica	2	0.4
Ingeniero geógrafo	2	0.4
Ingeniero Industrial	4	2.6
Ingeniero mecánico electricista	10	1.8

Ingeniero químico	13	2.4
Lic. en administración de empresas	16	2.9
Lic. administración militar	2	0.4
Lic. en administración pública	5	0.9
Lic. en ciencias políticas	12	2.2
Lic. en ciencias y técnicas de la información	6	1.1
Lic. en derecho	166	30.2
Lic. en economía	51	9.3
Lic. en filosofía	8	1.4
Lic. en ciencias de la educación	5	0.9
Lic. en historia	2	0.4
Lic. en Psicología	4	0.7
Lic. en relaciones comerciales	2	0.4
Lic. en relaciones industriales	2	0.4
Lic. en relaciones internacionales	3	0.5
Lic. en sociología	4	0.7
Médico cirujano	26	4.7
Médico veterinario-zootecnista	6	1.1
Obrero	8	1.4
Profesor y / o maestro normalista	38	6.9
Técnico	11	2
Actividad o profesión no declarada	25	4.6
Otra profesión o actividad	31	5.6
TOTAL	550	100



Egresados de instituciones nacionales de educación superior

	Licenciatura	Maestría	Doctorado
Centro de Estudios Superiores Navales	1	2	
El Colegio de México	2	1	1
Escuela Libre de Derecho	7		
Escuela Naval Militar	2		
Escuela Normal Superior de México y de los Estados	21	4	1
Escuela de Salud Pública		4	
Institutos tecnológicos de los estados	5	1	
Instituto Politécnico Nacional (IPN)	23	1	
Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)	2		
Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM)	16	6	
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO)	4	1	
Instituto de Estudios Superiores en Administración Pública		3	
Universidad Autónoma Metropolitana (UAM)	4		
Universidad Iberoamericana (UIA)	11	1	2
Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)	144	10	6
Universidad Pedagógica Nacional (UPN)	2		
Universidad Autónoma de Coahuila	9	1	
Universidad Autónoma de Guadalajara	7		
Universidad Autónoma de Nuevo León	20	4	
Universidad Autónoma de Puebla	9		
Universidad Autónoma de San Luis Potosí	7	1	
Universidad La Salle	3		
Universidad Michoacana se San Nicolás de Hidalgo	9		
Universidad Tecnológica de México	2		
Universidad Veracruzana	19	1	
Universidad de Guadalajara	20	1	
Universidad de Las Américas	2		
No declarado	4		
Otras universidades estatales	74	4	
Otras	21	6	
TOTAL	450	56	11

Egresados de instituciones extranjeras de educación superior

	Licenciatura	Maestría	Doctorado
Ecole Practique des Hautes Etudes en Sciences Sociales Francia			1

Edwards University, EUA	1		
Fletcher School of Law and Diplomacy , EUA		2	
Florida international University, EUA		1	
Fordham Columbia University, EUA	1	1	
Gutenberg Universitat, RFA			1
Harbor College, EUA	1		
Harvard University		2	
Institut International d' Administration Publique, Francia		1	
Institute of Social Studies, Holanda		1	
Southwestern College, EUA	1		
Instituto de Tecnología Química de Moscú, D I Mendelejev URSS			1
London School of Economics and Political Science, Inglaterra		4	
Ludwing Maximilians Universitat RFA			1
New Mexico State University, EUA			
New York University, EUA	1	2	
Pennsylvania State University, EUA		1	1
Purdue University, EUA		1	
Stanford University , EUA		2	
Texas A & M University , EUA		1	
Texas I & M College Station, EUA	1		
Universidad Complutense, España	1	1	
Universitiet Trushbi Narodov Iment Patricio Lumumba, URSS	1		
University College of Swansea , Inglaterra		1	
University of Arizona , EUA		1	
University of California at Davis, EUA	1	1	
University of Colorado at Denver, EUA		1	
University of London		1	
University of Missouri y Texas College Station , EUA		1	
University of Oxford, Inglaterra			1
University of Southerm California, EUA		3	
University of Texas at Austin, EUA	1		
University of Warwick, Inglaterra		1	
University of Wisconsin, EUA	1	2	
Université de paris, Francia	1	2	5
Universitá Cattolica Di Milano , Italia		1	
Otras	2	5	
TOTAL	14	39	13

Estudios por país

	Licenciatura	Maestría	Doctorado
Chile		1	
Colombia		1	
España	1	1	1
EUA	10	23	2
Francia	1	3	6
Holanda		1	
Inglaterra		7	1
Italia		1	
México	450	56	11
Polonia		1	
RFA			2
URSS	1		1
No declarado	1		
TOTAL	464	95	24

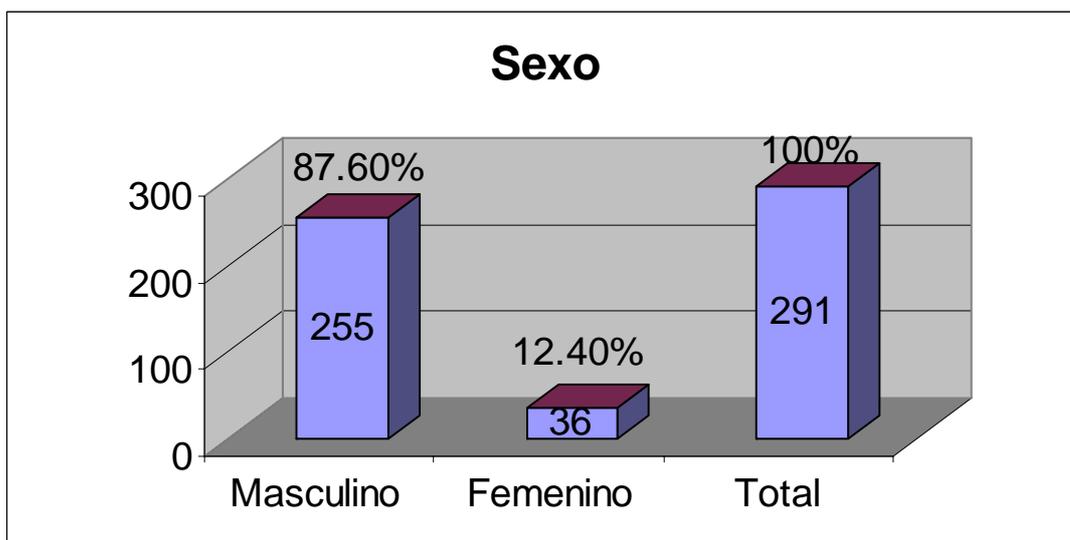
Ocupación básica del padre, madre y cónyuge

	Padre	%	Madre	%	Cónyuge	%
Actividad no declarada	126	23.3	104	19.1	153	30.0
Agricultor y/o ganadero	77	14.2	10	2.0	20	4.0
Artista	3	0.6	10	2.0	20	4.0
Campeño	28	5.2				
Comerciante	67	12.4	12	2.2	51	10.0
Empleado privado	13	2.4	20	4.0	20	4.0
Empresario	13	2.4	20	4.0	20	4.0
Funcionario privado					20	4.0
Jubilado	28	5.2	20	4.0	10	2.0
Maestro normalista	14	2.6	28	5.2	48	9.6
Militar	8	1.5			10	2.0
Obrero	15	2.8	20	4.0		
Profesionista	85	15.7	71	13.3	127	25.4
Servidor público	23	4.2	30	5.5	91	18.0
Técnico	4	0.7	61	11.3	27	5.4
Otra actividad	37	6.8	40	7.4	15	3.0
Hogar			36	6.6	24	4.8
TOTAL	541	100	542	100	500	100

Poder Judicial

Cargos

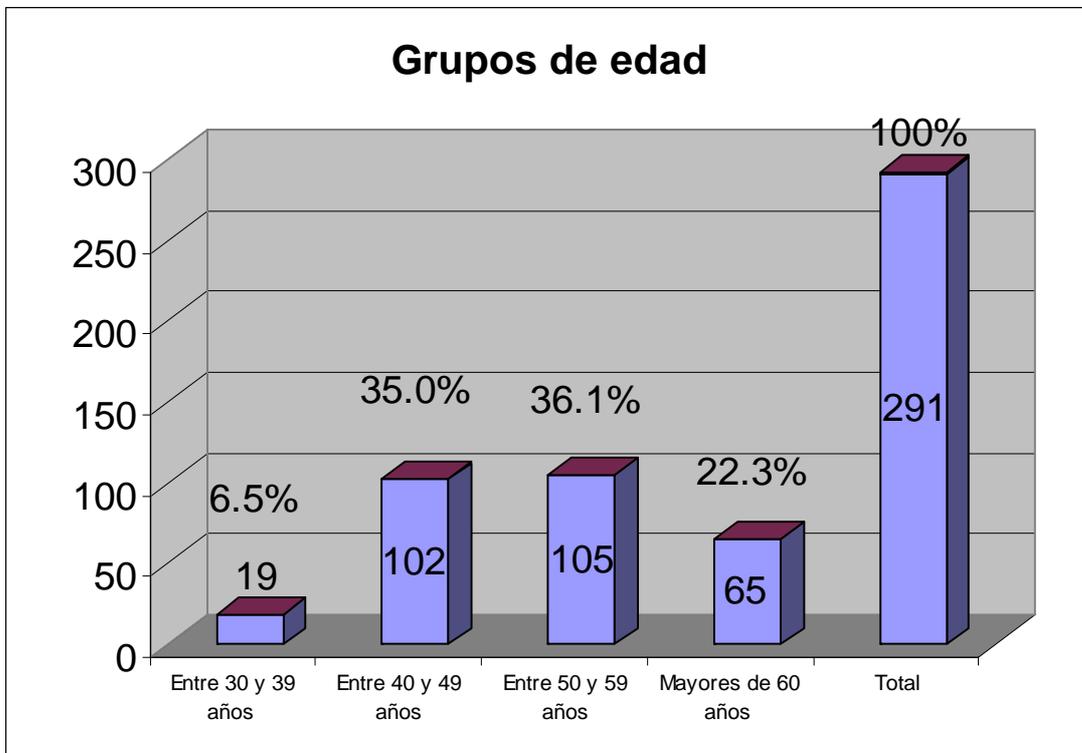
	Número
Coordinador general o nacional	1
Director general	7
Magistrado	253
Ministro	25
Oficial Mayor	1
Presidente	1
Secretario general	1
Secretario particular	1
Tesorero	1
TOTAL	291



Lugar de nacimiento

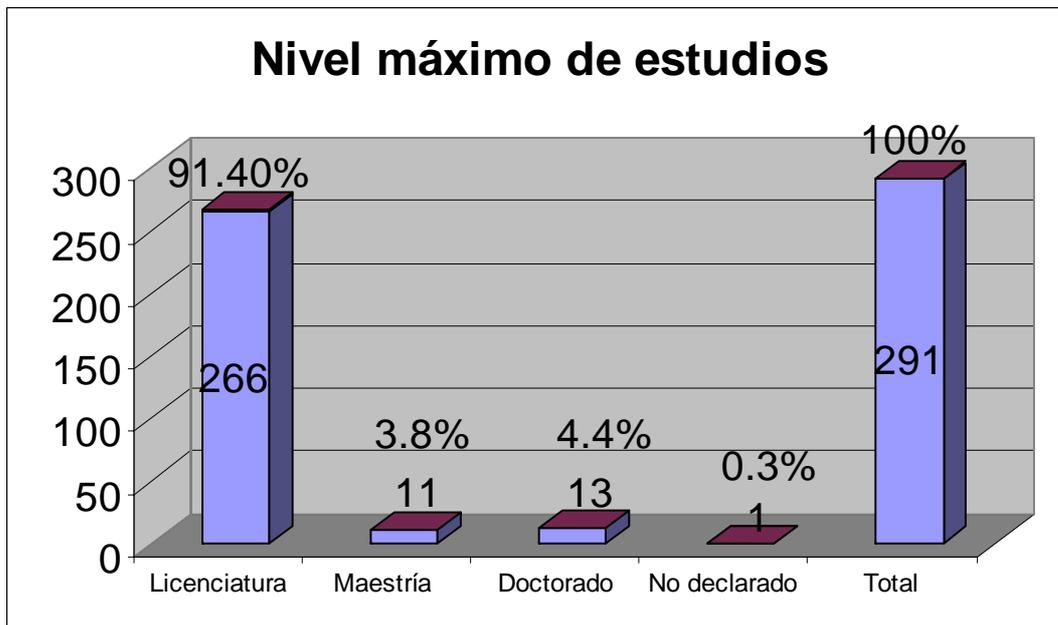
	Número	Porcentaje
Baja California	2	0.7
Baja California Sur	1	0.3
Campeche	4	1.4
Coahuila	8	2.8
Colima	2	0.7
Chiapas	28	9.7
Chihuahua	2	0.7
Distrito Federal	70	24.1

Durango	5	1.7
Guanajuato	18	6.2
Guerrero	1	0.3
Hidalgo	3	1.0
Jalisco	26	8.9
Estado de México	1	0.3
Michoacán	36	12.4
Nayarit	1	0.3
Nuevo León	4	1.4
Oaxaca	10	3.4
Puebla	13	4.5
Querétaro	1	0.3
San Luis Potosí	7	2.4
Sinaloa	2	0.7
Sonora	2	0.7
Tabasco	2	0.7
Tamaulipas	7	2.4
Tlaxcala	2	0.7
Veracruz	25	8.6
Yucatán	5	1.7
Zacatecas	3	1.0
TOTAL	291	100



Profesión o actividad básica

	Número
Contador público	2
Ingeniero en sistemas	1
Lic. en administración de empresas	1
Lic. en ciencias y técnicas de la información	1
Lic. en derecho	285
Periodista	1
TOTAL	291



Egresados de instituciones nacionales y extranjeras de educación superior

	Licenciatura	Maestría	Doctorado
Escuela Libre de Derecho	8		
Escuela de Derecho de Chiapas	9		
Universidad Iberoamericana (UIA)	2	3	
Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)	123	6	11
Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca	6		
Universidad Autónoma de Guadalajara	6		
Universidad Autónoma de Puebla	13		
Universidad Autónoma de San Luis Potosí	10		
Universidad Michoacana se San Nicolás de Hidalgo	28		
Universidad Veracruzana	20		
Universidad Autónoma de Guadalajara	27	1	
Universidad de Guanajuato	15	1	
Otras universidades estatales	28	1	

Otras universidades nacionales		3	3	
Universidades extranjeras			1	3
No declarado		1	1	
TOTAL		299	17	14

El número de licenciaturas excede el número de funcionarios, en virtud de que hay servidores públicos que realizaron más de una licenciatura.

Estudios por país

	Licenciatura	Maestría	Doctorado
México	299	16	11
Inglaterra		1	1
RFA			1
Argentina			1
TOTAL	299	17	14

Experiencia laboral

	Cargos anteriores		Carrera		Actividades		Docencia e	
	en los gobiernos		Judicial		fuera del		investigación	
	federal o estatal	%		%	servicio público	%		%
Declarado	101	34.7	277	95.2	75	25.8	168	57.7
No declarado	190	65.3	14	4.8	216	74.2	123	42.3
TOTAL	291	100	291	100	291	100	291	100

Ocupación básica del padre, madre y cónyuge

	Padre	%	Madre	%	Cónyuge	%
Agricultor y/o ganadero	18	6.6				
Artista	1	0.4			1	0.4
Campesino	9	3.3	1	0.4		
Comerciante	57	21.0	1	0.4	2	0.8
Empleado privado	10	3.7				
Empresario	8	2.9	1	0.4		
Jubilado	14	5.1	1	0.4	1	0.4
Maestro normalista	11	4.0	14	5.1	18	7.3
Militar	1	0.4				
Obrero	5	1.8	1	0.4		
Profesionista	62	22.8	4	1.5	52	21.2
Servidor público	20	7.4	1	0.4	2	0.8
Técnico	1	0.4	2	0.7	7	2.9
Otra actividad	14	5.1	3	1.0	1	0.4

Hogar			123	44.8	93	38.0
Actividad no declarada	41	15.1	122	44.5	68	27.8
TOTAL	272	100	274	100	245	100

INTERPRETACIÓN DE DATOS

En las estadísticas del Poder Ejecutivo, del Poder Legislativo y del Poder Judicial se muestra :

Poder Ejecutivo cargo administrativo, servidores públicos por dependencia , sexo, lugar de nacimiento , grupos de edad, profesión o actividad básica, nivel máximo de estudios , egresados de instituciones nacionales de educación superior, egresados de instituciones extranjeras de educación superior , estudios por país, nivel máximo de estudios por dependencia , experiencia laboral, y ocupación básica del padre, madre y cónyuge, en donde se observa :

Predomina el sexo masculino con un 94%, el lugar de nacimiento más frecuente es el Distrito Federal con un porcentaje del 52.4% y el porcentaje mas bajo lo ocupa el estado de Tlaxcala con 0.1%, en cuanto al rango de edad en que cae la mayoría de personas son de 40 a 49 años, la profesión que ejerce la mayoría del Poder ejecutivo es la Licenciatura en Derecho y llama la atención que 4 personas de las 1162 que forman parte de la estadística no cuentan con una licenciatura y se clasifican en el nivel técnico, en lo que se refiere al nivel máximo de estudios el 56.7% cuenta con nivel licenciatura , el 26.7% con maestría, el 16.1% con doctorado y el 0.8% con elemental media y media superior, considero importante mencionar la institución predominante (UNAM), la institución de la que yo formo parte (UAM) y por supuesto la que se ha encargado de impartir los cursos de capacitación a los 3 diferentes poderes:

UNAM Licenciatura 656, Maestría 88 y Doctorado 47, UAM Licenciatura 14, Maestría 1 , Doctorado 0, INAP Licenciatura 0, Maestría 5, Doctorado 0.

en cuanto al país en donde se han registrado la mayoría de estudios es México con 1226 licenciaturas , 244 Maestrías y 64 Doctorados, la institución que registra el nivel máximo de estudios por dependencia es la SHCP, en cuanto a la ocupación básica del padre, madre y cónyuge se registran los porcentajes mas altos en padre 32.7% profesionista madre 56.1 % y 36.5 % profesionista cónyuge

En lo que respecta al Poder Legislativo

El 92.7% lo forman personas del sexo masculino, el 16.4 % indica que el lugar de nacimiento que predomina es el Distrito Federal el rango de edad que predomina es de los 40 a 49 años, la profesión predominante es la misma que en el poder ejecutivo licenciatura en derecho , el máximo nivel de estudios que se presenta es la licenciatura, la institución de la cual la mayoría son egresados es la UNAM con 144 Licenciaturas , 10 Maestrías y 6 Doctorados , en cuanto a los estudios por país prevalece México, respecto a la ocupación del padre prevalece una actividad no declarada, y madre y cónyuge hogar.

Poder judicial

Dentro del poder judicial al igual que en el poder ejecutivo y legislativo el sexo de los integrantes es masculino, dejando ver en general que la mujer aun no ha logrado obtener cargos públicos aunque posee la preparación y capacidad necesaria , el Distrito Federal predomina como lugar de nacimiento, la edad que se repite es del rango de 40 a 49 años, otra constante es la profesión de la mayoría de los integrantes del poder judicial que es la licenciatura en derecho, en referencia a la institución predominante de la cual son egresados la mayoría de integrantes del poder judicial es la UNAM el país en donde la mayoría concluyo sus estudios es México con 299 Licenciaturas, 16 Maestrías y 11 Doctorados.

NOTAS FINALES

Como he mencionado en el presente trabajo de investigación se enfatizó en la importancia que tienen los programas de capacitación especialmente para los directivos o mandos medios de una organización (Administración Pública) impartidos por instituciones especializadas como el INAP (Instituto Nacional de Administración Pública) .

Sin duda la capacitación debe ser constante en cualquier organización para no quedarse fuera de contexto y así modificar el perfil de algunas habilidades para otorgar óptimo resultados a la organización .

Uno de los puntos en los cuales nos enfocamos son, el como dirigir y tomar las decisiones mas eficaces.

El líder de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones , que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa.

Deberá ser estratega , organizador y líder proactivo. Para Poder organizar necesita saber hacia donde va, como va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder.

La mejor forma de ejercer el liderazgo es conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar una organización , estar preparado para enfrentarlo, y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo además de presentársele en el camino herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad , aparecen también obstáculos que opacan el panorama .

Es entonces donde deberá demostrar que puede hacerle frente a todo eso junto con el equipo que dirige estableciendo metas y objetivos a alcanzar.

Es importante mencionar que el liderazgo inevitablemente requiere del uso del poder para influir en los pensamientos y en las acciones de otras personas. El poder en manos de una persona conlleva riesgos humanos , el riesgo de ignorar los diferentes caminos por los que se puede acumular legítimamente poder, caer en la ilegalidad, y el riesgo de perder el control por el afán de obtener más poder.

Fuera de todos estos riesgos es posible ejercer un liderazgo hacia un fin común y un manejo ético.

El liderazgo que han desarrollado ciertos personajes a lo largo de la historia , han demostrado la parte importante que juega el maestro o el guía político , en el desarrollo individual.

Hoy día se observa que en la Administración Pública existe cierta tendencia a no tener acciones libres sin ningún tipo de restricción , o en el peor de los casos atender a imposiciones de altos mandos .

En este sentido es importante reflexionar acerca de si es posible llevar a la práctica los conocimientos obtenido en un programa de capacitación , en como dirigir y tomar las decisiones mas eficaces, como negociar de la mejor manera en

una situación de conflicto y recurrir a la mejor forma de comunicación para alcanzar los objetivos de la propia organización .

Así mismo para entender algunos problemas que se presentan hay que tener en mente que alguno de lo mismos puede no deberse a incapacidad para realizarse, sino a la falta de capacitación que determinen los aceptables resultados que toda organización espera (Administración Pública) .

BIBLIOGRAFÍA

- Hernández , Roberto, Metodología de la investigación . Ed Mc Graw Hill 2da. Edición. México . 1998.
- H. Schein, Edgar. Consultoría de procesos : su papel en el desarrollo organizacional . segunda edición . Ed SITESA. México . 1990.
- STOHL, Cynthia. Organizational Communication : Connect edness in action . EUA 1995 . páginas 47-132.
- Fiedler Fred e. La efectividad de la Teoría del liderazgo Ed. Mc Graw Hill .
- Camarena a. ABC del Desarrollo Organizacional . Ed. Trillas – México 1994.
- Roberts S. P. Comportamiento Organizacional Ed. Prentice – may, México 1993.
- Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) página Web www.inap.org.mx .
- Ramos Padilla Carlos . La comunicación . Un punto de vista organizacional. Ed . Trillas . México 1991. paginas 13-54 .
- Jandt, Fred Edmund. Ganar- ganar negociando : como convertir el conflicto en acuerdo. Compañía Editorial Continental. México 1987 pag. 35-61.
- Barcelo Matutano Gabriel El oficio de Mandar Editorial Limusa Pág.162
- Fernández Collado Carlos La comunicación en las organizaciones Editorial Trillas Pág. 11 y 12.
- Javier Benavides Pañeda Raymundo, Beltrán Villarreal Mario Alberto, Vergara Ochoa Arturo Administración . Editorial Mc Graw Hill.
- Davis Keith, W. Newstrom John Comportamiento humano en el trabajo Editorial Mc Graw Hill pág. 55-63.
- Diccionario Biográfico del Gobierno Mexicano 1992 Fondo de Cultura Económica Pág. 1041-1066.



Casa abierta al tiempo
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

**Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Iztapalapa**

División de Ciencias Sociales y Humanidades
Licenciatura en Administración

Capacitación en el sector público

**TRABAJO FINAL:
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

ROCIO DIAZ RODRÍGUEZ


Asesor: Profr. Guillermo Garduño Valero

Julio 2006.