

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y
HUMANIDADES



Casa abierta al tiempo

**COMPARATIVO EN LOS ESTILOS DE LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y
MANEJO DE CONFLICTO ENTRE LA EMPRESA PRIVADA (MEGA
COMERCIAL MEXICANA LA VIGA) Y LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
(CNA, CISEN Y SAT)**

GRADO: LICENCIATURA

**ALUMNOS: MIRANDA ORDOÑEZ NORMA ERIKA
MORENO MARTINEZ EDUARDO
OJEDA ARIAS CHRISTIAN**

ASESORA: LIC. ERNESTINA INÉS ZAPIAIN GARCÍA

FIRMA

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Ernestina Inés Zapiain García', written over a horizontal line.

MEXICO D.F. JULIO 2004

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y
HUMANIDADES



Casa abierta al tiempo

**COMPARATIVO EN LOS ESTILOS DE LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y
MANEJO DE CONFLICTO ENTRE LA EMPRESA PRIVADA (MEGA
COMERCIAL MEXICANA LA VIGA) Y LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
(CNA, CISEN Y SAT)**

GRADO: LICENCIATURA

ALUMNOS:

MIRANDA ORDOÑEZ NORMA ERIKA	200321173
MORENO MARTINEZ EDUARDO	200321115
OJEDA ARIAS CHRISTIAN	200321660

ASESORA: LIC. ERNESTINA INÉS ZAPIAIN GARCÍA

FIRMA _____

MEXICO D.F. JULIO 2004

AGRADECIMIENTOS

A mis padres:

Por todo su apoyo y comprensión, para que yo lograra mis metas, que hoy culminan con la presentación de este trabajo, el cual no hubiera logrado sin ustedes.

A mis amigos y familiares:

Con los que siempre he contado, y apoyándome en los momentos más difíciles, impulsándome a seguir adelante y sobre todo porque han pasado a formar parte de mi familia

A todos ustedes les dedico este trabajo.

Moreno Martínez Eduardo

A mis Padres:

Por todos los desvelos y esfuerzos, que han realizado para que yo reciba una educación

A mis Profesores:

Que con sus enseñanzas y apoyo, me han guiado en el camino del aprendizaje

A mis amigos:

Por aceptarme como soy, y haber compartido conmigo momentos inolvidables, que siempre recordare.

A todos solo quiero decirles:

GRACIAS

**Miranda Ordoñez
Norma Erika**

A mis padres:

Que son el motor que impulsa mi vida, a los cuales no solo les debo la vida, sino además lo que soy.

A mis hermanos:

A todos les agradezco su invaluable apoyo incondicional, en especial a Miguel Angel por todas sus consideraciones para poder concluir esta etapa de mi vida.

A mis amigos:

Por su apoyo y comprensión en todo momento

Y a todas aquellas personas que han contribuido con su granito de arena en mi formación personal y profesional, con su apoyo incondicional brindado y que nunca terminare de agradecer.

Ojeda Arias Christian

A la Profesora: Ernestina Zapiain García:

Por su apoyo y asesoría para la elaboración y culminación de este trabajo final

A la Comercial Mexicana Mega La Viga:

Por el abrirnos las puertas, facilitándonos información y herramientas, sin las cuales no podríamos haber realizado este trabajo.

INDÍCE

AGRADECIMIENTOS	1
INDÍCE	2
INTRODUCCIÓN	8
1. CAPITULO: MARCO REFERENCIAL	11
1.1 INTRODUCCIÓN	11
1.2 ADMINISTRACIÓN	11
1.2.1 CONCEPTO.....	11
1.3 EMPRESA.....	12
1.3.1 ANTECEDENTES	12
1.3.2 CONCEPTO.....	12
1.3.3 EMPRESARIO.....	13
1.4 EMPRESA PRIVADA.....	13
1.4.1 CONCEPTO ECONÓMICO DE EMPRESA.....	14
1.4.2 CONCEPTO JURÍDICO DE EMPRESA	15
1.4.3 MARCO LEGAL DE LA EMPRESA	15
1.4.4 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	16
1.4.4.1 ACTIVIDAD O GIRO.....	16
1.4.4.2 ORIGEN DEL CAPITAL.....	18
1.4.4.3 MAGNITUD DE LA EMPRESA.....	19
1.4.4.4 OTROS CRITERIOS.....	20
1.5 COMERCIAL MEXICANA MEGA LA VIGA	20
1.5.1 ANTECEDENTES	21
1.5.2 PRINCIPIOS BASICOS	22
1.5.3 PROPÓSITO	22
1.5.4 FILOSOFIA	22
1.5.5 VALORES	23
1.5.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN GRUPO COMERCIAL MEXICANA.....	23
1.5.7 LAS ÁREAS POR LAS QUE SE COMPONE LA TIENDA SON:	24
1.6 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	27
1.6.1 ANTECEDENTES	27
1.6.1.1 UN APUNTE ACERCA DE LOS FUNDAMENTOS HISTÓRICOS.....	27
1.6.2 CONCEPTO.....	28
1.6.3 ORGANIZACIÓN DEL GOBIERNO FEDERAL.....	28
1.6.3.1 ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MEXICANA:	29
1.6.3.2 ORGANIZACIÓN BÁSICA:	30
1.6.4 FORMAS DE ORGANIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA:	30
1.6.5 CRISIS EN EL SISTEMA PUBLICO	31
1.6.6 EL GERENTE PÚBLICO EN EL CONTEXTO DE MODERNIZACION.....	32
1.6.6.1 ANALISIS CONCEPTUAL DEL PERFIL DEL GERENTE PÚBLICO.....	33
1.6.6.2 DEL ADMINISTRADOR AL GERENTE PÚBLICO.....	34
1.6.7 VARIABLES DE ADMINISTRACION PÚBLICA DIFERENCIACIÓN GESTION PÚBLICA TRADICIONAL.....	35
1.7 COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA (CNA).....	35
1.7.1 ANTECEDENTES.....	35

1.7.2 MISIÓN Y VISIÓN DE LA CNA.	36
1.7.3 FUNCIONES DE LA CNA.	36
1.7.4 OBJETIVOS.	36
1.8 CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y SEGURIDAD NACIONAL (CISEN).	38
1.8.1 ANTECEDENTES.	38
1.8.2 MISIÓN DEL CISEN.	38
1.8.3 PRINCIPIOS DEL CISEN.	38
1.8.4 MARCO LEGAL.	38
1.8.5 ATRIBUCIONES.	39
1.8.6 ESTRUCTURA.	39
1.9 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (SAT).	40
1.9.1 ANTECEDENTES.	40
1.9.2 MISIÓN Y VISIÓN.	40
1.9.3 OBJETIVO DEL SAT.	40
1.9.4 REGLAMENTO INTERIOR DEL SAT.	41
1.9.5 INTEGRACIÓN DEL SAT.	41
2. CAPITULO MARCO REFERENCIAL.	44
2.1 LIDERAZGO.	44
2.1.1 ANTECEDENTES.	44
2.1.2 DESARROLLO DEL LIDERAZGO.	46
2.1.3 ENFOQUES DE LIDERAZGO.	47
2.1.4 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO.	47
2.1.5 TEORÍAS ACERCA DE LAS CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER.	48
2.1.6 CONCEPTO DE LIDERAZGO.	50
2.1.7 COMPONENTES DEL LIDERAZGO.	53
2.1.8 TIPOS DE LIDERAZGO.	55
2.1.9 USO DE LA CONSIDERACIÓN Y ESTRUCTURA POR PARTE DEL LÍDER.	56
2.1.10 CAPACIDADES IMPORTANTES DEL LIDERAZGO.	56
Henry Mintzberg (1973).	56
2.1.11 EL PAPEL DEL LÍDER EN LA ORGANIZACIÓN.	57
2.1.12 FUNCIONES DE UN LÍDER.	57
2.1.12.1 CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER.	58
2.1.12.2 ESTRATEGIAS DE UN LÍDER.	60
2.1.12.3 DOTES DE MANDO.	61
2.1.13 PARADIGMAS DE LA TEORIA DEL LIDERAZGO.	62
2.1.13.1 PARADIGMA DE LA TEORIA DE RASGOS.	62
2.1.13.2 PARADIGMA DE LA TEORIA CONDUCTUAL O DEL COMPORTAMIENTO DEL LIDERAZGO.	62
2.1.13.3 PARADIGMA DE LA TEORIA DEL LIDERAZGO POR CONTINGENCIA.	62
2.1.13.4 PARADIGMA DE LA TEORIA INTEGRAL DEL LIDERAZGO.	62
2.1.13.5 DE LA ADMINISTRACIÓN AL PARADIGMA DE LA TEORIA DEL LIDERAZGO.	63
2.1.14 A) ANALISIS TRADICIONAL.	64
2.1.14.1 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LÍDERAZGO.	64
2.1.14.2 TEORIA DE LOS RASGOS.	65
2.1.15 B) TEORÍA CONDUCTUAL O DEL COMPORTAMIENTO DEL LIDERAZGO.	66

2.1.15.1 ESTILOS DE LIDERAZGO.....	67
2.1.15.1.1 ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE IOWA.....	68
2.1.15.1.2 ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE OHIO.....	69
2.1.15.1.3 ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN.....	69
2.1.15.1.4 TEORÍA DE LA MALLA O REJILLA DE LIDERAZGO DE BLAKE Y MOUTON (GRID ADMINISTRATIVO)	70
2.1.16 TEORÍAS Y MODELOS DEL LIDERAZGO POR CONTINGENCIA... 75	
2.1.16.1 MODELO CONTINUO AUTOCRÁTICO - DEMOCRÁTICO.....	75
2.1.17 ENFOQUES SITUACIONALES.....	76
2.1.17.1 EL MODELO DE CONTINGENCIA DE FIEDLER	76
2.1.17.2 EL MODELO SITUACIONAL DE PAUL HERSEY Y HENRY BLANCHARD.....	80
2.1.18 ENFOQUES PERSONALISTAS	86
2.1.18.1 WARREN BENNIS: LIDERAZGO Y CARISMA	87
2.1.18.2STEPHEN R. COVEY: LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA.....	87
2.1.19 LA TEORÍA DE LOS CAMINOS DE META.....	88
2.1.20 MODELO DESARROLLADO POR VROOM YETTON (1973)	91
2.1.21 MODELO DE GRAEN	92
2.1.22 ENFOQUE MODERNO.....	94
2.1.22.1 MOTIVACIÓN DIRECTIVA DE MC CLELLAND	94
2.1.22.2 LA DIMENSIÓN DE “CONSIDERACIÓN” O GRADO EN QUE EL LÍDER TIENE EN CUENTA LOS SENTIMIENTOS DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO.....	94
2.1.22.3LA DIMENSIÓN DE "INICIATIVA PARA LA ESTRUCTURA"	95
2.1.22.4 TEORÍA DE MC. GREGOR	95
2.1.22.5 TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS	97
2.1.23 ENFOQUES PROSPECTIVOS	97
2.1.23.1 LO QUE UN LÍDER DEBE SER SEGÚN CHARLES HANDY:	98
2.1.23.2 PETER SENGE: LA VISIÓN SISTÉMICA DE LAS ORGANIZACIONES Y SU REPERCUSIÓN EN EL LIDERAZGO	98
2.1.23.3 EDGAR SCHEIN: EL CARÁCTER PERMANENTE DE LAS RRGANIZACIONES Y LAS FUNCIONES DE LOS LÍDERES	98
2.1.23.4 LAS SIETE LECCIONES DE KOUZES Y POSNER:.....	98
2.2 COMUNICACIÓN	99
2.2.1 ANTECEDENTES	100
2.2.2 CONCEPTO.....	100
2.2.3 ELEMENTOS	101
2.2.4 COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	102
2.2.4.1 CONCEPTO PARA EL ADMINISTRADOR.....	102
2.2.4.2 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES.....	102
2.2.4.2.1AMBIENTE LABORAL	103
2.2.4.3 GESTIONAR LA COMUNICACIÓN	104
2.2.4.4 LOS DESTINATARIOS.....	105
2.2.4.5 INFORMACIÓN	105
2.2.4.6 PROBLEMAS EN LAS COMUNICACIONES.....	106
2.2.4.7 BARRERAS PARA LA COMUNICACIÓN EFICAZ EN LA ORGANIZACIÓN	107

2.2.5 NIVELES DE COMUNICACIÓN.....	108
2.2.6 TIPOS DE COMUNICACIÓN.....	108
2.2.7 ESTILOS DE COMUNICACIÓN.....	109
2.2.8 COMPONENTES DE LA COMUNICACIÓN.....	110
2.2.8.1 AUTO PERCEPCIÓN.....	110
2.2.8.1.1 FORMACIÓN DEL CONCEPTO DE SÍ MISMO.....	110
2.2.8.2 ESCUCHAR.....	110
2.2.8.2.1 HABILIDADES PARA ESCUCHAR.....	111
2.2.8.3 CLARIDAD DE EXPRESIÓN.....	111
2.2.8.3.1 CONSIDERACIÓN.....	111
2.2.8.4 CAPACIDAD PARA EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS CONSTRUCTIVAMENTE.....	112
2.2.8.4.1 GUÍA PARA EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS.....	112
2.2.8.5 APERTURA.....	112
2.2.8.5.1 BLOQUEOS DE LA APERTURA.....	112
2.3 MANEJO DE CONFLICTOS.....	113
2.3.1 CONCEPTO.....	114
2.3.2 TRANSICIONES EN EL PENSAMIENTO ACERCA DEL CONFLICTO	116
2.3.2.1 ENFOQUE TRADICIONAL.....	116
2.3.2.2 EL PUNTO DE VISTA DE LAS RELACIONES HUMANAS.....	116
2.3.2.3 EL PUNTO DE VISTA INTERACCIONISTA.....	117
2.3.2.3.1 EL CONFLICTO FUNCIONAL Y DISFUNCIONAL.....	117
2.3.3 NATURALEZA DEL CONFLICTO.....	117
2.3.4 ELEMENTOS DEL CONFLICTO.....	118
2.3.5 EFECTOS DEL CONFLICTO.....	118
2.3.6 PROCESO DE UN CONFLICTO.....	119
2.3.6.1 ETAPA I: OPOSICIÓN POTENCIALES.....	119
2.3.6.2 ETAPA II: CONOCIMIENTO Y PERSONALIZACIÓN.....	120
2.3.6.3 ETAPA III: INTENCIONES.....	121
2.3.6.4 ETAPA IV: COMPORTAMIENTO:.....	121
2.3.6.5 ETAPA V: RESULTADOS.....	122
2.3.7 NIVELES DE CONFLICTO.....	123
2.3.7.1 CONFLICTO INTRAPERSONAL.....	123
2.3.7.2 CONFLICTO INTERPERSONAL.....	124
2.3.7.3 CONFLICTO INTRAGRUPOS.....	124
2.3.7.4 CONFLICTO INTERGRUPOS.....	124
2.3.7.5 CONFLICTO INTERNACIONAL.....	124
2.3.7.6 CONFLICTO ORGANIZACIONAL.....	124
2.3.7.6.1 FUENTES DE CONFLICTO.....	125
2.3.7.6.2 TIPOS DE CONFLICTO.....	127
2.3.7.6.3 IDEAS BASICAS PARA REDUCIR LA AGRESION.....	130
2.3.7.6.4 VALORES ORGANIZACIONALES.....	131
2.3.8 ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS.....	131
2.3.9 ADMINISTRACIÓN DEL CONFLICTO.....	133
2.3.10 CINCO FORMAS DE MANEJO DE CONFLICTOS DE THOMAS KILLMAN.....	134
2.3.11 ESTRATEGIA DE RESOLUCIÓN.....	136
2.3.11.1 LA NEGOCIACIÓN EN EL MANEJO DE CONFLICTOS.....	137

2.3.12 EVALUACIÓN.....	140
2.3.12.1 ¿QUÉ ES Y CÓMO SE EXPRESA LA EVALUACIÓN?	140
2.3.12.2 LOS PROBLEMAS DE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN Y DE CALIFICACIÓN	142
2.3.12.3 LOS PROBLEMAS HUMANOS EN LA EVALUACIÓN	142
2.3.12.4 ¿QUIÉN HACE LA EVALUACIÓN?.....	143
2.3.12.5 PERCEPCIÓN.....	143
3. CAPITULO METOLOGIA.....	149
3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	149
3.2 JUSTIFICACIÓN	150
3.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	151
3.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	151
3.5 HIPOTESIS	152
3.5.1 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	152
3.5.2 HIPÓTESIS NULA	153
3.5.3 HIPÓTESIS ESTADÍSTICA DE CORRELACIÓN.....	153
3.5.4 HIPÓTESIS DESCRIPTIVA.....	154
3.6 VARIABLES	154
3.6.1 VARIABLES INDEPENDIENTES	154
3.6.2 VARIABLES DEPENDIENTES	154
3.7 DEFINICIONES OPERACIONALES Y CONCEPTUALES	155
3.7.1 DEFINICIONES CONCEPTUALES.....	155
3.7.2 DEFINICIONES OPERACIONALES:.....	156
3.8 POBLACION.....	157
3.8.1 MUESTRA.....	157
3.8.1.1 TIPO DE LA MUESTRA.....	157
3.8.1.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA:.....	157
3.9 INSTRUMENTOS DE MEDICION.....	158
3.9.1 DISEÑO DE LOS CUESTIONARIOS.....	158
3.9.1.1 ESTILO DE LIDERAZGO.....	158
3.9.1.1.1 DESCRIPCIÓN Y CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO	160
3.9.1.1.2 ESTILO DE COMUNICACIÓN	162
3.9.1.2.1 DESCRIPCIÓN:.....	163
3.9.1.2.2 CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO	164
3.9.1.2.3 MANEJO DE CONFLICTOS	164
3.9.1.3.1 DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO	166
3.9.1.3.1 CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO	167
3.9.1.3.3 INTERPRETACION DE SUS PUNTUACIONES	168
3.10 PROCEDIMIENTO	173
3.10.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	174
3.10.2 CORRELACIÓN DE PEARSON	174
3.10.3 ANÁLISIS DE DIFERENCIAS DE MEDIAS ENTRE GRUPOS (T-STUDENT).....	176
4.1 INTRODUCCIÓN.....	179
4.2 ANÁLISIS DE DATOS Y ANÁLISIS GRÁFICO EN COMERCIAL MEXICANA MEGA LA VIGA	179
4.2.1 ESTILOS DE LIDERAZGO EN COMERCIAL MEXICANA MEGA LA VIGA	179

4.2.2 ESTILOS DE COMUNICACIÓN EN COMERCIAL MEXICANA MEGA LA VIGA.....	182
4.2.3 ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTO EN COMERCIAL MEXICANA MEGA LA VIGA.....	184
4.3 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	185
4.3.1 ESTILO DE LIDERAZGO EN EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA.	185
4.3.2 ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTO EN EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA.....	188
4.4 CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y SEGURIDAD NACIONAL	192
4.4.1 ESTILO DE LIDERAZGO EN EL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y SEGURIDAD NACIONAL.	192
4.4.2 ESTILO DE COMUNICACIÓN EN EL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y SEGURIDAD NACIONAL.....	193
4.4.3 ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTO EN EL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y SEGURIDAD NACIONAL.....	196
4.5 COMISION NACIONAL DEL AGUA	198
4.5.1 ESTILO DE LIDERAZGO EN LA COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA.	198
4.5.2 ESTILO DE COMUNICACIÓN EN LA COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA.....	200
4.5.3 ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTO EN LA COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA.	202
4.6 ANÁLISIS ESTADÍSTICO	203
4.6.1 CORRELACIÓN DE PEARSON.....	204
4.6.1.1 LIDERAZGO.....	204
4.6.1.2 COMUNICACIÓN.....	206
4.6.1.3 CONFLICTO	207
4.6.2 PRUEBA T-STUDENT.....	209
4.6.2.1 LIDERAZGO.....	209
4.6.2.2 COMUNICACIÓN.....	213
4.6.2.3 CONFLICTO.....	215
5. RESPUESTAS Y CONCLUSIONES	219
5.1 RESPUESTAS A LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	219
5.1.1 LIDERAZGO.....	219
5.1.2 COMUNICACIÓN.....	220
5.1.3 MANEJO DE CONFLICTO.....	220
5.3 CONCLUSIONES	222
6. CAPITULO BIBLIOGRAFIA	224
7. ANEXOS.....	227
7.1 ESTILOS DE LIDERAZGO AUTODIAGNÓSTICO	227
7.2 ESTILO DE COMUNICACIÓN	232
7.3 INVENTARIO DE ESTILOS DE COMUNICACIÓN.....	236
7.4 ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTO	240

INTRODUCCIÓN

Cualquiera que sea la estructura de una organización, esta cuenta con la presencia de la Dirección de un Líder con habilidades y características diversas que lo sitúan dentro de los diferentes estilos de liderazgo establecidos reconocidos dentro del ámbito organizacional. Independientemente del estilo de liderazgo que se presente en cada organización, éste va a influir en el desarrollo y comportamiento de los individuos en su campo laboral, ya que la aceptación del líder se da de acuerdo al carisma o al poder que ejerce, así como a otros factores.

El tema del liderazgo, hoy día, cobra mayor importancia tanto en las organizaciones empresariales privadas como en los organismos de la Administración Pública, ya que ambas estructuras organizacionales han descubierto la necesidad de enfocarse hacia nuevos líderes productivos e innovadores que promuevan la inspiración y la estimulación del trabajo colectivo. Dichas organizaciones han dado una mayor cobertura para resaltar el mérito y la capacidad que tiene su gente para dirigir a un grupo humano hacia las metas deseadas, logrando con ello, conseguir en distintas ocasiones el objetivo común que toda una organización se propone alcanzar. Las ciencias administrativas nos muestran la importancia de revalorar la aportación de los líderes al desarrollo y a los logros de tales organizaciones.

La presente investigación estudia el estilo de liderazgo, de comunicación y de manejo de conflictos que se presentan en una empresa privada (Comercial Mexicana Mega) por medio de los siguientes instrumentos: Instrumento de liderazgo autodiagnóstico, el instrumento de inventario de estilos de comunicación y el instrumento de Thomas Kilman (estilo de manejo de conflictos) que evalúan los estilos antes mencionados; además analizaremos si existen diferencias significativas en dichas variables dentro de la empresa en comparación con algunos organismos de la Administración Pública: Centro de Investigación Y Seguridad Nacional (CISEN), Comisión Nacional del Agua (CNA), Sistema de Administración Tributaria (SAT), estudiados anteriormente por compañeros de la Universidad Autónoma Metropolitana de Iztapalapa, siendo pues nuestra investigación parte del conjunto de investigaciones con fines similares.

Cabe aclarar que debido al tamaño de la empresa Comercial Mexicana Mega La Viga nos limitamos al estudio de su unidad Mega La Viga sin incluir el corporativo, que se ha caracterizado por servicios enfocados al cliente, presencia en el mercado del entretenimiento y crecimiento, razón por la cual la elegimos como nuestro objeto de estudio.

En el capítulo 1 definiremos nuestro objeto de estudio (marco referencial), una empresa de carácter privado y público. Debido que parte de nuestra investigación estudia la similitud de los estilos de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos entre una empresa privada (estudiada en este caso) y los organismos de la Administración Pública (estudiados anteriormente por compañeros de la UAM-I) creemos oportuno conocer los conceptos y fundamentos que rodean a estas dos.

En el capítulo 2 se va a dar sustento teórico al objeto de nuestra investigación. En este caso se trata de las variables de liderazgo, conflicto y comunicación. La forma en que se recopiló la información fue mediante la revisión de bibliografía referente a los tres temas a investigar.

Comenzaremos por dar la definición de cada una de las tres variables mencionadas, así como las diferentes modalidades y procesos que dan lugar a ellas. En el caso de liderazgo abordaremos los diferentes enfoques que han tratado el tema de liderazgo y sus principales aportaciones, tomando como referencia principal las diferentes teorías de la organización. Nos enfocaremos en la teoría de la contingencia de donde se desprenden los estudios de liderazgo de Hersey y Blanchard de los cuales retomaremos el instrumento de medición de estilo de liderazgo autodiagnóstico.

Para el caso de Manejo de Conflictos también haremos énfasis en un tema en particular, la resolución de conflictos, y lo propuesto por Thomas Kilman al respecto, de este último utilizaremos el instrumento diseñado para medir cómo reaccionan las personas -en este caso los jefes de departamento de Comercial Mexicana La Viga- ante diversas situaciones planteadas en dicho instrumento.

En el capítulo 3 presentaremos la metodología usada en nuestro trabajo y empezaremos por definir nuestros objetivos planteando los que esperamos obtener de nuestro trabajo; posteriormente presentaremos una serie de preguntas derivadas del interés que presentamos por el tema, de ahí pasaremos a definir las hipótesis que representan varios supuestos de lo que esperamos encontrar, así como el señalamiento de las variables con las cuales vamos a trabajar a lo largo de nuestra investigación. A continuación, explicaremos el procedimiento que vamos a seguir para obtener los datos que nos interesan, de igual forma haremos una descripción de cómo pretendemos analizar los resultados obtenidos.

Finalmente, en el capítulo 4, presentaremos los resultados obtenidos y realizaremos su respectivo análisis y comparación para poder determinar una tendencia dentro de dicho resultados, para sacar las conclusiones de esta investigación.

Como responsables de este estudio creemos que la presente investigación es de utilidad para los futuros investigadores interesados en este tema, ya que comprenderán el porque La Comercial Mexicana Mega La Viga, cuentan con una gran presencia y crecimiento, en donde creemos que el estilo de liderazgo, de comunicación y de manejo de conflictos que emplean sus gerentes tiene mucho que ver para conseguir esa imagen. Además, a los futuros investigadores, les servirá este trabajo como referencia bibliográfica y guía en sus próximas investigaciones.

CAPITULO 1: CAPITULO 1:

MARCO

REFERENCIAL

1. CAPITULO: MARCO REFERENCIAL

1.1 INTRODUCCIÓN

En este apartado definiremos nuestro objeto de estudio, siendo nuestro principal interés la definición de la empresa de privado, ya que la Comercial Mexicana Mega La Viga pertenece a este rubro; pero debido a que nuestra investigación tiene por objeto no solo realizar un diagnóstico de la misma en los estilos de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos, sino además realizar un estudio comparativo de las características de esta empresa con los organismos del sector Público (estudiados anteriormente por compañeros de la UAM Iztapalapa) abordaremos los dos conceptos: administración pública y privada.

Primeramente definiremos el concepto de administración, entendida como un proceso estructurado en el cual se llevan al los integrantes de cualquier unidad social o agrupación humana a objetivos específicos. Una unidad social o agrupación humana establecida para la consecución objetivos específicos sobre una base continua, ya que es e el lugar donde se generan las condiciones de estudio para la conducta de los individuos en un ambiente formal de trabajo, puesto que en ella se dan las interacciones y relaciones de los directivos con los subordinados.

Procediendo en seguida a definir el concepto de empresa, donde la entenderemos como una unidad económica social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa. Viene a ser un sistema funcional de información y toma de decisiones. Ésta es vista como un ente social con características y vida propias, que favorece el proceso humano al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

Posteriormente haremos una breve referencia a la empresa en donde realizaremos nuestro estudio de investigación “Comercial Mexicana Mega La Viga, empresa comercial de autoservicio, la cual forma parte de la gran cadena de tiendas Comercial Mexicana, propiedad del corporativo “Controladora Comercial Mexicana”.

De igual manera, haremos un tratado de la administración privada, haciendo mención de los organismos públicos con los cuales llevaremos a cabo la comparación en estilos de liderazgo, manejo de conflictos y comunicación:

- La Comisión Nacional del Agua (CNA).
- Sistema de Administración Tributaria (SAT).
- El Centro de Investigación y Seguridad Nacional (CISEN).

1.2 ADMINISTRACIÓN

1.2.1 CONCEPTO

A lo largo de la historia han existido diferentes conceptos y definiciones acerca de este término:

Brook Adams. “La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad”.

Koontz & O'Donnell. “La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.

G. P. Terry. “La administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno”.

Henry Fayol. “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

E. F. L. Brench. “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”.

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.

Con base en los anteriores conceptos, y de acuerdo con los puntos coincidentes podemos determinar la siguiente definición:

“El proceso que conjunta principios y técnicas para el logro eficiente de una meta grupal, mediante el uso de sus recursos y esfuerzo”.

O bien podemos definir a la Administración para fines prácticos como:

Fernández Arena. “Pero la verdadera definición es que la administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través de un proceso administrativo”.

1.3 EMPRESA

1.3.1 ANTECEDENTES

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

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

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

1.3.2 CONCEPTO

Una empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.¹

Los elementos que la forman son:

- a) Edificios, maquinaria y equipos.
- b) Materias primas.
- c) Dinero
- d) Hombres.
- e) Sistemas

¹ Audirac Carlos y otros. El ABC del Desarrollo Organizacional. Edit. Trillas. México 1999. pp. 30.

La empresa es un fenómeno económico que responde a una necesidad. Los hombres forman empresas cuando no tienen los suficientes recursos individuales para lograr una producción mayor y más eficiente. Un solo hombre puede lograr una producción de bienes y servicios: aporte la tierra, capital, trabajo y coordina la producción.

De tal forma que la podemos sintetizar aún más de la siguiente manera:

Empresa: "Es una organización económica jurídica que se dedica a la producción de bienes y servicios"

1.3.3 EMPRESARIO

La figura de empresario es una de las más discutidas en los últimos tiempos. Para algunos, el empresario es sólo un trabajador que cumple con la función de coordinar los factores de la producción; para otros es además el principal responsable del triunfo o fracaso de la empresa y, por lo tanto, con funciones diferentes a las de un trabajador.

Se llamó empresario, primeramente, a aquel que compra los factores de la producción a un cierto precio, a fin de combinarlos y obtener un producto que se venderá a otro precio cuyo monto es inseguro en el momento que se produce (agente productivo).

En las grandes empresas en donde se distingue en forma clara la personalidad del empresario y sus funciones: un grupo aporta el capital (los accionistas o capitalistas), otro trabajo (obreros o empleados) y el empresario, que se personifica en el director general, subdirectores o gerentes, que tienen la función y responsabilidad de decidir ¿qué?, ¿cómo?, ¿para quién? y ¿por qué producir?

Hay quienes afirman que sólo se le puede dar el nombre de empresario a quien arriesga su dinero en una empresa, o sea, el capitalista.

El empresario en la actualidad, requiere de una preparación científica, es decir, un conocimiento teórico, sistemático y organizado de los fenómenos económicos, además de experiencia y creatividad; pues la empresa, en un mercado competitivo, necesita de cambios e innovaciones tan frecuentes y variables como las necesidades y gustos de los consumidores.

Las principales actividades del empresario son:

- 1.- La organización de la producción: Es decir tiene que establecer de acuerdo con el medio ambiente la situación económica de la empresa, tomar decisiones de acción, instruir y ver el cumplimiento de las mismas.
- 2.- El asumir riesgos: De acuerdo con las decisiones que tome hacia el futuro, ya que este no se puede prever de manera contundente, debe realizar un análisis para disminuir estos riesgos hasta sus últimos términos.
- 3.- El ejercicio de una función administrativa: Debe buscar fórmulas mediante las cuales pueda ejercer su autoridad con la mínima coacción y máxima cooperación de sus subordinados

1. 4 EMPRESA PRIVADA

La empresa privada es un sistema económico que permite a los individuos decidir acerca de sus propias actividades económicas, que basada en la economía de mercado funciona en los principios del capitalismo.

Pero para que una empresa sea creada, debe contar con una clara visión y misión de lo que se llevará a cabo, establecido en documentos oficiales.

El plan maestro de negocios, es un documento que nos permite describir todos los aspectos de la futura empresa, el preparar un estudio de ésta naturaleza le ayudará a pensar con cuidado, y encontrar si existe alguna debilidad en su idea de empresa, entre sus funcionalidades encontramos:

- a) Sirve como un documento operativo para la empresa.
- b) Nos obliga a mirar hacia la futura operación de la empresa y anticipar lo que va a ocurrir.
- c) Sirve para el uso de inversionistas potenciales, banqueros, accionistas, abogados, contadores, agentes de seguros, agentes de bienes raíces y agencias gubernamentales.
- d) Sirve como un documento donde podrá identificar puntos débiles y fuertes de la empresa.
- e) Contribuye para que la posibilidad de fracaso en la empresa sea menor.
- f) Sirve como un documento histórico de la empresa.

Una empresa se caracteriza por:

La existencia de un patrimonio.

La combinación de los factores de producción.

La distinción entre los sujetos que aportan los factores de producción.

La venta en el mercado de los productos obtenidos.

La magnificación del beneficio o lucro.

Las empresas triunfan o fracasan según la preferencia que le dan los consumidores de los productos.

1.4.1 CONCEPTO ECONÓMICO DE EMPRESA

La empresa es una sociedad industrial o mercantil, unidad económica de base, en que se desenvuelve el proceso productivo. En éste se combinan los factores productivos para conseguir un producto que obtenga el máximo beneficio: económico o social, según los casos.

Domínguez Vargas enuncia los siguientes factores de producción: el trabajo, la naturaleza y capital, se comprende que cada uno de ellos aisladamente, no podría producir nada, ya que en un terreno (naturaleza), un arado (capital) y el esfuerzo de un campesino (trabajo) no producirían nada sin la intervención de un elemento coordinador que los combine en forma adecuada, este factor es la organización o empresa.

La empresa surge cuando no es la misma persona quien aporta todos los factores de producción, sino son varios: unos aportan bienes, otros trabajo, otros coordinan y entre todos logran producir.

Dentro del ámbito de las empresas privadas, la finalidad principal y primordial de su formación es el obtener un lucro y una ganancia. El lucro es la causa y fin de las mismas, de lo contrario no esta en cumplimiento de los objetivos para los cuales fue establecida.

La función social de la empresa es producir bienes y servicios para la comunidad, cuando una empresa da a la comunidad más bienes y servicios que aquellos que utilizó en el proceso de producción, la empresa cumple con su función social, de producir pérdidas no esta cumpliendo con su función social.

Una empresa puede cumplir con otras funciones que son consecuencia de la obtención de lucro:

- Ser vínculo de creación y distribución de la riqueza.
- Crear empleos.
- Mejorar el nivel de vida de los trabajadores a través de prestaciones e incentivos.

- Generar impuestos.

Al generar impuestos, una empresa, está aportando medios al gobierno para llevar adelante obras de infraestructura, como carreteras, calles, etc.

Se considera empresa para efectos fiscales la persona física o moral que realice actos de comercio.

La cual tiene como fines, los siguientes:

Económico externo: Producir bienes y servicios socialmente necesarios, atender eficientemente su mercado e incrementar la productividad a través de la investigación y desarrollo de procesos tecnológicos, productivos y administrativos.

Económico Interno: Generar el óptimo valor económico agregado a su producción y distribuirlo proporcionalmente entre todos sus aportes y garantizar su permanencia mediante la obtención de utilidades.

Social Interno: Coadyuvar el pleno desarrollo personal mediante la organización del trabajo, permitiendo a sus integrantes alcanzar los frutos del trabajo y crecer en la responsabilidad a través de los retos en el mismo en solidaridad con sus compañeros y con la ayuda subsidiaria de los mandos intermedios.

Social Externo: Contribuir al desarrollo de la comunidad y al fortalecimiento de la armonía social. Por ello, la empresa participa en sociedades auxiliares e intermedias y apoya a programas en pro de la comunidad.

1.4.2 CONCEPTO JURÍDICO DE EMPRESA

Casi en todos los países modernos se encuentra regulado jurídicamente el funcionamiento y la formación de empresas: sociedades cooperativas, anónimas, en comandita, etc.

Una de las formas que ha alcanzado más popularidad en México es la llamada sociedad anónima, debido a:

- 1.- La responsabilidad limitada. Las personas que aportan capital para una sociedad anónima sólo arriesgan la cantidad aportada, pero no responden con sus demás bienes.
- 2.- La negociabilidad. Por medio del sistema de acciones se puede vender, dar en garantías o negociar total o parcialmente la inversión, sin necesidad de efectuar algún movimiento o división física en los bienes e instrumentos de producción de la empresa.
- 3.- Financiamiento. Se pueden procurar recursos con mayor facilidad que una persona el emitir acciones u obligaciones.

1.4.3 MARCO LEGAL DE LA EMPRESA

Para empezar tendremos que señalar que un negocio, para que exista como tal, lo que va a realizar son actos de comercio, entendiendo éstos, no como usualmente entendemos el comercio-la simple compra-venta-, sino como una gama infinita de posibilidades, las cuales en el Derecho mexicano se encuentran establecidos en el Código de Comercio que fue publicado en el Diario Oficial de la Federación del 7 al 13 de octubre de 1889. A continuación se mencionan las más significativas:

Artículo 1.

Título Primero de los Comerciantes; artículo 3. Se reputan en derecho comerciantes

- I - Las personas que teniendo capacidad legal para ejercer el comercio, hacen de él su ocupación ordinaria.
- II - Las sociedades constituidas con arreglo a las leyes mercantiles.
- III - Las sociedades extranjeras o las agencias y sucursales de esta, que dentro del territorio nacional ejerzan actos de comercio².

Capítulo Primero de los Actos de Comercio; artículo 75. La ley reputa actos de comercio: fracción I a XXIV

1.4.4 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA

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

1.4.4.1 ACTIVIDAD O GIRO.

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollan la empresa privada se clasifica en cuatro grandes ramas: empresas industriales, empresas comerciales, empresas financieras y empresas de servicios personales:

LAS EMPRESAS INDUSTRIALES

Tienen por objeto la explotación de los recursos naturales, como minas, agricultura ganadería, aguas, montes y demás materias producidas por la naturaleza, comprendiendo igualmente su transformación y adaptación para llenar las necesidades o deseos colectivos o individuales.

Las empresas industriales por la naturaleza de sus actividades, pueden dividirse en dos ramas; las empresas extractivas y las empresas de transformación o manufactureras:

Las empresas extractivas limitan su actividad a la obtención de los recursos que la naturaleza les proporciona en su estado bruto es decir, a la extracción de los metales, petróleo, piedras preciosas, carbón y demás productos del subsuelo, a la explotación de las maderas, pastos, frutas y ganados que la naturaleza produce en la superficie terrestre, y la pesquería y la explotación de las riquezas marítimas.

En algunas ocasiones los productos brutos o naturales son directamente consumidos y comercializados sin necesidad de sufrir previamente ninguna transformación o cambio, tal es el caso de la explotación de pastos o frutos, pero puede decirse que casi sin excepción las industrias extractivas deben pasar forzosamente por la etapa de la manufactureras, antes de que sus productos puedan ser comercializados y consumidos.

Las empresas manufactureras, como queda dicho, tienen como actividad esencial la transformación, adaptación y operaciones diversas de carácter físico o químico, necesarios para que los materiales brutos o productos naturales se tornen en propicios para la satisfacción de las necesidades o deseos colectivos o individuales, haciéndose así comercializables y aptos para su consumo.

Las actividades que comprende esta rama de las empresas industriales son prácticamente ilimitadas, en ellas se encuentra la metalurgia, las industrias químicas, la fabricación de toda clase de objetos, mueble o inmuebles, las industrias químicas, las emparadoras, las generadoras de fuerza y todas las innumerables actividades del hombre creadas por la necesidad de adaptar la naturaleza a las exigencias humanas.

² Código de comercio. Libro primero. Agenda mercantil 99. Pág.1

LAS EMPRESAS COMERCIALES

Tienen como principal objeto el intercambio o distribución de los productos explotados o manufacturados por las empresas industriales, y comprende los transportes, los comercios propiamente dichos, el anuncio y todas aquellas actividades que tiene por objeto poner a los productos industriales en condiciones de ser consumidos o adquiridos bien por grupos, colectividades o individuos.

La empresa comercial debe tener como la base la distribución y el consumo de los productos industriales; y así su clasificación lógica debe comprender las empresas de transportes y las propiamente mercantiles; dentro de cada una de las cuales pueden haber tantas subdivisiones como diferentes medios de transporte y distribución existen y como diferentes productos industriales pueden ser distribuidos y consumidos.

Las empresas de transporte están encargadas de la movilización de toda clase de bienes muebles, de pasajeros y de correos, abarcan principalmente los ferrocarriles, líneas de navegación marítima y aérea, comunicación de telegráficas, telefónicas y de radio, líneas de automóviles y pequeñas empresas de transporte por medios elementales que, a pesar del progreso intenso en los medios de comunicación, pueden aun existir en determinados lugares y condiciones poco evolucionadas.

Las empresas mercantiles pueden además no ser subsidiarias directamente de las empresas industriales, sino de otras empresas comerciales al mayoreo y empresas al por menor o detallistas, y dentro de ellas pueden haber desde organizaciones mercantiles de gran importancia hasta simples negocios personales y de simple reventa, que en los mercados mundiales son extraordinariamente variadas, numerosas y diferentes en sus múltiples actividades y detalles.

Dentro de estas últimas actividades hay algunas que ni siquiera manejan las mercancías o productos en propiedad, limitándose a ser simplemente comisionistas, derivando su utilidad del trabajo personal, a poner en contacto con los dueños de las mercancías con los consumidores.

LAS EMPRESAS FINANCIERAS

Que muchos incluyen dentro de las comerciales, tienen no obstante un carácter bien peculiar y definido, y es el de proporcionar tanto a las empresas industriales como a las comerciales los elementos financieros necesarios para su explotación, desarrollo y crecimiento; por lo cual deben tener una clasificación separada de las comerciales.

Las empresas financieras llenan en la economía moderna un sector tan amplio e importante que su naturaleza y funciones les dan derecho a un particular estudio, siendo probablemente el de mayor dificultad técnica, ya que para su ejercicio se requieren amplios conocimientos en determinadas ciencias especiales, como la economía, las matemáticas, la estadística y la contabilidad.

Sirven estas empresas para llenar las necesidades financieras y económicas de otras empresas o negocios y están representadas principalmente por las instituciones bancarias, las organizaciones de crédito y cambios, las compañías de inversiones y fiduciarias, los corredores bancarios o brokers, las empresas de seguros, bolsas de valores y otra serie de negociaciones subsidiarias o de control que requieren estudios especializados.

LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

Son aquellas en que el trabajo o servicio personal es el capital principal, cuando no único, y en que su utilidad está fijada por la calidad o técnica de trabajo o servicio prestado y recibido.

Evidentemente que estos servicios pueden rendirse al público, no solo por personas o profesionistas individuales e independientes, sino también por organizaciones profesionales que pueden llegar a tener una gran importancia en cuyo caso es frecuente unir al capital

potencial representado por la capacidad y organización profesional, capitales en efectivo o en instrumental y aun en bienes y raíces, necesarios para la sustentación y desarrollo de los servicios que ofrecen, un bufete jurídico, una clínica medica, una asociación de ingenieros o arquitectos pueden clasificarse dentro de este tipo de empresas.

Partamos del hecho de que Servicio es el resultado de un acto o sucesión de actos, de duración y localización definidas, conseguido gracias a medios humanos y materiales puestos a disposición de un cliente individual o colectivo, según procesos, procedimientos y comportamientos codificados.

Dicho en otros términos, no es posible gestionar una empresa de servicios apta para todos los públicos. Pero al contrario, tampoco es posible pensar como algunas instituciones y empresas, que actúan considerando al cliente como un mal necesario. Cabría recordar a Orson Wells³ cuando se dirigía al mundo cultural: “El intelectual suele encontrar cierta satisfacción en el reconocimiento de las minorías...ninguno de nosotros puede afirmar ya que las masas no están preparadas para lo que tengamos que decirles. Si lo hacemos es admitir que somos nosotros los que aún no estamos preparados para interesar al pueblo”.

En definitiva una Empresa de Servicios es aquella que se establece y organiza pensando en un colectivo concreto de usuarios y que considera al usuario, como señala el diccionario ideológico de la lengua española, <el que tiene derecho de usar de la cosa ajena con cierta limitación>

Por tanto el proceso de creación de un servicio está alimentado por dos fuentes: creatividad intuitiva, fruto de la sensibilidad singular de una persona frente a la realidad actual y su percepción diferencial. Y la orientación estructural de esta creación a través de un proceso de prueba y ajuste en la realidad del mercado, o a través de la reflexión sistemática de la idea.

1.4.4.2 ORIGEN DEL CAPITAL.

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

PRIVADAS

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

PÚBLICAS.

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

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

³ Orson Wells, artículo publicado en Free World, diciembre 1944.

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

1.4.4.3 MAGNITUD DE LA EMPRESA.

Uno de los criterios mas utilizados para la clasificación de la empresa es este, en el que, de acuerdo con el tamaño de la empresa establece que puede ser pequeña, mediana o grande; sin embargo, al aplicar este enfoque encontramos dificultad para determinar límites. Existen múltiples criterios para hacerlo, pero solo analizaremos los más usuales:

- 1) FINANCIERO.- El tamaño de la empresa se determina con base al monto de su capital; no se mencionan cantidades porque cambian continuamente de acuerdo con la situación económica del país.
- 2) PERSONAL OCUPADO.- Este criterio establece el tamaño de una empresa de acuerdo con el personal que labora en la misma.

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

- 3) PRODUCCIÓN.- Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así, una empresa pequeña es aquella en el que el trabajo del hombre es decisivo, o sea que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero si es así, generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra.

Una empresa mediana puede ser mecanizada como en el sector anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. U por último, la gran empresa es aquella que esta altamente mecanizada y/o sistematizada.

- 4) VENTAS.- Establece el tamaño de la empresa con su relación y el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio, una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales y grande cuando sus ventas son internacionales.

- 5) CRITERIO DE NACIONAL FINANCIERA.- Nacional Financiera posee uno de los criterios más razonables para determinar el tamaño de la empresa. Para esta institución una empresa grande es la más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro. La empresa chica, es la de menor importancia dentro de su ramo y la median es la interpolación de la chica y la grande.

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

1.4.4.4 OTROS CRITERIOS

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

Criterio económico.- Según Diego López Rosado, economista mexicano, se puedan clasificar en las que se mencionan a continuación;

Nuevas.- Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se traten de meros sustitutos de otros que ya se produzcan en este y que contribuyan en forma importante al desarrollo económico del mismo.

Necesarias.- Tienen por objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga su origen en causas transitorias.

Básicas.- Aquellas industrias consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.

Semibásicas.- Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades de la población.

Secundarias.- Fabrican artículos no comprendidos en los grupos anteriores.

1.5 COMERCIAL MEXICANA MEGA LA VIGA



Comercial Mexicana es una empresa perteneciente al grupo **Controladora Comercial Mexicana**

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

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

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

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

1.5.1 ANTECEDENTES

1930: La historia de Comercial Mexicana se inicia en este año con la apertura de la tienda del centro en la cual se vendían únicamente jarcias, jergas y telas. La tienda contaba entonces con 10 empleados.

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

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

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

1940: Como el crecimiento de Comercial Mexicana continuaba su línea ascendente se inicio su diversificación en 1946 se adquieren una fábrica de cobertores de algodón y 2 de aceites comestibles una de ellas en Guadalajara, Jalisco y la otra en Querétaro, Queretaro.

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

1960: Entre tanto el edificio de Venustiano Carranza fue ampliado y modernizado y se incluyeron a la venta artículos de confección, juguetería, blancos y enseres menores.

1962: Se inaugura la tienda de Insurgentes, primera sucursal de la cadena. Dos años después nace la tienda de Asturias y posteriormente Pilares y la Villa. En 1968 Comercial Mexicana se extiende hacia provincia el exitoso concepto de Autoservicio, iniciando operaciones en Puebla y Querétaro.

1963: Se inaugura la primera tienda de autoservicio en la que el cliente podía tomar directamente los productos como: ropa, alimentos y artículos en general. El tamaño y modernidad de esta tienda representó en México un nuevo concepto nunca antes visto.

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

1978: A partir de este año inicia un crecimiento de las tiendas Comercial Mexicana

1981: En este año se adquiere la cadena de autoservicios SUMESA (Supemercaos S.A. de C.V.).

1982: Se incursiona en otra área de la actividad comercial con la apertura de la Cadena de Restaurantes California.

1989: Se crean las Bodegas Comercial Mexicana, iniciando un nuevo concepto de autoservicio.

1990: En Abril de 1991 las acciones de Controladora Comercial Mexicana **S.A** de C.,V, fueron puestas en la Bolsa Mexicana de Valores lo cual ha significado un gran reto y compromiso de crecimiento con México, sus clientes y todos aquellos que creyeron en la empresa han aportado su dinero.

1991: Se forma la asociación de COSTCO (Price Club), una empresa norteamericana que vende productos a mayoreo con precios muy bajos.

1993: Comercial Mexicana. Se inaugura un nuevo concepto de hipermercados con el nombre de Megas

2000: Grupo Comercial Mexicana cuenta ya con más de 140 tiendas de autoservicio: 16 Megas, 83 Tiendas, 30 Bodegas, 17 Sumesas, 39 Restaurantes y 3 centros de distribución, siendo fuente de empleo para más de 30,000 personas.

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

2001: El crecimiento del grupo no se detiene por lo que cuenta actualmente con 76 Comercial Mexicana, 21 Mega Comercial Mexicana, 18 Sumesa, 35 Bodegas Comercial Mexicana, 49 Restaurantes California, 20 Costco. Y todo gracias al esfuerzo de la empresa, la gente que la conforma y principalmente la confianza y preferencia de sus clientes.

1.5.2 PRINCIPIOS BASICOS

Esta empresa cuenta con los siguientes principios:

A MÉXICO: Que nuestras actividades contribuyan a su progreso

A NUESTROS CLIENTES: Proporcionar el mejor servicio y mercancía de buena calidad al mejor precio

A LOS INTEGRANTES DE NUESTRA EMPRESA: Que obtengan los beneficios que de ella esperan en un ambiente de cordialidad, armonía y desarrollo.

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

A NUESTROS ACCIONISTAS:
Proporcionarles el mejor retorno, crecimiento y seguridad a su inversión.

1.5.3 PROPÓSITO

Que la empresa logre sus objetivos y su continuidad.

1.5.4 FILOSOFIA

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

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

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

Desarrollo integral de las personas que laboran en la empresa. El desarrollo integral significa que las personas que laboran en la compañía crezcan como tales, lo cual implica el ver no sólo por la proyección técnica, sino por todo aquello que contribuya al desarrollo de la persona.

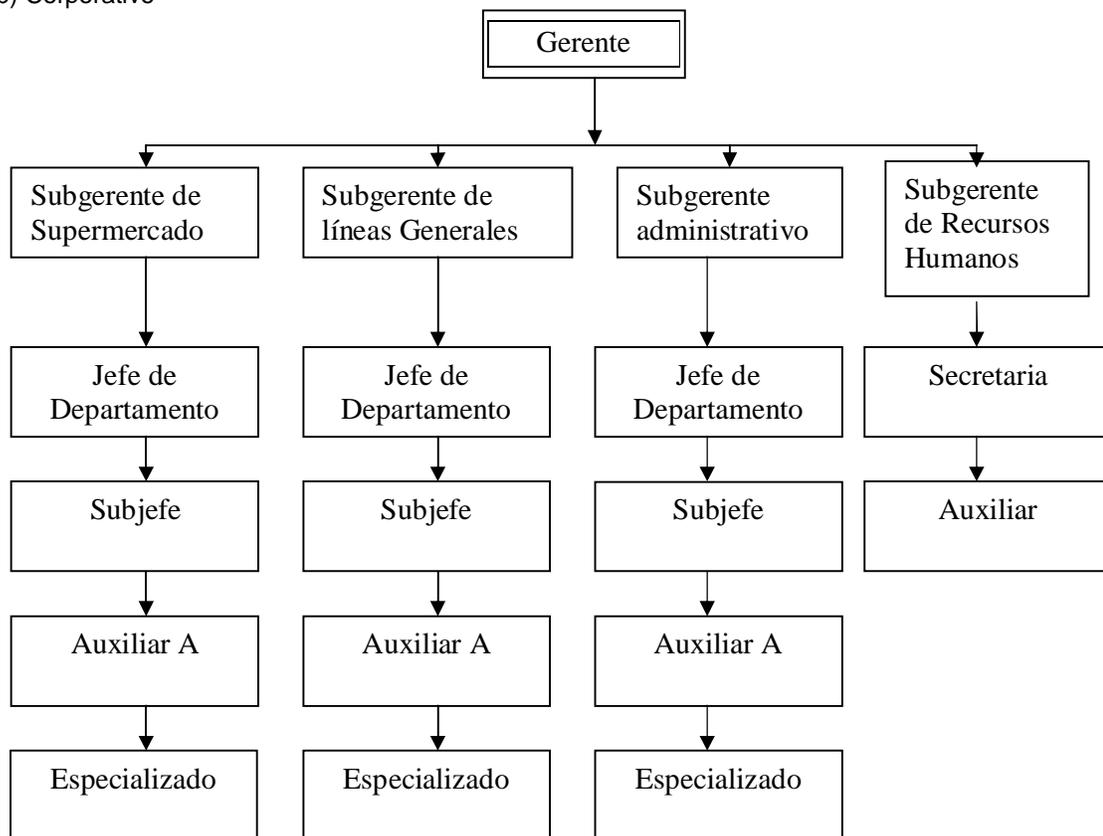
1.5.5 VALORES

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

1.5.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN GRUPO COMERCIAL MEXICANA

En Grupo Comercial Mexicana existen 2 tipos de estructuras organizacionales:

- a) Tienda
- b) Corporativo



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

El secreto del éxito en la tienda es:

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

- ✓ Que el cliente nos prefiera.
- ✓ Dar una buena imagen de Comercial Mexicana, logrando con esto que nuestra empresa se fortalezca cada día más.
- ✓ Tener más clientes incrementándose así las ventas.
- ✓ Las ventas permiten que la tienda siga creciendo, ya que entre más venda más ganancias tendrá, y para lograr elevarlas le brindamos al cliente:
- ✓ Calidad tanto en los productos como en el servicio.
- ✓ Surtido extenso.
- ✓ Limpieza tanto en el departamento, como en las herramientas de trabajo, y en, la presentación personal.
- ✓ Atención personal es decir que los clientes se den cuenta que está el personal para brindarles su apoyo.
- ✓ La productividad y la eficiencia es hacer lo más con lo mínimo indispensable, logrando con esto un ahorro que podamos transmitir a la economía de nuestros clientes.

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

1.5.7 LAS ÁREAS POR LAS QUE SE COMPONE LA TIENDA SON:

ÁREA DE PERECEDEROS: Aquí se encuentra mercancía que por su tiempo de vida necesita un cuidado especial, esta área se compone de:

Frutas y verduras.
Salchichonería y lácteos
Pescados y mariscos
Carne.

ÁREA DE ALIMENTOS: Esta área se compone de la mercancía que se prepara, cocina o elabora dentro de nuestra tienda.

Alimentos preparados
Fuente de sodas
Tortillería
Panadería
Pizzería.

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

ÁREA DE ROPA: En esta área se encuentran los siguientes departamentos.

Caballeros
Damas
Bebés
Zapatería
Niños
Niños
Blancos

ÁREA DE LÍNEAS GENERALES: Comprende los departamentos que le ofrecen al cliente mercancía, que sin ser productos de primera necesidad, le proporciona cierto bienestar y placer.

Discos y libros
Perfumería
Muebles
Jardinería
Hogar
Ferretería
Deportes
Fotografía
Regalos
Autos
Juguetería
Papelería (Mercería)
Cómputo

ÁREA DE SERVICIOS: Para el correcto funcionamiento de todas las áreas se requieren de los siguientes departamentos.

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

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS: Se encarga del reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo de todo el personal de la tienda, así como de los trámites administrativos como son: seguro social, nómina, impuestos y todo lo que tenga que ver con el personal.

PRESTACIONES

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

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

Fondo de ahorro: Es una prestación que da la facilidad de ahorrar y por cada peso que nosotros pongamos, la empresa pone uno más. Con lo que se logre juntar, se pueden dar préstamos, entre los mismos (empleados de acuerdo a las políticas del Fondo de Ahorro).

Este beneficio lo puedes disfrutar cuando hayas cumplido un año en la empresa y tengas contrato de planta.

- ✓ Los préstamos se descontarán quincenalmente.
- ✓ Los ahorros de todos se depositan en el banco y se te entregan una vez al año (agosto) con todo y los intereses que se te generan.
- ✓ De acuerdo a la antigüedad que el trabajador tenga en la empresa éste se verá incrementado.

Bonificaciones: A partir de que se obtenga la planta el trabajador recibirá quincenalmente una bonificación determinada de su sueldo, el cual le servirá para poder adquirir productos en

cualquiera de las tiendas del Grupo Comercial Mexicana (Tiendas Comercial Mexicana, Megas, Bodegas y Sumesa).

Vacaciones y prima vacacional: Al cumplir un año en la empresa podrá disfrutar de vacaciones y prima vacacional de acuerdo a la ley.

Plan de seguridad familiar: En este Plan el trabajador obtiene:

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

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

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

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

Permisos con goce de sueldo: La empresa permite faltar al trabajo y te paga el día en los siguientes casos:

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

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

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

1. Seguro de Riesgo por Trabajo: En caso del trabajador sufra algún accidente al realizar su trabajo o en el trayecto de su casa al trabajo o del trabajo a su casa, sin haberse desviado tendrá derecho a hospitalización y al 100% de su salario diario integrado.

2. Subsidio por incapacidad total o permanente: Esta incapacidad la determina el IMSS y Seguro por enfermedad general: Con este seguro el trabajador tendrá derecho a atención médica, así como los miembros de tu familia que dependan económicamente de él, siempre y cuando lleve cuatro semanas continuas inscrito en el IMSS, además tendrá derecho a un subsidio que se le otorgue.

Es condición tener 150 semanas continuas inscritas en el IMSS como mínimo.

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

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

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

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

MERCADOTECNIA Y PUBLICIDAD: Es el área encargada de crear y desarrolla las estrategias y herramientas comerciales de las distintas cadenas del grupo.

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

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

PLANEACION Y DESARROLLO: Está encargada de analizar nuevas oportunidades de negocio.

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

1.6 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

1.6.1 ANTECEDENTES

Época anterior a la Conquista: En este tiempo, la administración que se lleva a cabo, solo era de forma política y administrativa, lo que no la constituía de un carácter nacional.

Época Colonial: A medida que se descubrían tierra y aguas, se va ampliando el ámbito territorial, por lo que se hace necesario tener una mejor organización para dar forma de los estados.

Época Independiente: A raíz de la independencia, se hace necesaria, tener una reorganización de todas las entidades, ya que desde 1821, se hacían esfuerzos por adecuar las estructuras administrativas a las nuevas tareas del Estado. Estas se basan en disposiciones jurídicas y es así como se crean secretarías de Estado y se instituyó una administración centralista.

1.6.1.1 UN APUNTE ACERCA DE LOS FUNDAMENTOS HISTÓRICOS

El estudio sistemático de la administración pública no se produce hasta que se diferencia el concepto de la hacienda pública y el de la hacienda personal del rey. En el siglo XVIII en Prusia, se desarrollan una serie de estudios y de enseñanzas encaminados a preparar a los funcionarios potenciales para su ingreso en la función pública al servicio del gobierno. Los estudios eran de carácter primordialmente descriptivo acerca de las instituciones de gobierno y el trabajo de los funcionarios. Eran impartidos por los profesores de las ciencias camerales, bajo cuya rubrica se estudiaban todos los conocimientos que se estimaban útiles para el gobierno desde el derecho a la ingeniería.

Paralelamente. En Francia se cultiva la ciencia de la policía cuya pretensión es abarcar todo lo que hacia entonces el poder público.

La influencia de estas dos escuelas en Europa es notable y, a través de Europa, se expande su influencia a las colonias de Asia, África y América Latina.

Ahora bien, la aparición del Estado constitucional como forma de organización política en el siglo XIX es lo que induce una transformación radical en los estudios administrativos. Ya con anterioridad, el derecho público había ganado terreno a las ciencias camerales y a las ciencias de la policía, pero es con el pleno sometimiento del Estado al derecho, con su despersonalización e institucionalización, cuando el derecho administrativo pasa a obtener el casi monopolio de los estudios administrativos.

En Europa continental, la primacía del derecho administrativo ha durado hasta que la evidencia del Estado de Bienestar ha requerido apoyos al gobierno, distintos de la regulación de las relaciones, para gestionar organizaciones complejas. Francia ha sido el país con mayor producción de estudios administrativos en las ciencias sociales y el que ha intentado seriamente instaurar una disciplina autónoma de Ciencia de la Administración. Los pensadores clásicos del cameralismo y de la ciencia de la seguridad pública (el poder coercitivo del estado). Han escrito sobre la administración pública con anterioridad pero no de manera notable o relevante para ser considerados como verdaderos precursores de la materia.

Finalmente conviene realizar una distinción entre lo que constituye el pensamiento y los estudios sobre la administración pública y lo que es el saber disciplinar. Para la Ciencia Política se ha realizado la distinción entre la que podemos considerar en su sentido lato y la de sentido estricto (Cotarelo, 1994, 13). La distancia entre las dos es la de incluir en la primera rubrica cualquier conocimiento riguroso sobre materias políticas y bajo la segunda sólo el conocimiento que se establece basándose en los requerimientos del método científico. Desde esta visión, de la Ciencia Política y de la Administración, en sentido estricto “es el fruto de este siglo y más concretamente del esfuerzo de los estudiosos norteamericanos que son quienes siempre han representado la pequeña avanzada del intento de constituir en científico el saber politológico” (Cotarelo, 1994).

1.6.2 CONCEPTO

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

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

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

El gobierno o Administración Pública, se encuentra definido en los términos de la Constitución Política de cualquier Estado o país. En nuestro caso, el 04 de octubre de 1824 se promulgó la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en la que se adoptó, como forma de gobierno, la de una República representativa, popular y federal.

Dividió el Supremo Poder de la Federación, para su ejercicio, en Legislativo, Ejecutivo y Judicial. El poder Legislativo se dividió en dos cámaras; la de Diputados y la de Senadores (Congreso de la unión). Todo ello fue ratificado en la Constitución vigente de 1917. Este gobierno se establece a tres niveles; Federal, Estatal y Municipal.

- a) La administración Pública es básicamente, la rama ejecutiva del gobierno legalmente constituida.
- b) La “función” de la Administración Pública es el conjunto de actividades o acciones mediante las cuales se concretan las decisiones del gobierno.
- c) La Administración Pública es la teoría, o el conjunto de conocimientos, métodos y procedimientos científicos que ayudan a estudiar y predecir los hechos o fenómenos que suceden en el gobierno de un país.

1.6.3 ORGANIZACIÓN DEL GOBIERNO FEDERAL

El Estado mexicano es un organismo jurídico que representa física y políticamente a la sociedad, se hace presente a través del gobierno, el cual opera por medio de la administración pública.

Cuando se habla de gobierno de la República se hace referencia al Supremo Poder de la Federación, que se divide para su ejercicio en Legislativo, Ejecutivo y Judicial, como se muestra gráficamente en su organigrama general, conforme a lo dispuesto por el artículo 49 constitucional. El poder público de los estados se divide también para su ejercicio en Ejecutivo, Legislativo y Judicial. Las entidades federativas adoptan, en su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo, popular, teniendo como base de su división territorial y de organización política y administrativa, el municipio libre.

El poder Legislativo como parte del gobierno federal, es el medio a través del cual los ciudadanos establecen sus normas legales y disponen de una plataforma y foro de discusión nacional de los grandes temas que le interesan a la comunidad.

Para cumplir con la función que le encomienda la Constitución, el Poder Legislativo se deposita en un Congreso General, que se divide en dos Cámaras, una de Diputados conformada por representantes de la nación y otra de Senadores integrada por representantes de cada estado de la Federación y del Distrito Federal, a las cuales corresponde básicamente la elaboración de la Ley.

La representación popular, compuesta de 500 diputados y 128 senadores conforme a la Ley Orgánica del Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos, en grupos parlamentarios para realizar tareas específicas en las Cámaras y coadyuvar al mejor desarrollo del proceso legislativo.

El Poder Judicial dirime las controversias, que, por razón de competencia, se suscitan entre los Tribunales de la Federación, entre éstos y los de los Estados y del Distrito Federal, entre los de un estado y los de otro, o entre los de un estado y los del Distrito Federal.

Las funciones del Poder Ejecutivo son de naturaleza política y administrativa. Las primeras están referidas a su relación con los otros dos Poderes y órdenes de Gobierno, y al impulso y orientación que dé a la actividad del Estado. Las segundas se ocupan de la ejecución y aplicación de las normas jurídicas, además de los actos materiales que tienen por finalidad un servicio público y sus relaciones con los particulares.

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

1.6.3.1 ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MEXICANA:

1. Federal: Estructura de la Administración Federal:

a) Presidencia de la república: Es elegido en forma directa por el pueblo y dura en su cargo 6 años sin poder ser reelecto.

b) . P.G.R.: Órgano superior político administrativo que auxilia al presidente en el despacho de los asuntos jurídico-administrativos del Estado.

c) Secretaría de Estado: Órgano superior político administrativo que auxilia al presidente en el despacho de los asuntos en las ramas de su actividad.

d) . Gobierno del D.F.: Administra los bienes de dominio público que son los de uso común y utilidad pública que se ofrece al ciudadano.

e) . Organismos desconcentrados: Forma de organización administrativa a la cual se otorga por medio de una ley o reglamento, determinadas facultades de decisión y ejecución limitadas.

f) . Las que dependen directamente de la presidencia, de una secretaría o un departamento de Estado como lo es la procuraduría federal de la defensa del trabajo que

depende de la S.T.P.S., o como otro ejemplo la C.N.B. y V. que depende de la S.H.C.P. o como el I.P.N. depende de la S.E.P. y el I.N.B.A. del CONACULTA, etc.

g) . Organismos descentralizados: Forma de organización que adopta el Estado mediante una ley para desarrollar actividades que le competen o que son de interés general en un momento dado a través de organismos creados especialmente. Estos tiene un régimen jurídico propio y también un régimen fiscal como por ejemplo los Almacenes generales de depósito, La U.N.A.M., Ex-Ruta 100, etc.

h) . Sociedades Nacionales de créditos: Son empresas de participación estatal mayoritaria, su organización y funcionamiento compete a la S.H.C.P. y su legislación compete a la ley general de instituciones de crédito y como ejemplo estan los bancos BANRURAL, BANJERCITO, BANPESCA, BANOBRAS, etc.

i) . Fideicomisos públicos: Es un contrato por medio del cual, el gobierno federal, los gobiernos de los Estados, los municipales o los ayuntamientos, a través de sus dependencias centrales, con el carácter de fideicomitente, transmite la titularidad de bienes de dominio público o privado de la federación, en una institución fiduciaria para realizar un fin lícito de interés público.

1.6.3.2 ORGANIZACIÓN BÁSICA:

Los municipios son libres y autónomos según el artículo 115 constitucional en relación con la federación y a la entidad federativa, sin embargo, es importante hacer mención que en la realidad es diferente, ya que la federación adopta una actitud paternalista, hacia el municipio, ya que después de estar en cierta forma abandonado por la federación, el Estado en cuestión, sufre un endeudamiento para poder solventar las necesidades más urgentes, es así como la propia federación a través de subsidios disminuye la carga de sus deudas

La legislación municipal corresponde expedirla a los congresos locales, como legislación reglamentaria del artículo 15 constitucional.

1.6.4 FORMAS DE ORGANIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA:

Las formas en que se ordenan los órganos administrativos y sus titulares para constituir y dar unidad a la Administración Pública son:

1. La centralización administrativa existe cuando los órganos se encuentran colocados en diversos niveles pero todos en una situación de dependencia en cada nivel hasta llegar a la cúspide en que se encuentra el jefe supremo de la Administración Pública.

2. La desconcentración consiste en la delegación de ciertas facultades de autoridad que hace el titular de una dependencia a favor de órganos que le están subordinados jerárquicamente. La descentralización tiene lugar cuando se confía la realización de algunas actividades administrativas a organismos desvinculados en mayor o menor grado de la Administración Central.

El sistema de empresas de participación estatal es una forma de organización en la que el Estado recurre como uno de los medios directos de realizar su intervención en la vida económica del país.

En nuestro país, la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal integran la Administración Pública Federal Centralizada.

Los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y fianzas y los fideicomisos, componen la administración pública paraestatal.

1.6.5 CRISIS EN EL SISTEMA PÚBLICO

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

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

Como se explica en los siguientes puntos, en dicha modernización se diferencian tres niveles de análisis:

a) Eficiencia

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

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

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

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

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

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

1.6.6 EL GERENTE PÚBLICO EN EL CONTEXTO DE MODERNIZACIÓN.

Según Michel Crozier, en una sociedad post-industrial como la actual, el recurso esencial que hará la diferencia en el largo plazo es la calidad, adaptabilidad y capacidad de desarrollo del recurso humano. "Administrar las organizaciones privadas y públicas y todas las instituciones colectivas en función de este carácter esencial del recurso humano implica un cambio profundo de razonamiento, especialmente difícil para un mundo administrativo profundamente marcado por tradiciones de control y reglamentación que estaban adaptadas a la sociedad industrial".⁴

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

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

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

El supuesto de base de Crozier, el cual compartimos en nuestra visión de la modernización de la administración pública, es que el cambio se deberá inducir vía el recurso humano, es decir que el cambio necesario no es solo de estructuras o responsabilidades del funcionario, sino de actitudes y procesos de identificación.

Además dicho cambio será inducido en una primera fase, fundamentalmente, por los principales actores de la pirámide gubernamental: secretarios, directores, jefes de dependencias, responsables de programas, etc.

Por lo tanto, a los funcionarios públicos, administradores y todo aquel recurso humano que pertenezca a la administración pública u organismo descentralizado; deberá procurársele el desarrollo de nuevas capacidades, modos y mecanismos de razonamiento que les permita mejorar y adaptarse al cambio³. Este cambio se podrá traducir, en una segunda fase, en una nueva mística¹ y dinámica de los procesos decisorios, nuevas actitudes y procesos de identidad en el resto de la pirámide organizacional para finalmente reflejarse en nuevas estructuras, nuevos métodos y nuevos sistemas administrativos.

El planteamiento anterior constituye de hecho una estrategia para la modernización. Si bien el proceso debe integrar los niveles de eficiencia, eficacia y legitimidad requiere ante todo, una forma de desdoblamiento que le permita tener un efecto multiplicador que abarque la totalidad del aparato. Este tipo de proceso, de arriba abajo, no estaría en correspondencia con lo que sugieren algunos autores, en relación a que el cambio organizacional, para que sea eficaz, requiere de una participación directa de las bases de la estructura, surgiendo incluso como deseable, que los cambios organizacionales surjan de abajo hacia arriba. En el caso de las administraciones públicas de los países latinoamericanos particularmente en el caso mexicano - no parecerían estar dadas las condiciones necesarias para que el cambio organizacional sea inducido por la base de la estructura; por el contrario, la rigidez de los niveles operativos y la inercia de tradiciones, ritos y vicios de comportamiento, son algunos de los principales obstáculos a vencer. Dadas las características del aparato, los altos mandos se constituyen en la estrategia viable por la inducción del cambio, es decir, en el elemento propulsor del proceso modernizador.

⁴ Cabrero Mendoza Enrique, "Del Administrador al Gerente Público".

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

1.6.6.1 ANALISIS 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:

DIMENSION ECONOMICA.

La dimensión económica sugiere un primer conjunto de prerrequisitos en el perfil, relacionados con el conocimiento, el referencia1 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 prerrequisito fundamental.

DIMENSION POLITICA.

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

DIMENSION SOCIAL.

La dimensión social sugiere prerrequisitos 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 detecta las variables de incidencia en el impacto social de la acción organizacional.

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

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

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

P. Nivel Ejecutivo o de Coordinación: Se trata de decisiones caracterizadas por la referencia no tanto a programas específicos, sino a políticas institucionales que aunque se constituyen en premisas decisorias requieren de la aplicación de criterio respecto a la funcionalidad global para la organización. Por ello es determinante la capacidad analítica para conjugar y relacionar procesos en vías del logro de objetivos organizacionales. Sin que los problemas de eficiencia dejen de ser una preocupación de este nivel decisorio, la eficacia organizacional aparece como un prerrequisito fundamental.

P 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 decisorias a partir de la misión estratégica de la organización, sin embargo, deberán ser reinterpretadas constantemente y rediseñadas si la dinámica contextual así lo requiere. Las capacidades de análisis y globalización de los hechos observados así como de evaluación y síntesis de los mismos fundamentales en este nivel decisorio, en el cual 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.

1.6.6.2 DEL ADMINISTRADOR AL GERENTE PÚBLICO.

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

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

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

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

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

1.6.7 VARIABLES DE ADMINISTRACION PÚBLICA DIFERENCIACIÓN GESTION PÚBLICA TRADICIONAL

Finalmente, podemos decir que el cambio necesario en la administración pública solo se podrá generar vía una nueva cultura en el administrador. Por esto los recursos humanos en el sector público se constituyen en la variable clave del cambio; este aspecto si bien no ha sido la característica dominante en procesos de reforma en curso, poco genera un movimiento en este sentido.

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

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

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

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

1.7 COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA (CNA).

1.7.1 ANTECEDENTES.

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

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

diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal publicado en el Diario Oficial de la Federación el 28 de diciembre de 1994.

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

1.7.2 MISIÓN Y VISIÓN DE LA CNA.

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

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

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

1.7.3 FUNCIONES DE LA CNA.

Dicho organismo tiene entre sus funciones las siguientes: administrar y custodiar las aguas nacionales, así como los bienes que se vinculan a estas, de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables, además de vigilar el cumplimiento de la Ley de Aguas Nacionales y proveer lo necesario para la preservación de su calidad y cantidad para lograr su uso integral sustentable. También esta encargada de estudiar, normar, proyectar, promover, construir, vigilar, administrar, operar, conservar y rehabilitar la infraestructura hidráulica, así como las obras complementarias que correspondan al Gobierno Federal.

1.7.4 OBJETIVOS.

Elemento Rector del Cambio	Objetivos
Descentralizar programas y recursos hacia los gobiernos de los estados, municipios y usuarios organizados	01) Transferir funciones, recursos materiales y personal a los gobiernos de los estados y municipios 02) Concertar con los gobiernos de los estados la creación de las Comisiones estatales de Agua como entes rectores de los programas transferidos a los estados 03) Mejorar la capacidad de respuesta de los organismos operadores
Desconcentrar funciones y consolidar a las Gerencias Regionales como instituciones normativas, de asistencia técnica y con ejercicio pleno de autoridad	04) Aumentar la eficiencia operativa, administrativa y de ejercicio de autoridad de la institución 05) Contar con una estructura en la organización acorde con las funciones y responsabilidades
Consolidar la participación de los usuarios y la sociedad organizada en la administración del agua	06) Facilitar la gestación, instalación y consolidación de los Consejos de Cuenca y organismos auxiliares 07) Transferir la infraestructura hidroagrícola a los usuarios para su operación, conservación y mantenimiento 08) Consolidar la transferencia de los Distritos de Temporal Tecnificado 09) Consolidar la transferencia de los Distritos y Unidades de Riego 10) Operar y conservar las obras de cabeza y red mayor 11) Incrementar la producción y productividad en los Distritos de Riego, Distritos de Temporal Tecnificado y Unidades de Riego en coordinación con los sectores social y privado y otras instituciones 12) Dotar de agua potable a centros urbanos 13) Validar proyectos y obras de agua potable y saneamiento que cuenten con recursos federales, estatales y municipales 14) Dotar de agua limpia y clorada a la población 15) Efectuar diagnósticos del estado de la infraestructura de plantas de bombeo y acueductos y proyectos de rehabilitación para garantizar

	condiciones de seguridad estructural y de operación 16) Lograr la eficiente operación de los Consejos de Cuenca, Comisiones de Cuenca y Comités Técnicos de Aguas Subterráneas
Propiciar la participación de los usuarios y la iniciativa privada en el financiamiento de la construcción y operación de la infraestructura hidráulica	17) Contar con el financiamiento necesario para el desarrollo hidráulico sustentable 18) Promover y gestionar los recursos financieros que permitan el desarrollo de la infraestructura hidráulica del ámbito urbano 19) Promover y gestionar los recursos financieros que permitan el desarrollo de la infraestructura hidráulica en el ámbito rural 20) Dar seguimiento eficaz y oportuno a los programas de trabajo y al ejercicio de los recursos financieros obtenidos con crédito
Crear una cultura para el buen uso, pago y preservación del agua	21) Concientizar a los usuarios y sociedad en general en el buen uso del agua y pago por su aprovechamiento
Lograr el equilibrio hidráulico de las cuencas, en cantidad y calidad	22) Sanear hidrológicamente las cuencas 23) Lograr el equilibrio hidráulico regional 24) Contar con información confiable del ciclo hidrológico 25) Contar con información confiable de la calidad del agua 26) Integrar el sistema de observación del ciclo hidrológico a nivel nacional 27) Propiciar el uso eficiente del agua 28) Fortalecer la capacidad técnica en materia de agua subterránea 29) Contar con elementos técnicos suficientes para sustentar las acciones encomendadas a la CNA y necesarios para el desarrollo del sector hidráulico
Organización Institucional	30) Dar seguimiento al Plan Estratégico de la CNA 31) Lograr el cumplimiento de las funciones y responsabilidades institucionales de una manera efectiva 32) Contar con elementos suficientes para normar las acciones técnicas de la CNA y del sector hidráulico
Planeación del Recurso	33) Contar con objetivos y estrategias para el desarrollo del sector hidráulico que coadyuven al logro de los objetivos nacionales 34) Contar con 13 programas hidráulicos regionales y 32 estatales 35) Contar con elementos suficientes para sustentar las acciones estratégicas encomendadas a la CNA
Presupuestación	36) Contar oportunamente con recursos presupuestarios 37) Sustentar la asignación de recursos presupuestarios 38) Dar seguimiento físico y financiero al ejercicio presupuestal
Sistematización de Información del Sector	39) Conducir el desarrollo informático en materia de planeación, programación, presupuestación y financiamiento del agua 40) Contar con información actualizada del sector hidráulico 41) Contar con un sistema interactivo que permita conocer con oportunidad, el ejercicio de las operaciones presupuestales y contables, para la toma de decisiones 42) Perfeccionar el control y seguimiento de usuarios
Regularización de Usuarios, Recaudación y Fiscalización	43) Contar con un padrón de usuarios confiable y completo 44) Aumentar la recaudación 45) Ejercer las atribuciones fiscales
Atención a Usuarios	46) Mejorar la atención a usuarios 47) Atender las demandas ciudadanas
Marco Jurídico y Normativo	48) Contar con la legislación y normatividad adecuada para el sector hidráulico 49) Propiciar que los usuarios de aguas nacionales y demás bienes nacionales administrados por la CNA, cumplan con la legislación aplicable, a fin de lograr su uso eficiente y el saneamiento de los cuerpos de agua
Difusión	50) Difundir oportunamente los servicios y acciones de la CNA 51) Contar con información oportuna y confiable del sector
Desarrollo de Persona	52) Contar con elementos humanos suficientemente capacitados para sustentar las acciones de la CNA 53) Contar con personal calificado que permita el desarrollo y cumplimiento de los objetivos y metas de la institución
Prevención y Atención de Emergencias	54) Salvaguardar vidas humanas en riesgo por la presencia de fenómenos hidrometeorológicos extremos 55) Desarrollar y promover acciones de prevención y mitigación de daños en la infraestructura hidráulica, ante la presencia de fenómenos naturales extraordinarios 56) Atender emergencias en obras hidráulicas por eventos extremos hidrometeorológicos o sismos
Seguridad de Presas	57) Garantizar la operación segura de las presas 58) Formular la cartera de proyectos prioritarios de rehabilitación de presas y elaborar los diseños civil y electromecánico correspondientes

Patrimonio Inmobiliario	59) Proporcionar seguridad jurídica a los inmuebles otorgados como compensación a los afectados por obras hidráulicas y mantener depurado el patrimonio inmobiliario de la CNA
-------------------------	--

1.8 CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y SEGURIDAD NACIONAL (CISEN).

1.8.1 ANTECEDENTES.

El Centro de Investigación y Seguridad Nacional es el servicio de inteligencia civil y contrainteligencia para la seguridad nacional de México. Como entidad del Estado mexicano, el CISEN es un órgano administrativo desconcentrado, con autonomía técnica y operativa, adscrito al Secretario de Gobernación.

¿Qué es seguridad nacional?

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

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

1.8.2 MISIÓN DEL CISEN.

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

Estas condiciones son necesarias para el desarrollo integral del país.

1.8.3 PRINCIPIOS DEL CISEN.

Sus principios institucionales son:

Identidad nacional
Legalidad
Neutralidad
Objetividad

1.8.4 MARCO LEGAL.

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

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

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

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

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

El artículo 34 del mismo reglamento indica que su presupuesto y los lineamientos para su ejercicio están sujetos a la normatividad que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público expide para las unidades de gasto autónomo. Añade que el CISEN elaborará su propio proyecto de presupuesto y que los recursos que le sean autorizados no podrán ser objeto de transferencia a ninguna otra unidad u órgano.

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

1.8.5 ATRIBUCIONES

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

1.8.6 ESTRUCTURA

(a) Área	(b) Función
Dirección de Contrainteligencia	<ul style="list-style-type: none"> ≡ Proteger la información valiosa del Estado y la nación. ≡ Detectar y neutralizar actividades de inteligencia de personas, grupos u organizaciones que atentan contra la seguridad nacional. ≡ Atender los temas relacionados con la proliferación de armas de destrucción masiva.
Dirección General	<ul style="list-style-type: none"> ≡ Desarrollar, ejecutar y controlar el sistema de inteligencia para la seguridad nacional. ≡ Apoyar la ejecución de las políticas federales en materia de seguridad nacional. ≡ Coordinar el Programa de Estudios Estratégicos.
Secretaría General	<ul style="list-style-type: none"> ≡ Propiciar el desarrollo institucional del Centro, con base en las políticas de modernización y consolidación marcadas por el gobierno federal. ≡ Fortalecer las actividades de coordinación de la institución, con los diferentes niveles de la administración pública federal, estatal y municipal..
Centro de Desarrollo de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ≡ Reclutar, seleccionar y capacitar al personal. ≡ Diseñar e implementar programas de desarrollo de recursos humanos
Dirección de Investigación	<ul style="list-style-type: none"> ≡ Aportar al proceso de producción de inteligencia, con base en los temas de la Agenda de Riesgos a la Seguridad Nacional, información confiable y oportuna que incide en la seguridad y estabilidad de la nación. ≡ Establecer canales de coordinación con los tres niveles de gobierno a través de las Delegaciones Estatales. ≡ Administrar el sistema interno de información.

Dirección de Análisis	≡ Procesar información para elaborar productos de inteligencia sobre aquellos temas que impliquen un riesgo a la seguridad nacional.
Dirección de Servicios Técnicos	≡ Brindar apoyo logístico en materia de comunicaciones e informática ≡ Proyectar el desarrollo tecnológico de la institución. ≡ Elaborar estudios de opinión.
Dirección de Administración y Servicios	≡ Suministrar recursos financieros, materiales y servicios generales. ≡ Administrar al personal.
Contraloría Interna	≡ Promover el Programa de Modernización de la Administración Pública. ≡ Implementar el Sistema Integral de Control Gubernamental. ≡ Recibir quejas y denuncias y realizar auditorías e inspecciones.

1.9 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (SAT).

1.9.1 ANTECEDENTES.

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

1.9.2 MISIÓN Y VISIÓN.

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

1.9.3 OBJETIVO DEL SAT.

El SAT nace como respuesta a demandas y necesidades que surgen de la propia dinámica económica y social del país. Se enmarca en la tendencia mundial orientada a modernizar y fortalecer las administraciones tributarias como herramienta para que la actividad de recaudación de impuestos se realice de manera eficaz y eficiente, y ante todo, en un marco de justicia y equidad contributiva.

Aumentar la eficacia recaudatoria.

Lograr conciencia de riesgo ante el incumplimiento.

Reducir el contrabando y la economía informal.

Contar con un padrón completo y confiable.

Establecer un control de obligaciones universal, oportuno y exhaustivo.

Mejorar la eficiencia de la Administración Tributaria.

Contar con una nueva cultura organizacional que impulse los valores de honestidad, calidad, transparencia y vocación de servicio, apegada a la ley y con personal altamente calificado.

Disponer de sistemas y procesos informáticos integrados y seguros, orientados a procesos internos y al contribuyente.

Cambiar la percepción del contribuyente hacia la Institución por una imagen de honestidad, calidad, transparencia, servicio, apego a la ley y profesionalismo.

De esta manera, al contar con una organización especializada conformada con personal calificado, se podrá responder con agilidad, capacidad y oportunidad a las actuales circunstancias del país. Esta medida es de capital importancia porque permitirá disponer de los

recursos necesarios para ejecutar los programas propuestos por el gobierno federal para impulsar el desarrollo nacional.

1.9.4 REGLAMENTO INTERIOR DEL SAT.

El SAT asume a partir del primero de julio las funciones que tenía encomendadas la Subsecretaría de Ingresos en lo relativo a la determinación, liquidación y recaudación de impuestos y demás contribuciones y sus accesorios, así como la vigilancia en el correcto cumplimiento de las obligaciones fiscales. En el desarrollo de esta función se destaca la necesidad de garantizar la aplicación correcta y oportuna de la legislación fiscal y aduanera de manera imparcial y transparente.

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

1.9.5 INTEGRACIÓN DEL SAT.

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

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

EL CAMBIO NO AFECTARÁ LOS ASUNTOS EN TRÁMITE

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

REDISEÑO DE PROYECTOS

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

SERVICIO FISCAL DE CARRERA

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

DERECHOS DE LOS CONTRIBUYENTES

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

VINCULACIÓN PERMANENTE CON LOS TRABAJADORES

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

INCORPORACIÓN PAULATINA DE LAS MEDIDAS QUE PERMITIRÁN ALCANZAR SUS OBJETIVOS

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

CAPITULO 2: CAPITULO 2:

MARCO MARCO

TEORICO TEORICO

2. CAPITULO MARCO REFERENCIAL

2.1 LIDERAZGO

2.1.1 ANTECEDENTES

El liderazgo es un tema crucial hoy en día, en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o de la empresa. Al hablar de organizaciones y personas, es indispensable mencionar a los conductores, los líderes del presente, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus compañeros a conseguirlo.

El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica por un lado, mirar primero dentro de uno mismo para conocerse plenamente, y por el otro, que pueda entender a los demás y además de alguna forma reflejar lo que quiere lograr, y de esta manera con ayuda de los seguidores conseguir el cambio deseado y por tanto el éxito. Este análisis nos llevara a mejorar nuestro desempeño como líderes que somos, sea para beneficio personal y/o de nuestra organización.

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

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

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

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

Es por ello que el origen del liderazgo también se asocia a la función directiva y el hecho de ser eficaz en sus actividades. La función gerencial de dirección se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan de manera positiva a lograr las metas de la organización y del grupo.

Las ciencias de la conducta, son las principales contribuciones a la administración para explicar factores como la motivación, la comunicación o la creatividad, que es otro de los factores que desempeña un papel importante en la administración de los trabajadores.

Los gerentes, mediante el ejercicio de sus funciones directivas, ayudan a las personas a ver como pueden satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial, al mismo tiempo que contribuyen a la realización de las metas de una organización. Por tanto, los gerentes deberán

entender los roles o papeles asumidos por los trabajadores y la naturaleza humana acerca de la individualidad de las personas y sus personalidades.

No se puede hablar sobre la naturaleza de las personas a menos que se considere al individuo de manera integral, no solamente con características separadas distintivas, como el conocimiento, actitudes, habilidades o rasgos de la personalidad, la dignidad y el respeto.

El liderazgo en cuanto a la posición orgánica se puede definir como la conducta, el conjunto de rasgos y aptitudes que caracterizan a una persona para conducir el interés o la conducta de un grupo al objetivo que se pretende. Chiavenato lo define como "una cualidad personal que proporciona deseo y esfuerzo de cooperación para lograr un objetivo". Un liderazgo exitoso requiere un comportamiento que cohesione e impulse a los seguidores hacia objetivos específicos en situaciones particulares.

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

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

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

La dinámica del liderazgo ha permanecido como un acertijo. Sabemos aun, poco acerca de lo que forma a un buen líder. Pero esto no se debe a falta de investigaciones sobre el tema. El joven estudioso de liderazgo Ralph Stogdill, hizo la declaración disuadiendo que: "existen muchas definiciones sobre liderazgo, tantas como personas que intentan definir el concepto" (Bass, 1981, p. 7). Stogdill en su libro Manual de Dirección, revisó 72 definiciones propuestas por los alumnos entre 1902-1967. Pero estas carecen de consenso y no han desalentado a los investigadores de liderazgo. Ha proliferado la literatura sobre liderazgo, esto refleja un incremento del número de artículos listados en el Manual. Mientras que el viejo manual (1974), refirió sólo 3000 estudios, 7 años después, el número excedió los 5000 y en años recientes se han escrito más de 30 000 artículos en diarios, libros y revistas.⁵

Desafortunadamente, como Mintzberg (1981) ha sugerido, la popularidad de las investigaciones de liderazgo no fue igualada por su relevancia. El establece: que de igual modo los títulos de las teorías (las nuevas no menos que las anteriores), son de naturaleza poco satisfactorias, ya que se perfilan sobre lo trivial y lo irrelevante (p. 250). Mintzberg no sólo fue excesivo criticando lo abstracto del estudio sobre liderazgo. Bass (1981, p. 26) en su nueva edición del Manual de dirección, anota que "si una teoría del liderazgo es usada para diagnosticar, disciplinar y desarrollar, ésta debe estar fundamentada en los conceptos suposiciones aceptables experimentados por administradores oficiales y líderes emergentes".

⁵ A. J. Dubrin, Leadership: Research Findings, Practice, and Skills (Boston: Houghton Mifflin. 1998).

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

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

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

El liderazgo es un fenómeno fundamental en la vida social, pudiéndolo ejercitar una sola persona o un grupo (liderazgo compartido)⁶. Todos los grupos humanos conocen el liderazgo, cuya finalidad es hacer que el grupo actúe con más eficacia y con una mayor rapidez en sus luchas con el medio ambiente. Sin embargo, en diversas culturas, a la necesidad de liderazgo los seguidores responden con sentimientos muchas veces completamente opuestos; en lugar de admiración, lealtad, fidelidad, entrega, puede ser desconfianza, rechazo y resentimiento lo que se ofrezca a los respectivos líderes.

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

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

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

2.1.2 DESARROLLO DEL LIDERAZGO

Actualmente se necesitan líderes y empresarios que afronten la nueva situación. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta).

1.- Edad del liderazgo de conquista.

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

2.- Edad del liderazgo comercial.

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal del liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como aumentar su nivel de vida.

⁶ Robert N. Lussier y Christopher F. Achua, Liderazgo; Teoría – Aplicación – Desarrollo de habilidades, Thomson Learning, México, Pág. 7.

3.- Edad del liderazgo de organización.

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde pertenecer. La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

4.- Edad del liderazgo e innovación.

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia. .

5.- Edad del liderazgo de la información.

Se ha hecho evidente que ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan como se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona, que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

6.- Liderazgo en la Nueva Edad.

Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Los líderes de la organización del siglo XXI deberán conducir a sus empresas e instituciones hacia un mayor desarrollo tecnológico exigido por la competitividad y hacia un mayor desarrollo humano requerido por sus miembros, la sociedad y la tecnología.

Los líderes necesitan saber como se utilizan las nuevas tecnologías, necesitaran saber como pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo. Su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos.

2.1.3 ENFOQUES DE LIDERAZGO

Cabe aclarar que el tema de liderazgo y sus diferentes teorías no son exclusivas del siglo XX, debido a que anteriormente se había tratado este tema, como es el caso de Jenofonte (Varrón 1877), el cual, aborda el tema desde el punto de vista de cómo dirigir los trabajos y cómo ejercer un liderazgo favorable a la buena producción. En sus escritos maneja temas relacionados con el liderazgo, participación, consulta, comunicación, respeto al obrero, entre otros temas que están ligados al estudio del liderazgo.

Pasando al siglo XX, donde se desarrollan la mayor parte de las teorías de la organización y los estudios de liderazgo, se dice que hasta mediados de los años 70s, los enfoques normativos predominaron el ámbito de estudio.

Tradicionalmente, las teorías del dirigente se han concentrado en el estudio de los rasgos de personalidad (factores dependientes de la persona misma del dirigente), el estudio de habilidades (el saber-ser y el saber-hacer que el dirigente debe conocer y adquirir), el estudio de los polos en los que está centrado el dirigente (para el cumplimiento de las tareas o el bienestar del grupo).

2.1.4 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

Aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el manejo de una Organización, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublidereadas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las

habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces -con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución-, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Por eso, ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de éstas se encuentran apreciando más a los gerentes que además cuenten con habilidades de líderes.

Es por eso que las palabras administrador y líder se usan de manera indistinta, por que cuando se usa la palabra administrador se puede aludir a una persona que posee un título y una autoridad formal y cuando se usa la palabra líder se puede aludir a quien puede ser administrador o subordinado.

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

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

2.1.5 TEORÍAS ACERCA DE LAS CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

Muchas definiciones sobre liderazgo pueden ser enmarcadas en las distintas posiciones teóricas que se han propuesto para tratar de explicar el fenómeno del liderazgo. En algunas definiciones se enfatizan más las variables internas del individuo que ejerce el liderazgo; este es el punto de vista de la teoría de las características del líder. En otras, lo relevante, son las conductas que llevan al líder a ejercer sus funciones: el enfoque conductual o teoría de los estilos de liderazgo.

En un tercer grupo, se pueden encuadrar aquellas definiciones, en las que se destacan las destrezas que el individuo requiere para desempeñarse exitosamente en cada situación: el enfoque situacional.

La teoría de las características del líder se basa en el supuesto, de que es posible encontrar un número definible de cualidades individuales que determinen la capacidad para ejercer el liderazgo (Cartwright y Zander 1971; Gibson y otros 1990). Estas cualidades pueden ser rasgos de personalidad, capacidades intelectuales, aptitudes y actitudes, dependiendo del interés específico de cada estudio (Dessler 1979).

Entre otros investigadores que se abocaron a la tarea de encontrar un patrón regular de características en los líderes, se encuentran: Ghiselli, quién halló que: inteligencia, habilidad de supervisión, iniciativa, seguridad en sí mismo y nivel socioeconómico auto percibido, eran atributos comunes a los dirigentes evaluados (Ghiselli 1963 c.p. Dessler 1979); y Stogdill, cuya revisión de las investigaciones en el área, desde 1904 hasta 1970, dio resultados bastante concluyentes en cuanto a una larga lista de atributos asociados al liderazgo, como son: juicio, toma de decisiones, originalidad, adaptabilidad, estabilidad emocional, responsabilidad, sociabilidad, vigor, además de otros. (Stogdill 1948, 1974 c.p. Bass 1983).

Sorrentino y Field (1986) y Singer (1989), citados por Kotter (1990), reportan que al contrastar el poder predictivo de los factores situacionales en oposición a los factores internos y motivacionales (como variables influyentes en el proceso de liderazgo emergente), este último grupo resulta de mayor alcance en términos de la durabilidad temporal de la predicción.

Siguiendo esta línea de pensamiento, se pretende indagar en las características del líder, el cual no es, en todos los casos, un líder efectivo (Cartwright y Zander 1971).

Muchos autores que han investigado el fenómeno del liderazgo bajo este enfoque, se han preguntado ¿por qué ciertos individuos surgen como guías o dirigentes de un grupo, cuando

otros bajo condiciones similares no lo hacen? La pregunta "por qué" ha conducido a la respuesta "quién". Por ejemplo, ¿Por qué un individuo x es capaz de conducir un grupo?, porque x tiene ciertas cualidades internas que le permiten hacerlo. Este modelo comprensivo puede ser identificado en cualquier investigación que trate de describir los rasgos que diferencian a un líder de un no líder.

Se asume como premisa fundamental en las investigaciones de rasgos y características, que las disposiciones internas tienen una influencia en el comportamiento del individuo. Esta idea se origina en la teoría de rasgos de la personalidad, cuyos principales exponentes, Allport y Catell, se refieren al rasgo como:

"posibilidades, disposiciones o tendencias para la acción, relativamente duraderos o permanentes (...) Esta concepción implica que, en algún sentido, los rasgos (...) son determinantes de la conducta o antecedentes de ella" (Allport 1937, 1963, 1966; Catell 1959, 1965 c.p. Fierro 1986 Pág. 117).

En esas investigaciones se asume que los líderes poseen un tipo particular de personalidad, un estado más o menos fijo de existencia.

Se parte de la idea de que poseen un patrón particular, susceptible de ser encontrado y descrito. El objetivo de muchas investigaciones basadas en este enfoque, ha sido enumerar un juego de características, destinadas a describir a las personas que ejercen el liderazgo en diferentes ambientes organizacionales.

Así, Catell, Gibb y Lawson, utilizando el cuestionario de los 16 factores de personalidad de Catell (16 PF), reportan que los líderes tendían a obtener puntajes más elevados en los siguientes rasgos: inteligencia, entusiasmo, control y auto concepto (Catell 1964, Gibb 1961, Lawson 1962 c.p. Clark y Clark 1990).

Es importante mencionar que Stogdill (1948, 1974 c.p. Bass 1983), al analizar una recopilación de 163 investigaciones que intentaban identificar las características de los líderes, revela que, entre otros rasgos es posible identificar los siguientes como adecuados descriptores de aquellas personas que ejercen el liderazgo:

- ✓ Velocidad de decisión.
- ✓ Originalidad.
- ✓ Adaptabilidad.
- ✓ Ascendencia.
- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Seguridad en sí mismo.
- ✓ Sociabilidad.

Gordon, partiendo de la concepción de Catell, elaboró un instrumento psicométrico que mide 7 rasgos de personalidad, definidos a continuación (Gordon 1972, pág.10):

- ✓ **Ascendencia:** "aquellas personas que son verbalmente predominantes, que adaptan un papel activo en el grupo, que están seguras de sí mismas y que tienden a tomar decisiones independientemente".
- ✓ **Responsabilidad:** "las personas que pueden persistir en cualquier trabajo que le es asignado, que son perseverantes y decididos y en quienes se puede confiar".
- ✓ **Sociabilidad:** "las personas a quienes gusta hallarse entre la gente y trabajar con ella y que son gregarias y sociales".
- ✓ **Cautela:** "los individuos que son sumamente cautelosos, que consideran muy cuidadosamente los asuntos antes de tomar decisiones, y a quienes no gusta probar oportunidades o correr riesgos".
- ✓ **Originalidad:** "las personas (...) que gustan de trabajar en problemas difíciles son intelectualmente curiosos, gozan en las cuestiones y discusiones que hacen pensar y gustan pensar nuevas ideas".

- ✓ **Relaciones personales:** "personas que tienen mucha fe y confianza en la gente, y que son tolerantes, pacientes y comprensivas".
- ✓ **Vigor:** "caracteriza a personas que son vigorosas y enérgicas, a quienes gusta trabajar y moverse rápidamente, y que pueden lograr hacer más que la persona media".

Retomando la idea de las diferentes posiciones teóricas que tratan de explicar el fenómeno del liderazgo, a través del estudio de las variables que determinan quién es un líder, y al analizar las afirmaciones citadas por los diferentes autores, acerca de la importancia de los rasgos de personalidad y de las conductas emitidas por los individuos que ejercen el liderazgo, cabe plantearse el siguiente dilema: ¿son las características de las personas las que determinan su capacidad de conducir a un grupo? ¿O son sus comportamientos? o yendo más allá, existen otras variables, como por ejemplo. La situación en la que este individuo "es" y "se comporta" lo que determina tal capacidad.

"En este orden teórico hay clara asimetría entre la psicología de rasgos y la situacionista. Mientras la primera no niega que también la situación sea una causa o un determinante, el situacionismo sí deniega que los rasgos sean causas o determinantes de la conducta. De todos modos también para este la noción de situación puede ser lo bastante compleja -y lo es, sobretudo, desde el momento que incluyen las situaciones pasadas que forman la historia de la gente como para que en ellos queden incorporados muchos aspectos habitualmente recogidos en la noción de rasgos" (Fierro, 1986 pág.148).

La afirmación de Fierro, aplicada al fenómeno del liderazgo, se puede entender en el sentido de que los rasgos de personalidad son un requisito necesario, más no suficiente para predecir la efectividad de un líder; es decir, que un individuo con las cualidades descritas, sólo tendrá mayores probabilidades de ejercer su influencia de forma efectiva, que aquel que no las posee. Finalmente, como expresa Adair:

"Las cualidades le dan color a lo que de otro modo sería una serie sin vida de destrezas interpersonales: uno puede instruir al equipo cálidamente, con entusiasmo, o hacerlo de una manera fría, sin lustre en la voz; uno puede controlar con firmeza, calmadamente y con sensibilidad, o puede hacerlo a lo bruto, y sucesivamente (Adair 1990, pág.21).

2.1.6 CONCEPTO DE LIDERAZGO

Constituye un proceso para alcanzar una misión y una visión valiosas mediante el involucramiento y el desarrollo integral de las personas y sus facultades humanas, utilizando al máximo los recursos y con repercusiones positivas en la calidad global de vida.⁷

El liderazgo es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos. Es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia dónde se dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas. Sin el liderazgo una organización sería solamente una confusión de personas y máquinas⁸.

Siendo el liderazgo para Robert y Christopher, el proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del tiempo.⁹

Sus cualidades como seguidores eficaces:

- ✓ Se manejan bien ellos solos.
- ✓ Están entregados a un propósito externo.
- ✓ Preparan su competencia y preparan sus esfuerzos.
- ✓ Son valientes, honrados y creíbles.

⁷ Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño, Trillas, México, 1999, Pág. 199.

⁸ Davis Keith, El Comportamiento Humano en el Trabajo, McGraw-Hill, México, 1991, Pág. 234.

⁹ Robert N. Lussier y Christopher F. Achua, Liderazgo; Teoría – Aplicación – Desarrollo de habilidades, Thomson Learning, México, Pág. 6

Pero tomando una definición de lo que es liderazgo Richard Hodgetts nos dice que forma parte del trabajo de un administrador y que se puede definir como el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas.¹⁰

Con lo anterior podemos decir que el papel del líder determina los mejores resultados en vista de:

- a) Su personalidad, experiencia y conocimientos
- b) El historial, la preparación y las expectativas de los seguidores, y
- c) Los particulares de la situación en la que todos están operando.

Por lo tanto, lo anterior requiere que el líder analice cada situación con extremo Cuidado.¹¹

Existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. La palabra liderazgo tiene varias interpretaciones y confusiones que vale la pena definir, se suele confundir el concepto de liderazgo con administrador. En las diferentes ciencias o disciplinas, líder se entiende como ser el primero, tal es el caso en la mercadotecnia donde se habla de productos líderes, o en la ciencia administrativa, cuando se refiere al liderazgo de la empresa por ser la mejor o la más grande.

A continuación se citaran a las más representativas:

Uno de los primeros conceptos formales que se suscitó fueron elaborados por:

George R. Terry.

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

Paul Hersey y Henry Blanchard

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

Chiavenato, Idalberto

“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”

Cartwright y Zander

“Liderazgo es la capacidad de tener el poder personal y social, la habilidad de convertir una intención en un resultado y mantenerlo a través y para la gente”

John W. Gardner

“Líder es aquel que concibe y expresa metas que elevan a las personas por encima de sus pequeñas preocupaciones, por encima de sus conflictos y las integran en busca de metas trascendentes”

John P. Kotter

“Es el proceso de mover a un grupo o grupos hacia alguna dirección, a través de medios no coercitivos”

Siliceo

“Liderazgo es un agente de cambio”

Warren Venís.

“Líder es un ser visionario, un profeta, un artista del futuro que logra que las visiones se concreten”

¹⁰ Hodgetts Richard M. Comportamiento en las organizaciones, Pág. 198

¹¹ Ibid., pag 199

“Es el comportamiento de algunos miembros del grupo, o de la organización, que crea o modifica los principios y valores básicos de dicho grupo.”¹²

“Es el arte de combinar seducción y organización”¹³

“Es el arte de gestionar voluntades”¹⁴

“Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar los objetivos”¹⁵

Con estas definiciones podemos decir que el liderazgo es el arte de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales y que de alguna forma crea, seduce o modifica ciertos valores de un grupo para alcanzar objetivos.

De lo anterior podemos destacar palabras clave, que nos permiten comprender y/o visualizar el concepto de liderazgo, como características interesantes a él, como lo son: proceso, habilidad, influir, dirigir, orientar.

Ayudados de estas palabras, a groso modo podemos estructurar el concepto de liderazgo como: “El proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros de un grupo hacia el éxito en la consecución de metas y objetivos organizacionales”.

Hay muchos autores que dan su definición de liderazgo y que han tratado de encontrar características específicas que debe tener un buen líder, pero con el pasar del tiempo dicha lista de características ha ido en aumento.

Por ejemplo, Edwin Ghiselli nos habla que ha encontrado cinco características que debe tener un buen líder, esto después de haber hecho un estudio a 264 gerentes de más de 90 compañías distintas, dichas características son las siguientes:

- Ø **Inteligencia:** El nivel de inteligencia de una persona es un indicador exacto de la probabilidad de que obtuviera éxito como administrador.
- Ø **Habilidad de supervisión:** Es la utilización efectiva de cualesquiera prácticas supervisoras que sean indicadas por las exigencias particulares de la situación.
- Ø **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.
- Ø **Seguridad en sí mismo:** El individuo se ve a sí mismo como un agente efectivo al resolver los problemas que se presentan. Nivel ocupacional auto percibido: El grado en que una persona se considera.
- Ø **Nivel ocupacional auto-percibido:** El grado en que una persona se considera.

Cabe mencionar que en la medida en que el tiempo ha transcurrido y las organizaciones se han desarrollado, el liderazgo y las formas, y características de éste, obtienen éxito en la medida en que éste mismo cambia. El liderazgo es una parte importante de la administración, pero no lo es todo. Los gerentes deben planear y organizar, por ejemplo el papel primario de un líder es influir en los demás para que traten de alcanzar con entusiasmo sus metas y objetivos

¹² Consultoría de procesos, Pág. 84

¹³ Mateo, Juan-Valdano Jorge, Liderazgo, Pág. 42

¹⁴ Idem

¹⁵ Keith, Davis y John W. Newstrom. Comportamiento humano en el trabajo, 8° .McGraw-Hill,1991, Pág. 234.

establecidos, sin embargo la manera de influir en los demás para alcanzar dichos objetivos no es una tarea fácil, es un proceso muy complejo y multifacético de las relaciones humanas.

Por otro lado Frederick Fiedler tiene en su estudio las mismas características, pero además nos dice que los dirigentes afortunados son más perceptivos que los que no tienen éxito, y más hábiles para diferenciar entre sus mejores y sus peores subordinados. Además, los líderes más eficientes eran más reservados y retraídos en sus relaciones dentro de las organizaciones.¹⁶

Este autor nos habla de las características que con frecuencia se encuentran y que pueden ser de gran utilidad al predecir el éxito gerencial son: la inteligencia, el gusto por las actividades persuasivas y competitivas, la motivación para la realización y el poder, la iniciativa, habilidad de supervisión y confianza en si mismo.

Keith Davis y John W. Newstrom nos dicen que los tres tipos de habilidades que utilizan los líderes son: técnicas, humanas y conceptuales. Aunque en la práctica estas habilidades están interrelacionadas, puede considerárseles separadamente.¹⁷

- Ø La habilidad técnica se refiere al conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica.
- Ø La habilidad humana es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para obtener resultados del trabajo en equipo.
- Ø La habilidad conceptual es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias, como en los planes estratégicos de largo plazo.

Se puede decir que la mayoría de los autores emplean las mismas características, pero cabe mencionar algunas deficiencias en sus teorías de las características como explicación de la efectividad de un conductor, y las podemos englobar en las siguientes:

Hacen caso omiso de la influencia de las personalidades y necesidades de los subordinados No especifican la importancia relativa de las diversas características Los resultados de las investigaciones no son uniformes y la lista aumentan cada vez. No toma en cuenta la influencia de la tarea; en efecto la naturaleza de los estudios hace imposible generalizar los resultados de una situación a otra.

2.1.7 COMPONENTES DEL LIDERAZGO

El primer componente del liderazgo es el poder.

Según Robbins, “los líderes se valen del poder como un medio para alcanzar las metas del grupo. Logran las metas, y el poder es un medio para facilitar sus logros”. Sin embargo, también hay diferencias entre ellos:

- Ø El liderazgo requiere cierta compatibilidad de metas entre líder y seguidores, mientras que el poder no requiere de esa compatibilidad, sino sólo dependencia.
- Ø El liderazgo, a diferencia del poder, se centra principalmente en la influencia descendente en los subordinados, sin tener en cuenta la influencia lateral y ascendente.

En cualquiera de los casos, y atendiendo al líder como sujeto que ejerce el poder, habría que considerar diversos aspectos:

a) Bases del poder: Entendidas como las razones en que se basa el sujeto que ejerce el poder para afectar a determinados sujetos, así como las razones de éstos para ceder a las demandas de aquel, habría que considerar las propuestas por French y Raven:

¹⁶ Dessler Gary, Organización y administración, PHI, pag.154

¹⁷ Keith, Davis y John W. Newstrom.Comportamiento humano en el trabajo, 8° .McGraw-Hill, 1991, pag 235.

1. Poder de experto: Se basa en que los destinatarios atribuyan una habilidad o conocimiento superior al agente de poder.
2. Poder referente: Deriva de un sentido de identificación mútua, en el que el destinatario experimenta la sensación de unidad con el agente y siente que desea ver las cosas de modo similar.
3. Poder de recompensa: Los sujetos se someten a los deseos de otro porque ello les acarreará beneficios; por tanto, el que distribuye premios ejercerá poder sobre ellos.
4. Poder coercitivo: Se fundamenta en el miedo de los sujetos a que, si no se someten, reciban cualquier tipo de castigo.
5. Poder legítimo: Descansa en las normas y expectativas que mantienen los miembros del grupo en cuanto a los comportamientos apropiados en una posición o rol determinados. Se basa en la relación estructural entre el agente de poder y el destinatario.
6. Poder informacional: Se basa en la información o argumentación lógica que el agente de poder presenta al destinatario con el propósito de lograr el cambio.

Las bases del poder se refieren a aquello que controla el sujeto y que le permite manipular la conducta de otros. El éxito de un líder depende, en buena parte, de las bases de poder que utilice, así como de lo hábil que sea en hacerlo.

- a) Los costos que supone a determinado agente ejercer el poder sobre otro.
- b) La motivación para ejercer poder; poseerlo no implica ejercerlo.
- c) La intención: es necesario que haya una intención de afectar a la conducta de otro; no se da poder cuando los efectos son accidentales.

Dentro de una relación de poder habría que aludir, evidentemente, al destinatario, al menos en los siguientes aspectos:

- a) Número de estados o conductas del destinatario que están bajo el poder de determinado agente.
- b) Procesos psicológicos: obediencia, interiorización e identificación, aspectos perceptivos, motivacionales, procesos de resistencia,...

Por último, y para terminar estas breves referencias al tema del poder, habría que hacer referencia a dos cuestiones importantes:

1. La distinción entre poder e influencia, estando más relacionado el primero con el ejercicio de cierto grado de control sobre personas, cosas o acontecimientos, y la segunda con el ejercicio de la persuasión más que de ese control.
2. El ejercicio del poder con distintos objetivos: conseguir los fines de la organización, o conseguir beneficios o proteger intereses personales.

El segundo componente es un entendimiento fundamental de las Personas. Como en todas las prácticas, una cosa es conocer la Teoría de la motivación, los tipos de fuerzas motivadoras y la Naturaleza de un sistema de motivación y otra es ser capaz de Aplicar ese conocimiento a las personas y las situaciones. Un Gerente o cualquier otro líder que cuando menos conozca el estado Actual de la teoría de la motivación y que los elementos de la Motivación estén más conscientes de la naturaleza y fuerza de las Necesidades humanas y tendrá mayor capacidad para definir y Diseñar medios de satisfacerlos y administrar para obtener las respuestas deseadas.

El tercer componente del liderazgo parece ser una rara habilidad de inspirar a los seguidores a aplicar todas sus Capacidades a un proyecto. Aunque el uso de los motivadores parece Centrarse en los subordinados y sus necesidades, la inspiración Proviene también de los jefes de grupo.

El cuarto componente de liderazgo tiene que ver con el estilo del líder y el clima que crea. La forma en que la fuerza de la motivación depende de las expectativas, las recompensas percibidas, la cantidad de esfuerzo que se piensa será requerida el trabajo que hay que realizar y otros factores que son parte de un medio. También se vio la forma en que un clima organizacional influye en la motivación. La conciencia de estos factores ha producido innumerables investigaciones sobre la conducta del liderazgo y al desarrollo de varias teorías al respecto.

El principio fundamental del liderazgo es: como las personas tienden a seguir a aquellos que, en su opinión, les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales, cuanto más entiendan los gerentes que motivan a sus subordinados y como operan estas motivaciones y cuantos más reflejen este entendimiento en el cumplimiento de sus acciones gerenciales, mayores probabilidades habrá de que sean eficaces como líderes.

2.1.8 TIPOS DE LIDERAZGO

Se han propuesto varias clasificaciones diferentes de estilos de liderazgo y se han encontrado que son útiles. Los estilos se diferencian como los estilos con base en el uso que hacen los líderes de las recompensas, del poder o del énfasis primario en la consideración frente a la estructura.

Líderes positivos y negativos

Existen diferencias en la manera en que los líderes tratan a sus empleados para motivarlos. Si el sistema hace hincapié en las recompensas, el líder utiliza un liderazgo positivo. Una mayor educación de los empleados, mayores demandas de independencia y otros factores han hecho que la motivación satisfecha dependa más del liderazgo positivo. Si se hace hincapié en los castigos, el líder implica un liderazgo negativo. Este sistema puede lograr un desempeño aceptable en muchas situaciones, pero tiene elevados costos humanos. Los líderes negativos actúan en forma dominante y superior como las personas. Para que se realice el trabajo, aplican a su personal castigos como la pérdida del empleo, reprimendas en presencia de los demás y suspensiones sin sueldo. Hacen alarde de la autoridad con base en la idea errónea de que atemoriza a todos y los hace producir. Se trata de jefes más que de líderes.

El liderazgo positivo por lo general logra una mayor satisfacción en el empleo y mejor desempeño.

Líderes autocráticos

Centralizan el poder y la toma de decisiones en sí mismo. Estructuran toda la situación de trabajo para sus empleados, de quienes esperan que hagan lo que se les dice. Los líderes acaparan totalmente la autoridad y asumen por completo, este normalmente es negativo, se basa en amenazas y castigos; pero puede ser positivo, como queda demostrado en el autócrata benevolente quien opta por ofrecer algunas recompensas a los empleados. Algunas ventajas del liderazgo autocrático son: que con frecuencia satisface al líder, permite decisiones rápidas, supone el uso de menos subordinados competentes y ofrece seguridad y estructura para los empleados. La principal desventaja es que a la mayoría de los empleados le disgusta, particularmente si es extremoso al punto de crear temor y frustración.

Líderes participativos

Descentralizan la autoridad. Las decisiones participativas no son unilaterales, como el autócrata, ya que se derivan de consultas con sus seguidores y de su participación. El líder y el

grupo actúan como una unidad social. Se informa a los empleados sobre las condiciones que afectan su empleo y se les estimula para que expresen sus ideas y formulen sugerencias. La tendencia general es hacia un uso más amplio de las prácticas participativas porque son consistentes con los modelos de apoyo y colegial del comportamiento organizacional.

Líderes de rienda suelta

Evitan el poder y la responsabilidad depende en gran medida del grupo para establecer sus propias metas y resolver sus problemas. Los miembros del grupo se capacitan a sí mismos y organizan su propia motivación. El líder desempeña solo un papel menor. El liderazgo de rienda suelta ignora la contribución del líder, más o menos en la misma forma en que el liderazgo autocrático ignora al grupo. Tiende a permitir que unidades diferentes de una organización establezca fines cruzados y eso puede generar el caos. Por estos motivos, normalmente no se le utiliza como un estilo dominante, aunque es útil en las situaciones en que un líder puede dejar una decisión completamente en manos del grupo.

2.1.9 USO DE LA CONSIDERACIÓN Y ESTRUCTURA POR PARTE DEL LÍDER

Dos estilos diferentes de liderazgo con los empleados son consideración y la estructura, también conocidos como la orientación al empleado y de orientación al trabajo.

Existen pruebas consistentes de que los líderes aseguran un desempeño superior y mayor satisfacción en el empleo si una alta consideración es a su estilo dominante de liderazgo. A los líderes considerados les importan las necesidades humanas de sus empleados. Tratan de lograr un trabajo en equipo, ofrecer apoyo psicológico y ayudar a los empleados con sus problemas. Los líderes estructurados orientados al trabajo, por otra parte, creen que obtienen resultados si mantienen a las personas constantemente ocupadas y les exigen que produzcan.

La consideración y la estructura al parecer son un tanto independientes entre sí, por lo que no necesariamente se les debe ver como extremos opuestos de un continuo. Un gerente que se toma más considerado no necesariamente actúa menos estructuradamente; podría ser ambas orientaciones en grados diferentes. Si existe solamente la consideración, la producción podría dejarse de lado a favor de una popularidad y agradecimiento superficial; por lo que da la impresión que los gerentes de mayor éxito son los que combinan una consideración y estructura relativamente altas, concediendo un poco más de importancia a la consideración.

2.1.10 CAPACIDADES IMPORTANTES DEL LIDERAZGO

Henry Mintzberg (1973)

1. CAPACIDAD DE LOS PARES

Capacidad de establecer y mantener una red de contactos con los iguales, y de establecer ligaduras en el seno del grupo.

2. CAPACIDAD DE LIDERAZGO

Capacidad de ser sociable con los subordinados y con las complicaciones propias del poder, de la autoridad y de la dependencia.

3. CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Capacidad de mediar en el conflicto, de trabajar con perturbaciones de tensión psicológica, de ser aceptado y de controlar presiones internas y externas al grupo.

4. CAPACIDAD DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

Capacidad de construir redes, de extrapolar información estratégica y validar información, de diseminar eficazmente la información.

5. CAPACIDAD DE TOMA DE DECISIÓN NO ESTRUCTURADA

Capacidad de descubrir problemas y soluciones cuando las alternativas, la información y los objetivos son ambiguos.

6. CAPACIDAD DE ATRIBUCIÓN DE RECURSOS

Capacidad de decidir entre usos alternativos del tiempo y de otros recursos organizativos escasos.

7. CAPACIDAD EMPRENDEDORA

Capacidad de asumir riesgos sensatos, aplicar innovaciones y la voluntad de tener éxito/protagonismo.

8. CAPACIDAD DE INTROSPECCIÓN

Capacidad de comprender la posición de un líder y su impacto en la organización.

2.1.11 EL PAPEL DEL LÍDER EN LA ORGANIZACIÓN

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

Además de que el líder debe cumplir con ciertas funciones y tareas propias de su puesto (cargo) éste, sin abusar de su nivel jerárquico; logra que sus seguidores crezcan y se desarrollen al mismo tiempo que se cumple con las metas organizacionales (es decir, ejerce cierta autoridad cuya base se sustenta en el servicio de sus seguidores).

Es por ello que el liderazgo es considerado como la capacidad de influir en las personas, para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una o varias metas específicas y grupales.

El liderazgo es un aspecto importante de la administración, de las actividades gerenciales de la dirección. Por todo ello se establece, que la esencia del liderazgo es que los demás se hagan partícipes de las metas.

2.1.12 FUNCIONES DE UN LÍDER

El primer aspecto no se centra en el líder individual, sino en las funciones que los líderes realizan en su grupo. Para que un grupo opere debidamente, alguien debe cumplir dos funciones centrales: funciones "relacionadas con tareas" o de solución de problemas y funciones sociales o de "mantenimiento del grupo". Algunos estudios en esta área han descubierto que los grupos más eficaces muestran alguna variedad de liderazgo compartido, en el cual una persona realiza la función relacionada con las tareas, mientras que otro miembro del grupo cumple la función social.

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

Líder como ejecutivo:

Coordina las tareas del grupo y supervisa las actividades.

Líder como organizador:

Planifica, programa y orienta.

Líder como estratega:

Ordena, distribuye, dispone y arbitra recursos.

Líder como experto:

Ayuda, aconseja y complementa.

Líder como fuente de recompensa y castigos:

Premia, censura y reprime.

Líder como árbitro y mediador:

Ayuda, coopera, motiva y regula.

Líder como portero del grupo:

Representa, identifica y avala.

Como nos hemos dado cuenta a través de las referencias citadas sobre el liderazgo, éste representa un elemento fundamental dentro de toda organización, para alcanzar un buen desempeño laboral, logro de metas y objetivos de sus elementos que la integran.

Sabiéndolo llevar a cabo, de la manera que mejor se adecue a las circunstancias por las que este pasando la organización, se podrá obtener un mayor desempeño y calidad de la institución. Sin embargo; una organización no solamente requiere de buenos líderes sino también de personas que cuenten con un perfil idóneo, la capacidad o habilidad para entablar una buena comunicación interpersonal entre los miembros y equipos de trabajo, así como saber negociar ante situaciones de conflicto con los demás.

2.1.12.1 CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

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

Esta habilidad se da con base en:

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

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

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

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

Con lo cual se establecen que los factores que necesita el líder son entre otros los siguientes:

1. La habilidad de utilizar el poder eficientemente y de manera responsable,
2. La habilidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación, según las ocasiones y las situaciones,
3. La habilidad de inspirar y
4. La habilidad de actuar para responder a las motivaciones y suscitarlas.¹⁸

Newstrom destaca que anteriormente las cualidades personales eran la mayor fuente de un liderazgo exitoso, pero en la actualidad se da mas importancia a la identificación de los comportamientos, las habilidades, la actuación, los logros; y en consecuencia se requiere que los líderes pongan en práctica tres diferentes tipos de habilidades: técnicas, humana, y conceptuales.

¹⁸ Newstrom: 1987

- Ø Habilidades técnicas: Son los conocimientos, aptitudes y actitudes de la persona sobre cualquier tipo de procedimiento o técnica. Estas técnicas representan el aspecto distintivo del desempeño del trabajo operativo. A medida que los trabajadores sean promovidos a puestos de mayores responsabilidades de liderazgo, las habilidades técnicas van teniendo menor preponderancia en el ejercicio de un puesto de mayor jerarquía.
- Ø Habilidades humanas: Se traduce a la capacidad de trabajar eficientemente con la gente y formar un equipo de trabajo. Ningún líder, en ningún nivel organizacional, se sustrae de la necesidad de poseer técnicas humanas eficientes, ya que éstas son una parte sustancial de su conducta.
- Ø Habilidades conceptuales: Es la capacidad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones para posibilitar una visión futura, desarrollos o desafíos como son los planes a largo plazo. Se vuelven más importantes en posiciones gerenciales de alto nivel.

La habilidad conceptual tiene que ver con las ideas, mientras que la habilidad humana se interesa por la gente, así como la habilidad técnica lo hace con las cosas.

Aunque Keith Davis y John W. Newstrom mencionan estos “tres tipos de habilidades que utilizan los líderes, establecen que en la practica estas habilidades están interrelacionadas, y pueden considerárseles separadamente”.¹⁹

Se puede decir que la mayoría de los autores emplean las mismas características, pero cabe mencionar algunas deficiencias en sus teorías de las características como explicación de la efectividad de un conductor, y las podemos englobar en las siguientes:

- Ø Hacen caso omiso de la influencia de las personalidades y necesidades de los subalternos
- Ø No especifican la importancia relativa de las diversas características
- Ø Los resultados de las investigaciones no son uniformes y las listas aumentan cada vez
- Ø No toma en cuenta la influencia de la tarea; en efecto la naturaleza de los estudios hace imposible generalizar los resultados de una situación a otra.

Mientras que la teoría de las características trata de explicar el liderazgo sobre la base de lo que el líder es, la teoría del comportamiento lo explica a base de lo que el líder hace. Por esta razón Robert Bales después de un estudio en el cual estableció una serie de grupos de discusión de cinco personas cada uno, los cuales tenían que llegar a una solución única de un problema de relaciones humanas dentro de un plazo determinado, y llegó a la siguiente conclusión:

*“Los líderes pueden desempeñar dos funciones principales: cumplir con la tarea y satisfacer las necesidades de los miembros del grupo, y que una misma persona no sirve necesariamente para ambas cosas”.*²⁰

Los teóricos que han realizado investigaciones acerca del Liderazgo destacan principalmente que un líder cuenta con las siguientes características:

Se destacan las siguientes características:

- Ø Inteligencia
- Ø Iniciativa
- Ø Energía y agresividad
- Ø Madurez emocional
- Ø Responsabilidad

¹⁹ Comportamiento humano en el trabajo, McGraw-Hill, 1991, pag 235.

²⁰ Dessier, Gary, Organización y administración, PHI, pag. 155

- Ø Persistencia
- Ø Persuasivo
- Ø Habilidad comunicativa
- Ø Habilidad técnica
- Ø Habilidad conceptual
- Ø Seguridad en sí mismo
- Ø Creatividad
- Ø Participación social

Líder de calidad

- Ø Cuida que sus productos o servicios cumplan con los requerimientos del cliente.
- Ø Cumple sus compromisos.
- Ø Planea / Organiza todo lo que hace.
- Ø Tiene sistemas de prevención.
- Ø Tiene altos estándares de desempeño.
- Ø Sabe cuánto le cuestan los errores.
- Ø Busca causas, no culpables.
- Ø Busca siempre actuar con certeza.
- Ø Resuelve problemas de raíz.
- Ø Está orientado a... y obtiene, resultados.
- Ø Desarrolla a la gente que depende de él.
- Ø No acepta ni trabaja con mediocres.

Retos futuros a los que se habrán de enfrentar los líderes:

- Ø Aumento de la competencia global.
- Ø Atención a la velocidad, servicio e información.
- Ø Demandas del personal de mayor participación.
- Ø Mayor expansión de tecnología de la información.
- Ø Organizaciones más planas.
- Ø Mayor autogestión por parte de los trabajadores.
- Ø Cambios constantes.

2.1.12.2 ESTRATEGIAS DE UN LÍDER

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

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

- Ø 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.
- Ø Significado mediante la comunicación: un factor esencial del liderato 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.
- Ø Confianza derivada de la consistencia: los líderes deben inspirar confianza, deben construir una buena imagen en base a la persistencia y a la constancia.
- Ø Desarrollo del propio líder Autocrítica: los líderes verdaderos no se hayan tazas de presunción o auto adoración, confían en sí mismos, su actitud central es el auto respeto.
- Ø Voluntad de asumir riesgos:
- Ø Debe reconocer y compartir la incertidumbre.

- Ø Debe aceptar los errores.
- Ø Debe estar dispuesto a responder a los retos.
- Ø Capacitación: los líderes buscan que otros asuman responsabilidades y realicen esfuerzos para lograr objetivos.
- Ø Descentralización: Es eficaz mediante una verdadera delegación de poderes que implica que se confíe en las personas que desempeñan las funciones.

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

La responsabilidad del líder es crear un medio ambiente, en el cual, se induzca al personal a contribuir a los objetivos de la organización con base a sus necesidades que pretenden satisfacer, es decir, armonizar las necesidades de los individuos con las demandas de la organización.

Es por ello que las actitudes cultivadas de los líderes son de fundamental importancia: "Un líder se caracteriza por un fuerte impulso de responsabilidad y terminación de la tarea, por el vigor y la persistencia en la obtención de metas, por la osadía y la originalidad en la solución de problemas, por el deseo de tomar la iniciativa en situaciones sociales, por la seguridad en sí mismo y por el conocimiento de su identidad personal, está dispuesto a aceptar las consecuencias de su propia decisión, de sus acciones, por la disposición a tolerar la frustración, el retraso por su capacidad de influir en la conducta ajena y estructurar los sistemas de interacción social según el objetivo en cuestión"

2.1.12.3 DOTES DE MANDO

Los dotes de mando en el comercio y en la industria se definen como aquella parte de la dirección de empresas que se ocupa de la supervisión directa de los subordinados. Dada una igualdad razonable de los equipos y suministros técnicos, las dotes de mando constituyen el factor más importante en la determinación de la eficacia de un grupo u organización.

Este apartado se ocupa de las dotes de mando en organizaciones formales. Se concentra en los problemas de los directivos profesionales y supervisores que obtuvieron su puesto fundamentalmente por nombramiento y no por elección ni por la fuerza de su personalidad en organizaciones informales.

Destacaremos el papel del líder en la determinación de la productividad y eficacia en lugar de resaltar el crecimiento y desarrollo personales de sus empleados o de su satisfacción con el puesto de trabajo. Esto no niega la legítima preocupación ante estos problemas ni el papel que podría o debería desempeñar el líder en el apoyo de estos objetivos. Simplemente, queda fuera del alcance de este apartado concreto.

Ralph Stogdill realizó estudios acerca de los rasgos de dirección o dotes de mando. Se vio obligado en ambas a reconocer que no existía ninguna prueba de un rasgo o característica únicos que identificara a una persona como líder. Además, no pudo encontrar ningún grupo de atributos o rasgos de personalidad que identificaran a un líder en todas las situaciones. Sin duda, tendían a ser un tanto más brillantes que sus secuaces, algo más altos, solían ser algo más expansivos y aptos socialmente pero estas diferencias eran más bien ligeras.

Las conclusiones de Stogdill fueron confirmadas por otros investigadores, en un momento de reflexión indicará porqué el enfoque de rasgos no parece predecir unas dotes de mando eficaces. En primer lugar, prácticamente todas las personas actúan de líderes en algunas ocasiones y de seguidores la mayor parte del tiempo. Entre los rasgos que suelen considerarse deseables, sino esenciales para tener unas dotes de mando eficaces, suelen incluirse características tales como ser justo, honesto, leal, precavido y juicioso. Aunque estos rasgos

son indudablemente, admirables y saludables, servirían de igual manera para nombrar a la madre o padre del año igual que para que lo nombre a uno para dirigir una organización o un departamento. Por desgracia también sabemos que algunos líderes altamente eficaces no han sido necesariamente justos, honestos, veraces o leales.

En síntesis, las dotes de mando no parecen ser sólo algo innato, sino lo primero y más importante, parece ser una relación interpersonal de cultura.

2.1.13 PARADIGMAS DE LA TEORIA DEL LIDERAZGO

Primero definiremos algunos conceptos importantes. Una Teoría de liderazgo es una hipótesis sobre algún aspecto relacionado con el liderazgo; las teorías tienen un valor práctico por que se utilizan para entender, predecir y controlar mejor el buen cumplimiento del liderazgo. Existe cuatro principales clasificaciones de la teoría de liderazgo, también llamadas métodos de investigación para explicar el liderazgo; las teorías de rasgos, de comportamiento, de contingencia integral.

Un paradigma de liderazgo es un planteamiento compartido que representa una forma fundamental de pensar, percibir, estudiar, investigar y entender el liderazgo.

2.1.13.1 PARADIGMA DE LA TEORIA DE RASGOS

Los primeros estudios sobre liderazgo partieron del supuesto de que los líderes nacen, no se hacen. Los investigadores deseaban identificar el conjunto de características o rasgos que distinguen a los líderes de los seguidores, o a los buenos líderes de los ineficientes. Las teorías de rasgos del liderazgo intentan determinar características distintivas que expliquen la eficacia del liderazgo. Los investigadores, buscando identificar un conjunto de rasgos comunes a todos los líderes exitosos, han analizado rasgos físicos y psicológicos, o cualidades, como altos niveles de energía, cierta apariencia, agresividad, independencia, poder de persuasión y dominio.

No se logró encontrar un conjunto de características universales comunes a todos los líderes competentes, o rasgos que garantizaran el éxito del liderazgo.

2.1.13.2 PARADIGMA DE LA TEORIA CONDUCTUAL O DEL COMPORTAMIENTO DEL LIDERAZGO

En los años cincuenta, el paradigma de casi todas las investigaciones sobre liderazgo cambió; pasaron de concentrarse en la teoría de rasgos a las acciones concretas (comportamientos) que desempeña el líder en el trabajo. Busaron las diferencias entre el proceder de los buenos líderes y de los ineficaces. Las teorías del comportamiento del liderazgo tratan de explicar ya sea los estilos distintivos de los líderes eficaces, o bien de definir la naturaleza de su labor. Sin embargo siguieron sin llegar a un acuerdo sobre cual era el mejor estilo de liderazgo para cualquier situación.

2.1.13.3 PARADIGMA DE LA TEORIA DEL LIDERAZGO POR CONTINGENCIA

Para los años sesenta, quedó claro que no hay teorías universales útiles para cualquier circunstancia. Las teorías de liderazgo por contingencia tratan de explicar la efectividad de un estilo de liderazgo en función de un líder, los seguidores y la situación.

Este paradigma destaca la importancia de factores situacionales, como la índole del trabajo realizado, el ambiente externo y las características de los seguidores. Su aspecto principal es descubrir en que grado la labor administrativa en organizaciones, niveles administrativos y culturas distintos es, asimismo, distinta.

2.1.13.4 PARADIGMA DE LA TEORIA INTEGRAL DEL LIDERAZGO

Entre mediados y finales de los sesenta, el paradigma comenzó a orientarse hacia la teoría integral, o neocarismática. Esta teoría trata de combinar las teorías de rasgos, del comportamiento y de contingencias para explicar por que son fructíferas ciertas relaciones de influencia entre el líder y los seguidores.

2.1.13.5 DE LA ADMINISTRACIÓN AL PARADIGMA DE LA TEORIA DEL LIDERAZGO

En nuestros días, la función de los administradores está en evolución: los exitosos recurren a formas de liderazgo verdaderamente democráticas al compartir la responsabilidad de la dirección con los empleados.

MODELOS PARA EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO							
CONCEPTO	ADMINISTRACIÓN						
	CIENTÍFICA	TRADICIONAL	RELACIONES HUMANAS	SICOLOGÍA INDUSTRIAL	SICOLOGÍA	MODERNA	SISTEMAS ABIERTOS
AÑOS	1900-1940	1940-1950	1950-1960	1960-1965	1965-1968	1968-1970	1970-1971
EXONENTES	TAYLOR GANTT	FAYOL KOONT'S O'DONELL	WECHESLER TANNENBAUM	LIBERT McGREGOR	PAGES, LEVY, KATS LESVITT, FLORES	ATIZIONI DUTCH SCHEIM BUCKLEY	?
RAZONES QUE LA ORIGINAN	Revolución industrial y muchos recursos	Excedente de producción	Grupos numerosos Problemas competitivos		Conflicto Cambios Problemas del concepto de autoridad Toma de decisiones		
OBJETIVOS DEL ADMINISTRADOR	Mayor producción	Mayores ventas	Facilidad de grupo	Adecuación	Manejo de personas		Desarrollo
FORMA DE AUTORIDAD	Jefe absoluto	Jefe por manuales	Conciliador	El jefe fija metas	Lider de retroalimentación		
CONCEPTO SOBRE EL SUBORDINADO	Torpe factor productivo	Comisiones Elemento económico	El individuo	Parte de un grupo	Integrante de un grupo		Coopera con el equipo
RAZONES PARA EL TRABAJO	Hágalo por la fuerza	Hágalo por dinero	Hágalo por mi	Hágalo por nosotros		Hágalo por usted mismo	
MOTIVACIÓN	La fuerza	Económica	Felicidad	Comunicación Homogeneidad	Aceptación	Logro de las metas	Autorrealización
TRATO AL EMPLEADO	Como una cosa.	Como factor mantenimiento	Paternalista	Hermanable	Por colaboración	Por metas logradas	
PRINCIPIOS	La gente produce obligándola		La gente feliz puede producir			La gente que produce es feliz	
RELACIÓN PUESTO Y TRABAJO	Se busca al hombre para el puesto		Se busca el puesto para el hombre		Integración hombre-organización Metas comunes		
RESULTADOS	Robots	Falsa motivación	Pocos resultados	Canibalismo	Organización integral	Productividad	

Los diferentes estilos de liderazgo planteados por los diferentes autores, se pueden clasificar con base a 4 métodos de investigación: la teoría de rasgos, del comportamiento, por contingencia y la integral, son enmarcadas estas a su vez dentro del análisis tradicional y las teorías conductuales. Sin embargo, dentro de cada una de estas categorías encontramos diferentes enfoques (enfoque moderno, que se ha considerado también como un enfoque a seguir por diferentes organizaciones y que ha dado resultados satisfactorios), los cuales se describen a continuación según sus propios autores.

2.1.14 A) ANALISIS TRADICIONAL

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

Weber identificó de manera magistral tres prototipos de liderazgo:

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

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

Según estos autores los líderes se dividen en:

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

Esta división se hace atendiendo a la manera de:

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

Posterior a este enfoque fueron surgiendo otros con diferentes perspectiva y punto de vista, pero partiendo de la base.

2.1.14.1 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LÍDERAZGO

Mintzberg formuló las tres series de las funciones principales subdivididas en diez roles secundarios cumpliendo con los cuales pasa su tiempo el gerente. Así nos dice que el gerente asume roles interpersonales, roles informativos y roles decisionales.

Las funciones interpersonales:

- De representación
- De líder
- De enlace

Las funciones informativos:

- De vigilancia
- De difusión
- De portavoz

Las funciones decisionales:

- Emprendedor
- Manejo de dificultades
- De asignación de recursos
- De negociador

De esta manera esquemática presentamos lo esencial de la contribución de Henry Mintzberg al conocimiento del trabajo del administrador moderno.

Principalmente hay que considerar que el desarrollo de la administración a estado lleno de críticas que con el paso del tiempo se han ido modificando principalmente por el cambio que se ha presentado en el mundo, como por ejemplo el incremento de la competencia mundial que ha provocado el surgimiento de una nueva reflexión de manera crítica a lo que son las practicas administrativas y que a su vez ha permitido buscar una serie de soluciones que estén basadas en lo que es la delegación, la confianza, los valores compartidos y la orientación a largo plazo lo cual a modificado la conducta de quienes dirigen a la organización llegando a modificar la conducta de los líderes de una organización y la manera de comunicación ante sus subordinados.

Es en esta escuela que se comienzan a desarrollar varias teorías de liderazgo a partir de diversos estudios como: la escala de la conducta de liderazgo; los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, los estudios de la Universidad de Michigan y la teoría de los rasgos.

2.1.14.2 TEORIA DE LOS RASGOS

Si quisiéramos describir a un líder basándonos en los conocimientos generales que aparecen en los medios de comunicación modernos, podríamos enumerar cualidades como inteligencia, carisma, determinación, entusiasmo, fuerza, valor, integridad, seguridad en sí mismo, y otras, llegando posiblemente a la conclusión de que los líderes deben de ser personas muy especiales. La búsqueda de características con las ya mencionadas, las cuales distinguen al líder del resto de la población, fue el trabajo principal de los primeros psicólogos que estudiaron el liderazgo.

Es posible aislar una o más características sociales, físicas, intelectuales, o de personalidad en personas a quienes generalmente se les reconoce como líderes Gandhi, Napoleón, Hitler, Lincoln, Juana de Arco, Martín Luther King... etc. Quizás aceptamos que todos ellos corresponden a una nueva definición de líder, pero son personas con características diametralmente opuestas. Si el concepto de rasgos fuera válido, habría que encontrar características específicas que tuvieran todos los líderes.

Se han realizado diversos estudios de los rasgos. Ralph M. Stogdil descubrió que varios investigadores identificaron cinco rasgos físicos relacionados con la habilidad para el liderazgo (como energía, apariencia, estatura); cuatro rasgos de inteligencia y habilidad; dieciséis rasgos de personalidad, seis características relacionadas con la tarea impulso por el logro,

persistencia e iniciativa) y nueve características sociales, (como cooperación, habilidades interpersonales).

Este enfoque no representa una guía sobre que grado de cualquier rasgo debe tener una persona, para que se un buen líder, ni es un patrón de medida que asegure que si se cuenta con algunos de los rasgos entonces uno ya es un excelente líder.

2.1.15 B) TEORÍA CONDUCTUAL O DEL COMPORTAMIENTO DEL LIDERAZGO

La imposibilidad de dar con la solución en la teoría de los rasgos impulso a los investigadores a estudiar las conductas propias de algunos líderes. Se preguntaron si tenía algo de especial la forma en que un buen líder se conduce. Por ejemplo ¿Tiende ha ser más democrático que autocrático? Y ¿Por qué?

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 los grupos de trabajo, llegando a desarrollar varios modelos.

Los Modelos Conductuales de liderazgo se han centrado en el comportamiento que convierte a administradores exitosos en auténticos líderes de los grupos de trabajo.

Es decir, son un conjunto de Teorías Conductistas del Liderazgo que proponen que ciertos comportamientos específicos diferencian a los líderes de los no líderes.

Se esperaba que no sólo la teoría conductual aportara respuestas más definitivas sobre la naturaleza del liderazgo, sino que de tener éxito sus consecuencias prácticas serían muy distintas a la de los rasgos. Si la investigación de los rasgos había acertado en sus conclusiones entonces se tendría un criterio para seleccionar a la persona idónea que asumiera posiciones formales en los grupos y en las organizaciones donde se requiere liderazgo. En cambio si los estudios de la conducta lograban detectar las determinantes conductuales decisivas del liderazgo, se podría entrenar a las personas para que se conviertan en líderes. La diferencia de la teoría de rasgos y la conductual, en cuanto a su aplicación, reside en sus suposiciones.

En caso de ser válida la teoría de los rasgos ello significaría que los líderes son básicamente innatos, o se tiene ese don o no. Por otra parte si el líder posee comportamientos específicos, es posible enseñar el liderazgo se podría diseñar programas que incluyen esos patrones de conducta en quienes desean ser líderes eficientes. Ello constituye una posibilidad más interesante pues significa que podemos ampliar el número de líderes. Si el entrenamiento da resultado, nunca habrá escasez de líderes.

Ha habido varios estudios que examinaron los estilos de conducta. Reseñaremos brevemente los dos más conocidos: El grupo Ohio State University y el grupo de la University of Michigan.

Los aportes más importantes en este sentido han sido los de:

- ✓ La teoría X e Y de McGregor
- ✓ Los sistemas gerenciales de Likert
- ✓ El Grid Gerencial de Blake y Mouton

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

2.1.15.1 ESTILOS DE LIDERAZGO

El estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás. El estilo se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación.

Es importante que el líder descubra su estilo, lo conozca, lo depure y lo comprenda, ya que afectará a los miembros del grupo o a sus seguidores. Y será su estilo de liderazgo el estímulo que mueva a cada uno ante diferentes circunstancias.

Cuando alguien adopta un papel de líder dentro de una organización, mucho de su estilo depende de como maneje sus habilidades, tanto técnicas, humanas y conceptuales.

Conociendo a fondo estos elementos, el líder puede actuar de forma más óptima. Cada individuo en la práctica va perfeccionando, o en su caso, deteriorando estas habilidades de acuerdo a su posición y resultados dentro de la organización a lo largo del tiempo, y va conformando su propio estilo de liderazgo.

A finales de los años 30 Kurt Lewin, prestigioso psicólogo social, y sus colegas pusieron en marcha una serie de experiencias sobre el liderazgo que, a la postre, se convertirían en punto de referencia de numerosos estudios.

Se plantearon investigar los efectos que los distintos estilos de liderazgo tenían sobre el funcionamiento de los grupos, sobre el rendimiento y la satisfacción de sus miembros, sobre la ejecución de las tareas y las relaciones interpersonales.

Trabajaron con tres estilos de liderazgo: autocrático (el líder marca las pautas a seguir, el qué, el cuándo y el cómo), democrático (líder y seguidores lo hacen de manera consensuada) y liberal (el líder deja que sea el grupo el que, por sí mismo, establezca sus propios criterios).

El liderazgo autocrático, aunque en ocasiones generaba altos niveles de productividad en el grupo, lo hacía a costa de la satisfacción de sus miembros y de sus relaciones interpersonales. Había mayor tensión y conflicto, y era necesario un mayor control la presencia del líder para que se realizara la tarea.

El liderazgo democrático permitía lograr un rendimiento satisfactorio en la tarea (aunque no siempre máximo), un mayor compromiso con la misma y un clima de colaboración y satisfacción generalizadas.

El liderazgo liberal resultó caótico tanto respecto a la tarea casi nadie hacía nada o, si se hacía, era de forma descoordinada, como respecto a las relaciones interpersonales (conflicto, pasividad, etc.).

Además de los interesantes resultados que obtuvieron, de manera general favorables para el estilo democrático, se pudo extraer una serie de conclusiones que gozan de una indudable vigencia:

- Ø Una misma persona puede ejercer distintos estilos de liderazgo. En la actualidad se destaca la "flexibilidad" como una de las características básicas que todo líder ha de tener.
- Ø Esos estilos de liderazgo se pueden observar en comportamientos concretos que se aprenden y/o mejoran. El enfoque de competencias incluye éste como uno de sus planteamientos esenciales.
- Ø Cada estilo genera una situación distinta, un clima social diferente, dentro del cual ha de trabajar el grupo. Diversos estudios que relacionan el liderazgo con el clima así lo testifican.
- Ø Recompensas contingentes: se proporcionan diversos tipos de recompensas a cambio del logro de los objetivos acordados.

Las situaciones sociales creadas por cada estilo de liderazgo generan niveles distintos de rendimiento y satisfacción de un mismo grupo. En consecuencia, las características personales de cada miembro del grupo, por sí solas, no explican su comportamiento; es necesario considerar también las características de la situación y el contexto en que se encuentran, entre las cuales ocupa un lugar preferente, como se ha dicho, el comportamiento del líder y el clima que establece.

Si bien se acepta la validez de estos resultados, hoy por hoy, sin embargo, disponemos de un amplio conjunto de datos que nos permiten establecer algunos planteamientos más adecuados a las situaciones complejas en que discurre nuestra actividad. Tal es así, que aun asumiendo una preferencia generalizada por un estilo de liderazgo democrático, la realidad marca exigencias diferenciales a medida que los contextos y las situaciones varían. Esto pone de manifiesto la necesidad de considerar aspectos tan importantes como la "flexibilidad" del líder orientada al empleo de diferentes estilos según las circunstancias.

En líneas generales, al hablar de las distintas formas de estilos en que un líder se relaciona con sus colaboradores, se está poniendo de relieve dos ideas fundamentales:

- Ø El grado en que el líder está dispuesto a permitir que sus colaboradores influyan en la interacción y en las decisiones y acciones que se adopten.
- Ø El grado en que el líder enfatiza las diferencias de estatus en esa relación.

Los criterios más contrastados y aceptados para establecer diferentes estilos de liderazgo son los siguientes:

Según la diferenciación tarea/persona: Se trata de considerar si el proceder del líder está dirigido a la realización de la tarea (comportamientos orientados a facilitar al grupo el desempeño de la tarea) o al mantenimiento del grupo (comportamientos orientados a mantener al grupo unido y a que sus miembros mantengan buenas relaciones interpersonales). De aquí se derivan, por lo tanto, dos dimensiones.

Interés por la tarea: el líder fomenta altos niveles de productividad, organiza y define las actividades del grupo en función de los objetivos de éste. También se conoce como interés por la producción, centrado en la producción, orientado a la tarea, centrado en la tarea, preocupación por la tarea, iniciación de estructura o desempeño.

Interés por las personas: el líder se preocupa por las necesidades, intereses, problemas, desarrollo, interacciones, etc., de los miembros del grupo y actúa para satisfacerlas y desarrollarlas. También se conoce como interés por la persona, centrado en la persona, orientado a la persona, preocupación por la persona, consideración o mantenimiento.

2.1.15.1.1 ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE IOWA

En los años treinta, antes de que se popularizara la teoría conductual, Kurt Lewin y sus colaboradores realizaron estudios en la Universidad Estatal de Iowa enfocados al estilo de liderazgo de los administradores e identificaron dos básicos.

Estilo de liderazgo autocrático; El líder autocrático toma decisiones, informa a los empleados lo que deben hacer y los supervisa muy de cerca.

Estilo de liderazgo democrático; El líder democrático alienta la participación en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar lo que hay que hacer y no supervisa a los empleados estrechamente.

Los estudios de Iowa contribuyeron al movimiento conductista y dieron pie a un periodo de investigaciones sobre el comportamiento más que de los rasgos. Con el cambio de paradigma de la administración al liderazgo, el estilo de dirección de los administradores efectivos ya no es necesariamente autocrático, sino más bien democrático y liberal.

2.1.15.1.2 ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE OHIO

Este estudio trata de los cuatro factores que definen la conducta del líder:

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

La más general y más reducida de las teorías conductuales es resultado de la investigación comenzada en Universidad Estatal de Ohio a fines de la década de 1940. En esos estudios se trató de identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder. Comenzando con más de mil dimensiones la lista fue estrechándose gradualmente hasta llegar a dos categorías que aplicaban la mayor parte de la conducta del liderazgo descrita por los subordinados. A esas dimensiones las llamaron iniciación de estructura y consideración.

La iniciación de la estructura denota la medida en que el líder tiende a definir y estructurar su rol y los de los subordinados en la obtención de las metas. Incluye la conducta tendiente a organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas. El líder caracterizado como alto en esta variable puede describirse como aspectos como el hecho de que asigna determinadas tareas a los miembros del grupo, espera que mantengan niveles bien definidos de desempeño e insiste en cumplir con los plazos.

La consideración es el grado en que una persona suele tener relaciones laborales que se caracteriza por confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y aprecio por sus sentimientos. Muestra interés por el bienestar de sus seguidores, por su comodidad su estatus y su satisfacción. Un líder con alta puntuación en esta variable será descrito como una persona que ayuda a sus subordinados en sus problemas personales, que es amistoso y accesible y que trata igual a todos los subordinados.

Muchas investigaciones, basadas en las definiciones anteriores, comprobaron que un líder con alta puntuación en iniciación de estructura y en consideración tendían a lograr un alto rendimiento y satisfacción entre sus subordinados con mayor frecuencia que los que tenían una baja calificación en alguna de las dos variables o en ambas. Sin embargo este estilo no siempre producía consecuencias positivas. Por ejemplo el comportamiento del líder de este tipo daba origen a tasas más altas de quejas, ausentismo, rotación de personal y a niveles menores de satisfacción en el trabajo para los empleados que realizaban tareas rutinarias. En otros estudios se observó que una gran consideración guardaba relación negativa con la clasificación de desempeño del líder hechas por su superior.

En conclusión, los estudios de Universidad Estatal de Ohio revelan que el estilo basado en una gran consideración e inicio de estructura produce resultados positivos, pero hubo bastantes excepciones que indican que los factores situacionales deben ser integrados a la teoría.

2.1.15.1.3 ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN

Los estudios sobre el liderazgo emprendidos en el Centro de investigación de la Universidad de Michigan, más o menos por la misma época que los que se realizaban en Universidad Estatal de Ohio; perseguían objetivos similares : Identificar las características conductuales de los líderes que parecían estar relacionadas con las medidas de la eficacia del desempeño .

Busca identificar las características de los líderes en relación con la eficacia de tarea.

Distingue dos dimensiones de la conducta del líder:

- ✓ Líderes orientados al empleado.
- ✓ Líderes orientados a la producción.

El grupo de Michigan encontró dos dimensiones de la conducta del liderazgo que denominaron orientada al empleado y orientada a la producción. Los líderes que tenían la primera, daban mayor importancia a las relaciones interpersonales, mostraban interés por las necesidades de sus subordinados y aceptaban la existencia de diferencias individuales entre éstos últimos. Los que tenían la segunda dimensión, en cambio, tendían a dar prioridad a los aspectos técnicos o de tarea de su trabajo, su interés se centraba en efectuar las tareas del grupo y veían en los miembros un medio para alcanzar esos fines.

La conclusión a la que llegaron los investigadores de la University of Michigan favorece mucho a los líderes cuyo comportamiento estaba orientado al empleado. Se observaba en ellos mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

2.1.15.1.4 TEORÍA DE LA MALLA O REJILLA DE LIDERAZGO DE BLAKE Y MOUTON (GRID ADMINISTRATIVO)

Al exponer los estudios de Universidad Estatal de Ohio, de Michigan y de dinámica de grupo, Robert R. Blake y Jane S. Mouton han popularizado su Grid administrativo y lo han usado ampliamente en programas de organización y desarrollo administrativo.

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 de 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 conciente de la existencia de modos de operación alternativos, seleccionar el enfoque más sólido y aplicar las 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 identificados por los estudios antes mencionados.

El interés por la producción se vuelve más importante para el dirigente a medida que su colocación se traslada a la derecha sobre la escala horizontal. Un dirigente con una clasificación de 9 en el eje horizontal. Un dirigente con una clasificación de 9 en el eje horizontal tiene un interés máximo por la producción.

Este interés por la producción representa cualquier logro o resultado. Obviamente, no está presente en todas las personas en el mismo grado. De manera similar, está sujeta a fluctuación y cambio en el mismo individuo en diferentes momentos. Por lo tanto, no es necesario tener una forma sistemática de expresar el significado del grado de preocupación.

Cuando el trabajo es físico, el interés por la producción puede asumir la forma de mediciones de eficiencia, número de unidades producidas, tiempo que se requiere para completar un cierto ciclo de producción, un volumen de ventas o para alcanzar un nivel de calidad medible.

El interés por las personas está ilustrado sobre el eje vertical. Las personas se vuelven más importantes para el dirigente a medida que su colocación asciende sobre el eje vertical. Un dirigente con una clasificación de 9 en el eje vertical tiene un interés máximo por las personas. (Ver figura de Estilos de Dirección)

Como el liderazgo se ejerce a través de otros, los supuestos acerca de las personas son importantes para determinar la eficacia, ya sea que esta sea básicamente egoísta o altruista, destructiva o bien intencionada, manipulativa o directa, cerrada y oculta o abierta y transparente. Los ejes del interés por la producción y del interés por las personas se combinan

en diversas formas, cada una de las cuales expresa la forma en que un individuo concibe el logro de la producción a través de las personas.

	(Grande)		1-9		9-9		
3	Interés por las personas	9	(Club Campestre)	5-5 (Posición intermedia)	(Equipo)	2	
		8	Estructura baja y consideración elevada		Estructura y consideración alta		
7		Estructura y consideración baja (Empobrecido)	Estructura alta y consideración baja (autócrata)		1		
6							
5							
4	4	1-1	9-1				
	3						
		2					
		1					
			0 1 2 3 4 5 6 7 8 9			(Grande)	
			Interés por la producción				

Fig. Estilo de Dirección

Los cinco estilos de dirección son descritos como sigue:

- ✓ **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 las necesidades, que dejen establecer relaciones satisfactorias hacia las personas, 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.

En la siguiente figura se puede observar la malla o El Grid Administrativo donde se analizan las diferentes descripciones de los tipos de liderazgo.

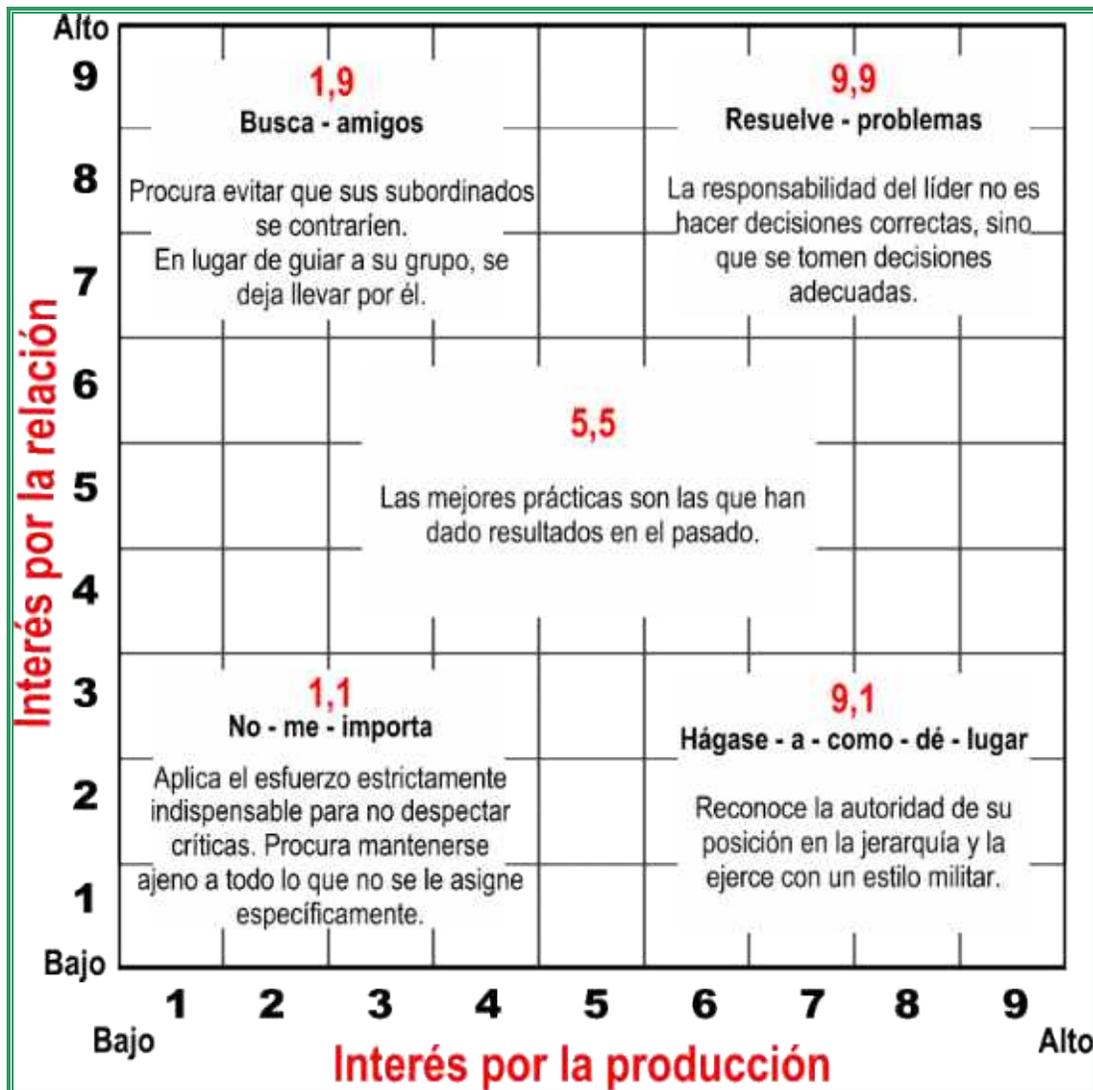


Fig. El Grid Administrativo

A continuación, se describirá a detalle las diferentes coordenadas de los tipos de líderes que pertenecen dentro del Grid Administrativo.

Descripción Del Líder Tipo 9,1

El estilo de liderazgo 9,1 descansa en el supuesto de que hay una contradicción inherente entre la necesidad que tiene la organización de obtener resultados y las necesidades de la gente.

Un líder de esta orientación, es trabajador, dispuesto a emplear el tiempo que se necesita cuando se trata de luchar con los problemas que le correspondan. El acento lo pone en la voluntad que ejerce mediante una determinación inflexible por tener el poder, controlar y dominar. El aprecio por los demás es escaso e inexistente, no hace caso a las sugerencias, recomendaciones, consejos o guías de otras personas.

Descripción Del Líder De Tipo 1,9

Un jefe de orientación 1,9 maneja sus asuntos a través de caminos indirectos ideales para crear una amistad y camaradería. La productividad se encarga de si misma en la medida en que se mantenga un clima de cordialidad y armonía.

El individuo aborrece el conflicto porque toma el desacuerdo como algo personal. Un jefe de orientación 1,9 es amigable y complaciente y desde esa perspectiva es muy tratable. Empero la escasa preocupación de este individuo por la productividad tiende a ser frustrante para los subordinados que realmente se esfuerzan por obtener buenos resultados.

Descripción Del Líder De Tipo 1,1

El líder de orientación 1,1 experimenta una leve contradicción o no experimenta ninguna contradicción entre la necesidad de producción y las necesidades de la gente.

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

El estilo de liderazgo 1,1 no tiene posibilidades de ser efectivo con los subordinados, independientemente de su estilo de Grid. Algunos estilos de Grid simplemente evitan a este jefe y siguen atendiendo sus asuntos. Otros buscan al jefe para pedirle ayuda, pero éste nunca llega. Quienes tienen talento tratan de escapar. Un equipo o departamento dirigido de este modo, tiende a ser cada vez menor. El resultado probable es el fracaso.

Descripción Del Líder Tipo 5,5

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

La motivación 5,5 consiste en evitar que se le humille a uno o que se le ponga en ridículo. Cuando un gerente de esta orientación, cae de la gracia de sus colegas, por cualquier razón, experimenta dolor y pena. Delega sobre la base de justicia y equidad; esto significa deslindar responsabilidades de tal manera que cada persona obtenga una parte equitativa. Para su mejor análisis, lo presentaremos en forma esquematizada:

ESTILO DE LÍDER	ESTILO DE LIDERAZGO	EFFECTIVIDAD
Tipo empobrecido	1.1 Poco interés por la producción y por la gente	El peor estilo de liderazgo
Tipo Club Campestre	1.9 El más bajo interés por la producción, el más bajo por las personas	Estilo orientado a las personas
Tipo interés medio	5.5 Como interés tanto por las personas como por la producción	Mantiene el estilo actual de equilibrio
Tipo equipo	9.9 El interés más elevado tanto para la producción como para las personas	Lo máximo en los estilos de liderazgo
Tipo autócrata	9.1 El más alto interés en la producción, el más bajo para las personas	Estilo orientado a la producción

Con base a los resultados de Blake y Mouton, se encontró que los mejores dirigentes son aquellos que se desempeñan con un estilo 9,9 (Tipo equipo), en contraste con un estilo 1,9 (Tipo Club Campestre) o un estilo 9,1 (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 cuando como líderes no

hayamos llegado a un estilo 9,9, ese debe ser el ideal a lograr, y como la conducta no es una estética sino más bien una dinámica, el comportamiento de un líder aprende de sus experiencias, por tanto, está en constante desarrollo.

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

Por otra parte, Weber identificó de manera magistral tres prototipos de liderazgo:

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

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

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

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

Esta división se hace atendiendo a la manera de:

- Determinar los objetivos del grupo;
- Tomar las decisiones en el grupo;
- Tipo de relación entre los miembros del grupo que fomenta el líder;
- Calidad que se consigue en la realización de las tareas;
- Participación que se garantiza a los miembros el grupo;
- Origen y dirección de los flujos de información;
- Forma como se realiza el control;
- Promociones en el interior del grupo;
- Quien reparte sanciones y gratificaciones.

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

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

Todos estos aspecto revelan la conducta del líder y su influencia en la eficacia del grupo.

2.1.16 TEORÍAS Y MODELOS DEL LIDERAZGO POR CONTINGENCIA

Tanto la Teoría de los Rasgos como la Teoría del Comportamiento del Liderazgo constituyeron esfuerzos para encontrar el estilo más adecuado para todas las situaciones. A finales de los años sesenta, se descubrió que no hay un estilo que se adapte a todas las circunstancias. Los administradores necesitan adaptar los diferentes estilos a las situaciones.²¹

Cabe aclarar que la teoría sobre el liderazgo, tal y como la definimos anteriormente, es una explicación de algún aspecto relacionado con el líder y tiene un valor práctico puesto que se utiliza para entender, predecir y controlar mejor el buen liderazgo. Un modelo de liderazgo es un comportamiento que se emula o aplica en una determinada situación.²² Contingencia en este caso significa "dependencia".

Los que analizaban los fenómenos del liderazgo fueron convenciéndose cada vez más de que predecir el éxito del liderazgo era más que el simple aislar unos cuantos rasgos o conductas preferibles. La imposibilidad de obtener resultados congruentes dio origen en un nuevo énfasis en los factores situacionales. La relación entre el estilo del liderazgo y la eficacia indicó que en cierta condición a, el estilo x será el apropiado, mientras que el estilo y lo será en la condición b y el estilo z en la condición c. Pero que cosa eran las condiciones a, b, c, etc. Una cosa era afirmar la que la eficacia del liderazgo depende de la situación y otra muy distinta lograr aislar esas condiciones situacionales.

SEGUIDORES	LÍDER	SITUACIÓN
Capacidad	Rasgos de Personalidad	Tarea
Motivación	Comportamiento	Estructura
	Experiencia	Entorno

Fig. Esquema de las variables del liderazgo por contingencia

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.

Se han hecho abundantes investigaciones para aislar los factores centrales de la situación que afecta a la eficacia del liderazgo. Un autor al reseñar la literatura descubrió que la tarea en cuestión (por ejemplo, la complejidad, tipo tecnología y tamaño de proyecto) constituía una importante variable moderadora, pero encontró además estudios que aíslan los factores situacionales como el estilo del supervisor inmediato del líder, las normas del grupo, el tramo de control, las amenazas externas y el estrés, las exigencias de tiempo y la atmósfera organizacional.

Entre los estudios basados en el enfoque de la Contingencia presentamos los siguientes:

2.1.16.1 MODELO CONTINUO AUTOCRÁTICO - DEMOCRÁTICO

Si el comportamiento autocrático-democrático fuera visto sólo como dos posturas extremas, este modelo podría denominarse acertadamente una teoría conductual. Pero no son más que dos de las muchas posturas a lo largo de un continuo. En un extremo el líder toma las

²¹ R. Gordon, "Substitutes for Leadership", Supervisión, Julio de 1994, pp. 17-20

²² Robert N. Lussier y Christopher F. Achua, Liderazgo; Teoría – Aplicación – Desarrollo de habilidades, Thomson Learning, México, Pág. 157.

decisiones ordena a sus subordinados y espera que lo obedezcan. En el otro extremo comparte con los subordinados el poder de tomar decisiones, permitiendo a cada miembro del grupo una participación igual : una persona, un voto. Entre ambos extremos caen varios estilos de liderazgo, el estilo escogido depende de las fuerzas que actúan sobre el líder, el grupo operacional y la situación. Si bien esta teoría corresponde a la teoría de contingencia, investigar otras teorías de ese tipo veremos que es muy primitivo.

En los años cincuenta, Robert Tannenbaum y Warren Schmidt crearon esta teoría sobre la contingencia.²³ Argumentaban que el comportamiento del líder es un continuo que va del liderazgo centrado en el jefe a uno enfocado en los subordinados. Su paradigma se centra en la persona que toma las decisiones. Observaron que la elección que hace el líder de un patrón de liderazgo debe basarse en las fuerzas o variables representadas por el jefe, los subordinados y la situación.

SEGUIDORES	LÍDER	SITUACIÓN
Subordinados	Jefe	Situación (tiempo)
ESTILO DE LÍDERAZGO Líderazgos, desde el centrado en el jefe hasta el enfocado en los subordinados		

Fig. Variables del modelo del continuo de liderazgo dentro del esquema de liderazgo por contingencia.

El modelo del continuo de liderazgo se emplea para determinar cuál de los siete estilos debe elegirse en función de un liderazgo concentrado en el jefe o enfocado en los subordinados y según la situación

Antes de elegir uno de los siete estilos

2.1.17 ENFOQUES SITUACIONALES

Confrontados con las limitaciones de los enfoques conductuales-normativos, las investigaciones se dedicaron a intentar responder la siguiente pregunta: ¿puede un mismo estilo de liderazgo ser exitoso en todas las circunstancias? ¿Cuáles son las situaciones típicas que enfrentan los gerentes al liderar, y cuál es el mejor estilo a aplicar en cada una de ellas?

2.1.17.1 EL MODELO DE CONTINGENCIA DE FIEDLER

A principios de 1951, Fred Fiedler desarrolló el primer Modelo de Contingencia para el Liderazgo, a partir de la relación entre el rendimiento organizacional y las actitudes del Líder.

²³ R. Tannenbaum y W. H. Schmidt, "how to chose a LearershipPattern" Harvard Business Review, marzo-junio de 1973, pp. 95-101.

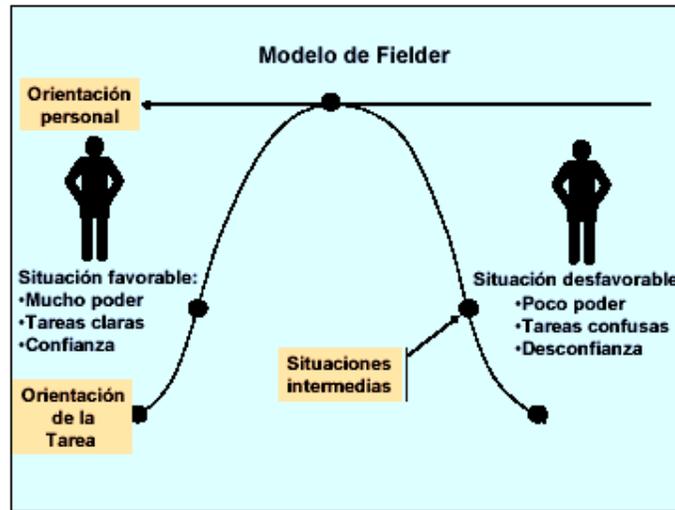


Fig. El Modelo de liderazgo de Fielder

De este modo este autor es el primero que subrayó la idea de que no existe un único estilo mejor, el líder ha de desarrollar su capacidad prudencial para estudiar las circunstancias y luego actuar en consecuencia, sin atarse a preconcep-

tos. Esta Teoría situacional sobre el liderazgo, propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia.

Para medir esas variables Fiedler y sus asociados desarrollaron la escala "El compañero de trabajo menos deseado" (CMP), mejor conocido por las siglas en inglés, que son LPC (Least Preferred Co-worker), escala que mide el grado de indulgencia con que el líder evalúa incluso al colaborador menos deseado. Este cuestionario LPC contiene 16 conceptos (20 en la versión amplia). A la persona que contesta el cuestionario se le pide que piense en el individuo con quien considere poder trabajar menos bien. Dicha persona debe ser aquella con quien el participante haya tenido las mayores dificultades para llevar a cabo un trabajo.

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

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

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

Relaciones Líder - Miembro	Estructura de la Tarea	Poder del Puesto o Posición
Calidad de las relaciones entre el líder y el grupo. Grado de confianza, confiabilidad y respeto que los subordinados tienen en su líder.	Grado en que la tarea se programa, se asigna y explica para que sea realizado el trabajo por medio de procedimientos establecidos.	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.
Se mide por la aceptación que se haga de las personas, que se les tenga confianza y lo cálida y amistosa que sea la relación entre líder y subordinados.	Claridad al establecer metas y objetivos, funciones y responsabilidades, especificando procedimientos.	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.

EL CUADRO DE SITUACIONES DE FIEDLER

Situación	Relaciones líder-miembro	Estructura de la tarea	Posición de poder del líder	Lo favorable de la situación
1	Alta	Alta	Alta	Muy favorable
2	Alta	Alta	Baja	Favorable
3	Alta	Baja	Alta	Favorable
4	Alta	Baja	Baja	Poco favorable
5	Baja	Alta	Alta	Poco favorable
6	Baja	Alta	Baja	Muy poco favorable
7	Baja	Baja	Alta	Muy poco favorable
8	Baja	Baja	Baja	Muy poco favorable

Elaborado por el autor. Adaptado de Fiedler, 1967, p. 104.

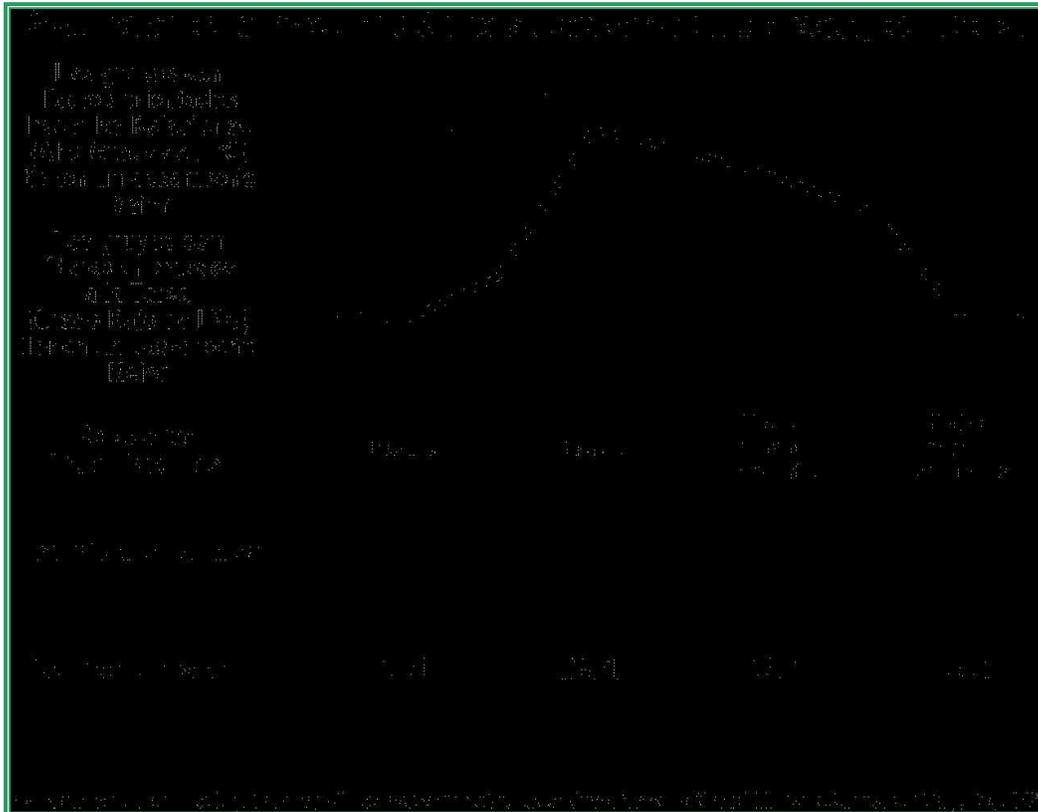
Como podemos apreciar en el cuadro anterior, Fiedler construyó ocho posiciones de grupo. Cada una representa una combinación distinta de las dimensiones, y lo favorable o no de cada situación, de acuerdo a los resultados del LPC.

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

Para Fiedler las variables críticas que definen una situación son:

- ✓ ¿Cuánto poder tiene el puesto gerencial?
- ✓ ¿Cuán claras son las tareas a desarrollar?
- ✓ ¿Cuál es el grado de aceptación, confianza y disponibilidad que los colaboradores manifiestan respecto del jefe?

La combinación de las tres variables puede producir situaciones más o menos favorables para el líder. Según Fielder, en los casos claramente favorables (mucho poder, tareas claras y confianza), y en los claramente desfavorables (poco poder, ambigüedad en la definición de tareas, poca confianza con los colaboradores), el estilo más eficaz de liderazgo es hacia la tarea y los resultados. Por el contrario, será más productivo un estilo orientado a las personas en los casos en que las tres variables (poder, tarea, relación) produzcan situaciones moderadamente favorables o desfavorables. Véase la figura siguiente.



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

Sin embargo, Fiedler y sus asociados, también han sido objeto de críticas ya que algunos opositores objetan que en lugar de corroborar su teoría con nuevas investigaciones, Fiedler la conforma para ajustarla a resultados ya conocidos. Otras críticas más duras sostienen que la conceptualización que Fiedler hizo de los componentes de lo favorable que sea la situación no es del todo completa. Otra crítica lanzada al modelo es que no explica la forma en que lo favorable de la situación afecta la relación entre la conducta del líder y el desempeño de los subordinados.

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

2.1.17.2 EL MODELO SITUACIONAL DE PAUL HERSEY Y HENRY BLANCHARD

Los autores reconocen que las variables que intervienen y determinan una situación son muchas (cultura de la organización, exigencias de los superiores, tipo de tarea, riesgos, confidencialidad, etc.). Sin embargo, para la elaboración de su modelo se centran en la “madurez” o “grado de desarrollo” de los colaboradores como la variable crítica. A su vez, para ellos la madurez se determina por dos aspectos igualmente importantes: la competencia técnica (pericia y conocimientos) y el interés (motivación y seguridad en sí misma de la persona respecto de la tarea).

El modelo ha sido y sigue siendo sumamente productivo en seminarios para jefes y gerentes, no porque creamos que luego de su aprendizaje la persona recordará toda la “teoría” aplicándola convenientemente y al detalle. Más bien resulta útil a quienes habiendo pasado por la experiencia de su aprendizaje terminan perfeccionando su habilidad para estar atento y valorar ciertos aspectos de la compleja realidad superiores-colaboradores. La importancia de este modelo, como la de muchos otros, está en el remanente que dejan cuando se han olvidado de ellos.

Los autores enfatizan la necesidad de asumir el liderazgo “cautelosamente”, es decir, luego de un adecuado diagnóstico. Enseña que la madurez profesional no pasa sólo por la competencia técnica, sino también por la confiabilidad de las personas respecto de su motivación, compromiso y seguridad en sí mismas (madurez psicológica). Proporciona elementos para que los líderes se conozcan más a sí mismos y conozcan mejor el efecto que producen sus comportamientos en sus seguidores.

Teniendo en cuenta que no es valorativo, toda vez que no proclama un único estilo mejor que otros, es una excelente plataforma para la comunicación entre el líder y su equipo para acordar formas de comportamiento mutuas en una suerte de retroalimentación de 360°, descriptivo y constructivo.

Las principales críticas que ha recibido pueden agruparse en dos tipos:

- Ø Es demasiado rígido y simplista. Creemos que esta crítica es más pertinente a algunas de las aplicaciones que ha tenido y no tanto al modelo en sí, teniendo en cuenta que los autores reconocen que el mismo es parcial y que hay muchas otras variables importantes que no están consideradas y que de hecho producirían excepciones al mismo.
- Ø Es cínico, porque por no atenerse a valores o principios permanentes, puede dar lugar a comportamientos acomodaticios, poco auténticos o manipuladores por parte del líder que pueden entrar en colisión con los valores o cultura proclamada por la organización, o bien producir desconfianza por parte de los colaboradores, minando así el liderazgo.

Henry Blanchard en su teoría se ocupa del comportamiento del líder según diversas situaciones, es decir, como debería afrontar situaciones distintas dentro de la organización.

Hersey y Blanchard utilizan una combinación de orientaciones de guía de apoyo (también llamados tarea y relación) para crear cuatro estilos principales de liderazgo: ordenar, persuadir, participar y delegar (Ver siguiente Fig.). Estos se equiparan con los niveles progresivos de desarrollo del empleado, lo que sugiere que el estilo de liderazgo de un gerente puede variar con la situación. 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) que en ocasiones se pasa por alto. Sin embargo, ignora varios otros elementos críticos que determinan el estilo de liderazgo, además de que no cuenta todavía con una base de investigación ampliamente aceptada.

A pesar de estas limitaciones, ha logrado una considerable popularidad y ha despertado en muchos gerentes la idea de los enfoques contingenciales ante el estilo de liderazgo.

ETAPAS DE DESARROLLO	ESTILO RECOMENDADO
Poca habilidad; poca voluntad	Eficacia (directivo; poco apoyo)
Poca habilidad; mucha voluntad	Disposición (directivo; apoyo)
Gran habilidad; poca voluntad	Participación (apoyo; poca dirección)
Gran habilidad; mucha voluntad	Delegación; (poca dirección; poco apoyo)

Fig. Liderazgo situacional.

Recomendaciones para que se use el estilo de liderazgo en cada etapa de desarrollo.

A continuación presentamos los cuadrantes enfocados a los términos tarea y relaciones que serán usados para describir los mismos conceptos que definieron consideración e iniciación de la estructura. Por conveniencia, los cuatro cuadrantes de los comportamientos directivos básicos serán designados como tareas altas y relaciones bajas; tareas altas y relaciones altas; tareas bajas y relaciones altas; y tareas y relaciones bajas, según lo ilustra la Fig. :

3	Tareas Bajas Relaciones Altas	Tareas Altas Relaciones Altas	2
4	Tareas Bajas Relaciones Bajas	Tareas Altas Relaciones Bajas	1

Fig. Los estilos básicos de comportamiento directivo.

Estos cuatro estilos básicos describen esencialmente a personalidades dirigentes. Al madurar, un individuo desarrolla hábitos y respuestas condicionadas a diversos estímulos.

La personalidad o estilo directivo de un individuo es la norma de comportamiento que evidencia cuando se ocupa de dirigir las actividades de otros. La norma implica generalmente, o un comportamiento orientado hacia la tarea, o un comportamiento orientado hacia las relaciones o una combinación de ambos. Estos dos tipos de comportamiento, el que se orienta hacia la tarea y el que se orienta hacia las relaciones, que son básicos para el concepto de personalidad o estilo directivo, se definan como:

Comportamiento orientado hacia la tarea: El grado en que probablemente el dirigente organice y defina las relaciones entre él mismo y los miembros de su grupo (subordinados), se caracteriza por una tendencia a definir el papel que, él espera, asumirá cada miembro del grupo, procurando establecer normas bien definidas de organización, canales de comunicación y maneras de hacer el trabajo.

Comunicación orientada hacia las relaciones: El grado en que probablemente un dirigente mantenga relaciones personales entre él mismo y los miembros de su grupo (subordinados), se caracteriza por un apoyo socio-emocional, como amistad, confianza mutua, respeto por las ideas de sus subordinados, consideración por sus sentimientos.²⁴

En resumen, el comportamiento orientado hacia la tarea consiste en estructurar las relaciones y las actividades de una situación de grupo en función del cumplimiento de tareas, mientras que el comportamiento orientado hacia las relaciones acentúa la creación y el mantenimiento de buenas relaciones personales entre él mismo y sus subordinados.

²⁴ El modelo de Paul Hersey y K. Blanchard se deriva de los Estudios sobre la Dirección del Estado de Ohio, estas definiciones fueron adaptadas de sus definiciones de “Iniciación de la Estructura” (tarea) y “Consideración” (relaciones), Stogdill y Coons, Leader Behavior: Its Description and Measurement, pp. 42-43.

Siempre ha habido dirigentes que, desde el punto de vista de sus subordinados, superiores o colegas, presentan una o más de las cuatro personalidades directivas básicas. Estos estilos, derivados de las dimensiones de la tarea y de las relaciones, pueden describirse como sigue:

- ✓ **Tareas altas, relaciones bajas:** Con esta personalidad directiva, un individuo es considerado por los demás como alto en tarea pero bajo en relaciones. Parece más estar interesado en la tarea que en los sentimientos y satisfacciones personales de sus subordinados. Parece enfatizar el aspecto de trabajo de la productividad, viendo a los miembros como instrumentos para cumplir sus propias metas personales o las metas de su organización.
- ✓ **Tareas altas, relaciones altas:** Con esta personalidad directiva, un individuo es considerado por los otros como alto, tanto en tarea como en relaciones. Parece enfatizar la realización del trabajo, pero no a expensas de los individuos de su grupo. Parece fijar normas elevadas, pero se interesa en cada uno, aceptando su individualidad, sus necesidades personales y sus ideas.
- ✓ **Tareas bajas, relaciones altas:** Con esta personalidad directiva, un individuo es considerado por los demás como alto en relaciones pero bajo en tareas. Muestra un interés más patente por las necesidades de los individuos en el grupo que por la tarea que debe llevarse a cabo. Parece pensar que cada individuo es un ser humano y por ello trata a cada uno como si fuera importante. Tiende a enfatizar de una manera extrema el apoyo y el progreso de sus subordinados en lugar de la productividad.
- ✓ **Tareas bajas, relaciones bajas:** Con esta personalidad directiva, un individuo es considerado por los demás como bajo, tanto en tarea como en relaciones. Parece ser un dirigente que permite a sus subordinados dirigir sus propias actividades, y no gasta mucho tiempo en desarrollar relaciones personales con ellos.

Este enfoque, al considerarlas 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 a cabo.
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.

El modelo Situacional (o ciclo de vida) desarrollado por Paul Hersey y Henry Blanchard, sugiere que el factor más importante que afecta la selección del estilo de un líder es el nivel de desarrollo (madurez) del subordinado.²⁵ El nivel de desarrollo es la combinación de competencia y motivación que tiene el empleado para desempeñarse con relación a una tarea específica.

²⁵ Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior, 5^{ta} Ed., 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 Wm. Morrow & Company, 1985.

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 tiene para actuar independientemente. Los empleados, por lo regular desarrollan más en un trabajo en la medida en que reciben una guía apropiada, obtienen experiencia en el puesto y ven la recompensa de un comportamiento cooperativo. Tanto la competencia para desempeñar un trabajo determinado y el compromiso para hacerlo pueden variar entre los empleados, y por lo tanto, los niveles de desarrollo exigen respuestas diferentes de los líderes.

¿Porqué referirse a los seguidores y como se entiende en esta Teoría el Grado de Madurez?

Cabe señalar que la importancia de los seguidores para el liderazgo eficaz es una realidad, pues son ellos los que aceptan o rechazan al líder, su eficacia dependerá de los actos de sus seguidores; consideración que han pasado por alto la mayor parte de las teorías de liderazgo.

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

✓ **La madurez laboral**

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

✓ **La madurez psicológica**

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

Como se vio en el planteamiento de Fiedler, el liderazgo situacional recurre a las dos dimensiones del liderazgo identificadas por éste: las conductas relacionadas con las actividades y las relaciones.

Sin embargo, Paul Hersey y Henry Blanchard van más allá y las califican con grados de alto o bajo, y después las combinan en cuatro estilos específicos de liderazgo:

a) Mandar

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

b) Persuadir

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

c) Participar

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

d) Delegar

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

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



Fig. Disposición del subalterno

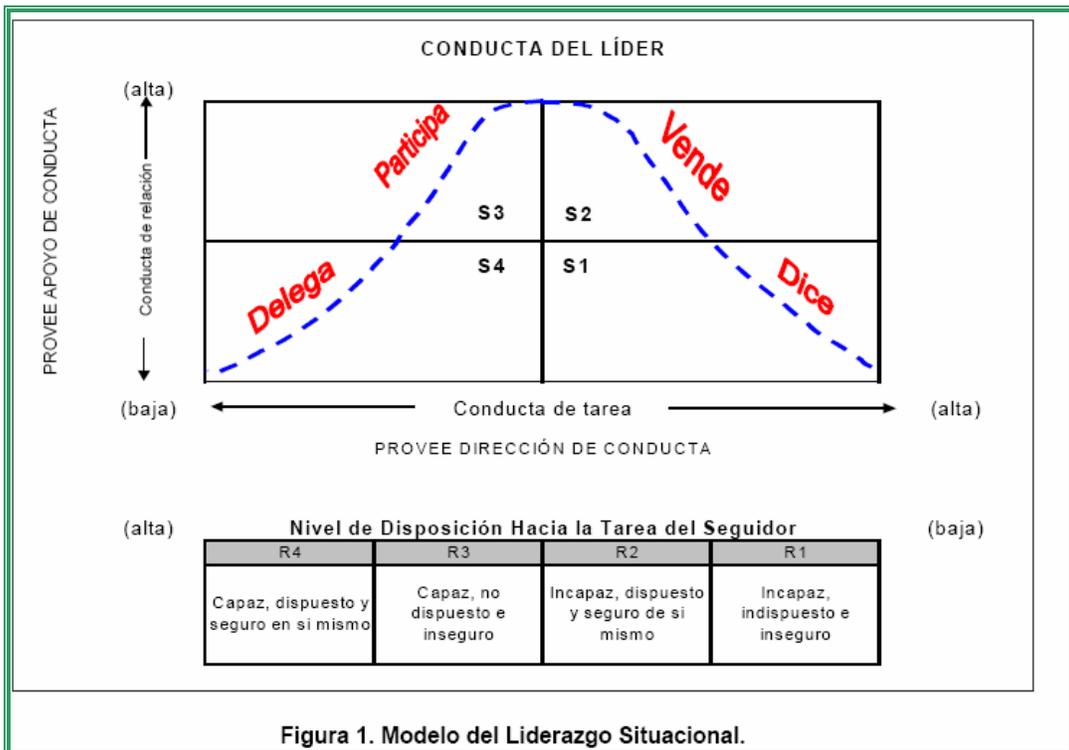


Figura 1. Modelo del Liderazgo Situacional.

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

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

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

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

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

En la figura anterior, se aprecia que la integración de los diversos componentes del modelo del liderazgo situacional. Conforme los seguidores van alcanzando mayor grado de madurez, el

líder no sólo responde reduciendo su control sobre las actividades, sino también disminuyendo su conducta en cuanto a las relaciones.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Finalmente, retomando lo anteriormente desarrollado podemos decir que muchos de los modelos y teorías hasta ahora analizados representan al llamado liderazgo transaccional el cual centra su atención en las transacciones interpersonales que se producen entre gestores y empleados.

2.1.18 ENFOQUES PERSONALISTAS

Confrontados con las limitaciones de los modelos conductistas y situaciones los autores que han escrito en la última década al respecto optan por un enfoque menos ambicioso en términos teóricos. Resulta ilustrativa una expresión de Bennis, para quien “el liderazgo es como la belleza, nadie la puede definir, pero cuando alguien la ve, la reconoce”. El liderazgo entonces deja de ser el producto de un comportamiento hábil, fácilmente definible por variables traducibles en una serie de técnicas y “recetas”.

Para estos enfoques, tiene algo de “misterio”. Por tanto, ya no se prefieren investigaciones tan minuciosas con miles y miles de experiencias de campo. Se opta más bien por el sentido común en una mirada quizá más ingenua, y liberada de la pretensión científicista y positivista de algunas de las décadas pasadas, consistente en querer reducir el estudio de las cuestiones de comportamiento humano a los criterios de las llamadas “ciencias duras”. Sin duda, detrás de esto está la crisis epistemológica (teoría de las ciencias) del positivismo y racionalismo propio de la postmodernidad. Pero también una nueva sensibilidad gerencial quizá más “superficial” en ciertos aspectos.

Las actuales publicaciones guardan cierta afinidad porque representan, hasta cierto punto, una vuelta al enfoque de los rasgos permanentes de personalidad o sustancialistas, si bien desde un punto de vista nuevo. En cierto modo se dejó de lado el enfoque aristocrático-sustancialista según el cual los líderes poseen ciertos atributos innatos inmutables, y que dividen a la humanidad en dos clases, los llamados a mandar y los llamados a obedecer. A su vez se sospecha del optimismo compartido entre los autores conductistas y situacionales, consistente en creer que el liderazgo puede ser explicado por algunos factores claramente aislables y que mediante el entrenamiento se puede hacer un líder de cualquier señor que camina por la calle tomado al azar. Los actuales aportes reconocen:

- ✓ La existencia de condiciones naturales que, si bien no son determinantes, son necesarias.
- ✓ La posibilidad de incrementar el liderazgo, pero no ya por el entrenamiento clásico en el aula a cargo de un instructor sino con un trabajo personal de introspección, reconocimiento de estilos, fortalezas, debilidades y modelos mentales, y un despliegue del propio potencial mediante la autoayuda asistida por libros, talleres o experiencias externas.
- ✓ El liderazgo no es sólo una cuestión de comportamiento o estilo, sino también de ética y contenido. Se vuelve a ponderar la fidelidad del líder a ciertos valores permanentes. Véase la figura siguiente

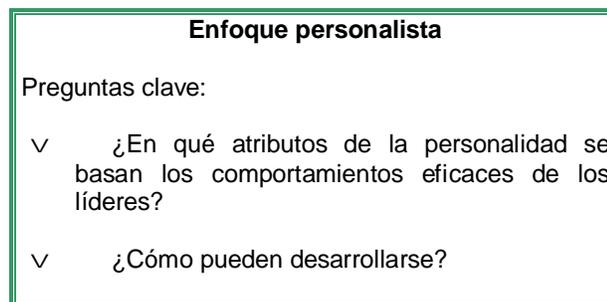


Fig. Enfoque Personalista

Algunos de los autores que más se han destacado en esta línea son Bennis y Covey.

2.1.18.1 WARREN BENNIS: LIDERAZGO Y CARISMA

Es uno de los autores que proponen un nuevo enfoque del liderazgo basado en el “carisma”.

Basa sus conclusiones en entrevistas de más de 90 líderes destacados en distintos campos, la empresa, las fuerzas armadas, las entidades académicas y de bien público, etc. Llegó a determinar que en todos los casos los líderes:

- ✓ Persiguen un sueño o propósito claro.
- ✓ Lo comunican en forma clara a los demás logrando que los seguidores se identifiquen y comprometan con él.
- ✓ Son consistentes, persistentes y coherentes con ese sueño.
- ✓ Son conscientes de sus fortalezas, están conformes con ellas y saben aprovecharlas.

2.1.18 .2STEPHEN R. COVEY: LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

Las personas eficaces son las que logran triunfar en dos grandes frentes: las batallas privadas y las batallas públicas. Lo público y lo privado constituyen los dos ámbitos de la personalidad. Para Covey es imposible tener éxitos públicos si primeramente no se han conquistado los espacios privados. La personalidad es como un árbol con una copa sobre el tronco a la vista de todos (lo público) y unas raíces ocultas (lo privado) pero que sostienen y alimentan toda la frondosidad. Si el árbol no está suficientemente arraigado no habrá frutos, ni hojas y a lo largo del tiempo se secará y caerá. El liderazgo es una de las victorias públicas que se hacen con los demás, pero que se fundamenta en el trabajo interior del líder consigo mismo.

Covey identifica siete hábitos que caracterizan a las personas eficaces:

a) Hábitos relativos a la victoria privada

- ✓ Ser proactivo.
- ✓ Empezar con un fin en la mente.
- ✓ Primero lo primero (buena administración del tiempo por prioridades).

b) Hábitos relativos a la victoria pública

- ✓ Pensar en ganar-ganar (más cooperación que competencia). Esta idea queda mejor entendida con la siguiente matriz de combinaciones entre ganar y/o perder para líder y seguidores / subordinados.
- ✓ Procurar más comprender que ser comprendido.
- ✓ Sinergia.
- ✓ La disposición a mejorar siempre los seis hábitos anteriores.

Consideración	(+)	Yo Pierdo Tu ganas	Yo Gano Tu Ganas
	(-)	Yo Pierdo Tu Pierdes	Yo Gano Tu pierdes
		(-)	(+)

Coraje

Fig. Matriz de Interacción ganar/ganar

2.1.19 LA TEORÍA DE LOS CAMINOS DE META

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

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

La conducta del líder se divide en cuatro categorías:

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

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

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

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

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

Es decir, esta teoría propone que la conducta del líder es aceptable y satisface a los subordinados en la medida en que estos la consideran como una fuente de satisfacción.

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

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

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

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

Este modelo presenta dos grupos de variables contingenciales:

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

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

Para la dirección pueden considerarse tres importantes consecuencias:

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

- ✓ El grado de estructuración de la tarea es un factor contingencial importante. Los directivos deberían considerar la utilización de una supervisión de apoyo cuando la tarea sea estructurada. En este contexto, la supervisión de apoyo produce satisfacción, puesto que los empleados ya saben lo que deben hacer.

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

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

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

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

Hacia el interior del grupo:

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

Hacia el exterior del grupo:

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

2.1.20 MODELO DESARROLLADO POR VROOM YETTON (1973)

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

Atributo A: Importancia de la calidad de decisión

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

Atributo B: Información del líder respecto al problema

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

Atributo C: Grado de estructuración del problema

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

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

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

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

Destacamos dos factores sobre la importancia de la aceptación:

a) El papel que deben desempeñar los subordinados de la organización en la ejecución de la decisión, recordando que si no van a tener ninguna participación en la ejecución de la decisión la necesidad de su aceptación es mínima.

b) Si los subordinados si van a ejecutar la decisión el papel que desempeñen pueden exigir una serie de pasos rutinarios, que demanden muy poco esfuerzo mental. Por su parte estas situaciones precisan el cumplimiento de los subordinados, pero no de su aceptación ni compromiso.

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

Tres de las bases del poder darán lugar a la aceptación de las decisiones del líder:

- ✓ El poder legítimo. Está originado en la recíproca aceptación de las reglas del juego. Si los subordinados consideran que el líder debe tomar la decisión o tener derecho hacerlo. Se puede afirmar que este tiene poder legítimo.
- ✓ El poder de la pericia. Lo más probable es que se acepten las decisiones de aquellos líderes directivos considerados como persona informadas y conocedoras de su trabajo.
- ✓ El poder de atracción. Está basado en sentimientos positivos hacia el líder como son la confianza, respeto o admiración.

Atributo F: Congruencia entre los objetivos de la empresa y los subordinados. La existencia de objetivos comunes facilita el camino hacia la toma conjunta de decisiones.

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

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

	{	
Ha de evitarse el conflicto		1) El conflicto interpersonal puede aumentar el tiempo que necesitan para tomar decisiones conjuntas. 2) El conflicto entre personas puede ser causa de división en sus posteriores relaciones.
	{	
Qué hay que hacer frente al conflicto		3) El conflicto entre personas puede llevar a pesar con mayor claridad y a tomar mejores decisiones. 4) El conflicto interpersonal es señal de que deberían actuar con más frecuencia, para tratar de solucionar sus diferencias.

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

2.1.21 MODELO DE GRAEN

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

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

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

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

Se dice que la formación de diadas verticales es un proceso que tiene lugar de manera natural y que resulta del intento de un líder de delegar y de asignar roles de trabajo. Como

consecuencia de este proceso, Graen predice que se desarrollará unas relaciones de intercambio entre el líder y los miembros de grupo: intercambio dentro del grupo e intercambio fuera del grupo.

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

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

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

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

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

P. Hersey y K.H. Blanchard sostienen que el estilo de liderazgo más eficaz varía según el grado de madurez de los subordinados; dicen: "En el liderazgo situacional la madurez se define como la capacidad y disposición de los individuos a asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta. Estas variables de la madurez deberían considerarse exclusivamente en relación con determinada tarea que debe efectuarse. En otras palabras, un individuo o grupo no es maduro o inmaduro en un sentido total. Toda la gente tiende a ser más o menos madura en relación con una tarea, función u objetivo concretos que el líder está intentando realizar a través de los esfuerzos de ella"

La noción de madurez como característica específica de la tarea es de gran utilidad. Permite a un líder comprobar que un empleado puede ser maduro en ciertas cuestiones. Las diferencias de madurez que se presentan significan, que el líder necesita ofrecer una mezcla diferente de comportamiento orientado a la tarea y a las relaciones ante los cambios de madurez y los diversos aspectos del trabajo de los subordinados. Entendiendo ésta como:

- ✓ Deseo de logro
- ✓ Voluntad de aceptar la responsabilidad
- ✓ Habilidad y experiencia relativa a la tarea.

Por otro lado, las fases que ellos determinaron son:

- ✓ Alta tarea- Baja relación
- ✓ Alta tarea – Alta relación
- ✓ Baja tarea – Alta relación
- ✓ Baja tarea – Baja relación

2.1.22 ENFOQUE MODERNO

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

2.1.22.1 MOTIVACIÓN DIRECTIVA DE MC CLELLAND

Un enfoque moderno para explicar las características de los líderes se ha basado en las motivaciones que deben tener los directivos para lograr el éxito. Se ha usado la Prueba de Percepción Temática, una prueba proyectiva para revelar la fuerza de tres motivaciones o necesidades, en particular:

Necesidad de Poder: Las personas guiadas por la necesidad de poder o de influir sobre otros, se sienten realmente satisfechas con el ejercicio de la autoridad, esta necesidad puede ser considerada como una variedad de la necesidad de estima.

Necesidad de Afiliación: A las personas les impulsa el agrado por tener buenas relaciones con los demás y disfrutan de la compañía de otros, la afiliación presenta la necesidad de afecto (Maslow).

Necesidad de Logro: Cuando esta necesidad predomina, se manifiesta por una preocupación por fijar metas en ocasiones rigurosas y difíciles y por la satisfacción que se obtiene al conseguirlas. El individuo que es motivado por el logro realiza grandes esfuerzos para obtener siempre sus objetivos y encuentra una gran satisfacción en éste.

La necesidad de logro sobresale entre los ejecutivos con éxito. Por lo general estas personas se perciben a sí mismas como alguien que trabaja mucho y necesita logros sólidos para sentirse satisfechas. Los puestos ejecutivos les proporcionan el reto que necesitan. Algunas de las características de las personas con una elevada motivación de logro son la preferencia de los riesgos moderados, perseverancia, responsabilidad personal del desempeño, necesidad de retroalimentación respecto al desempeño y la innovación. Los estudios han demostrado que la gente motivada por los logros prefiere realizar tareas con niveles moderados de dificultad.

Las necesidades de poder y afiliación también caracterizan a los directores con éxito. Para los directores, la necesidad de poder es importante, ya que deben ejercer control e influencia sobre sus subordinados, compañeros y superiores.

Mc Clelland propone que los individuos deberán ubicarse en los puestos donde se satisfaga su necesidad predominante (poder, logro o afiliación), para que realmente se encuentren motivados.

Como vemos, esta teoría es uno de los ejemplos que intentan explicar y mostrar los rasgos que debían corresponder a los líderes.

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

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

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

2.1.22.3 LA DIMENSIÓN DE "INICIATIVA PARA LA ESTRUCTURA"

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

2.1.22.4 TEORÍA DE MC. GREGOR

Entre las teorías de dirección más conocidas está el concepto de Mc. Gregor aplicado a los líderes que pueden clasificarse aproximadamente en dos campos en lo que respecta a la cuestión de cómo tratar a sus subordinados. El enfoque más antiguo y ortodoxo, conocido como teoría X, se refiere a los directivos que creen que sus trabajadores son por naturaleza perezosos, resistentes al cambio, requieren una constante y estrecha supervisión y no están motivados para obtener buenos resultados. Mc. Gregor considera que esto es el conjunto natural de supuestos que hacen los directivos y, de hecho, los supuestos mediante los cuales la mayoría de los directivos alcanzan su puesto de dirección. Como alternativa Mc. Gregor propone una nueva concepción más positiva de los trabajadores: la teoría Y. Bajo los supuestos de la teoría Y. El directivo ve en sus trabajadores personas prácticamente maduras, deseosas de ser productivas y con intenciones de contribuir al éxito de la organización.

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

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

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

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

Para McGregor²⁶ los gerentes parten de dos suposiciones básicas sobre la naturaleza de sus colaboradores. Se utilizan los términos de teoría o enfoque "X" contra Teoría o enfoque "Y" para evitar transmitir una valoración sobre las mismas. Véase la figura siguiente

²⁶ McGregor, Douglas. The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill, 1960

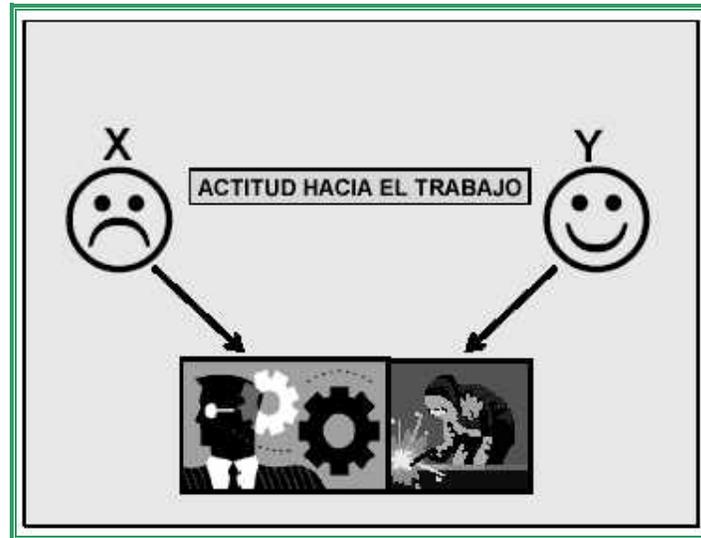


Fig. Actitudes hacia el trabajo según McGregor

Estas dos suposiciones a su vez provocan comportamientos consecuentes. Así la teoría X lleva a un desempeño autocrático del líder, y la Y a otro participativo. Si bien para McGregor no se puede decir que el primero sea el “malo” o “duro” respecto del segundo, “bueno” o “blando”. En su enfoque original el gerente eficaz puede responder a cualquiera de las teorías; por lo tanto, no se ha de suponer tampoco que el primero “X” es un enfoque peyorativo respecto de la gente y que el segundo “Y” resulta ingenuo. Pero de hecho se lo interpreta como un modelo normativo.

Teoría X y Y	
<p>Ideas Principales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El ser humano siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda 2. Debido a esta tendencia humana a rehuir del trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización. 3. El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad. 	<p>Teoría X</p>
<p>Ideas Principales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. 2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete. 3. Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro. 4. El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades. 5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes, no de pequeños, sectores de la población. 6. En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte. 	<p>Teoría Y</p>

Fig. Teoría X y Y (Douglas McGregor)

El aporte destacado de McGregor consiste en recordar a toda persona con responsabilidades de conducción la importancia de clarificar y verificar los supuestos o prejuicios que pueden estar condicionando su comportamiento respecto de sus colaboradores. Ahora bien, al tratarse de un enfoque unidimensional que trabaja con una sola variable, a saber, más o menos uso de la autoridad por parte de quien conduce, resulta poco explicativo de una realidad tan compleja como la del liderazgo.

2.1.22.5 TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Se inicia en las décadas de los años 1910 y 1920, con los trabajos de H. Munsterberg, fundador de la psicología industrial, se dio como resultado de movimiento político- socio-económico de la época un cambio de cultura agrícola a cultura industrial, crítica a las teorías clásicas y científicas de la administración y la organización.(demasiado racionales, rígidas).

Se cristalizó en los experimentos de la planta Hawthorne (1924-1932), realizados por E. Mayo y su equipo de trabajo.

Genera dos modelos:

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

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

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

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

2.1.23 ENFOQUES PROSPECTIVOS

Vale también señalar que en los últimos años algunos autores han intentado enfrentar la cuestión de cuál es el liderazgo del futuro.

Teniendo en cuenta los profundos cambios que enfrentan las organizaciones de cara al siglo XXI cabe preguntarse: ¿será el liderazgo un atributo necesario en los gerentes de nuevo tipo?, y si lo es, ¿qué tipo de liderazgo será?

La Fundación Drucker (Hesserlbein, Goldsmith y Beckhard, El líder del futuro, Editorial Deusto) desarrolló una investigación sobre esta cuestión cuyos resultados han sido publicados como una recopilación de aportes sobre nuevas perspectivas, estrategias y prácticas.

Algunos de los elementos emergentes de estos enfoques prospectivos son:

2.1.23.1 LO QUE UN LÍDER DEBE SER SEGÚN CHARLES HANDY:

En el siglo XXI, las exigencias de los líderes se ven incrementadas y para lograr los objetivos de la organización de manera óptima un líder debe seguir las siguientes recomendaciones:

- ✓ El líder ha de respetar la autonomía de los órganos inferiores en la jerarquía organizacional (principio de subsidiaridad)
- ✓ El liderazgo se comparte y rota, en grupos de proyecto y mejora, en organigramas matriciales, o en otros elementos organizacionales.
- ✓ En la cúspide se necesita un sujeto de grandes cualidades personales (visionario, maestro, misionero, entre otras.)
- ✓ Se valora el equilibrio del líder entre confianza en sí mismo y humildad, buena comunicación con otros pero capaz de estar solo (se piensa en el líder de una organización virtual), muy trabajador pero cuidadoso de la calidad de vida propia y ajena.

2.1.23.2 PETER SENGE: LA VISIÓN SISTÉMICA DE LAS ORGANIZACIONES Y SU REPERCUSIÓN EN EL LIDERAZGO

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

2.1.23.3 EDGAR SCHEIN: EL CARÁCTER PERMANENTE DE LAS ORGANIZACIONES Y LAS FUNCIONES DE LOS LÍDERES

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

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

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

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

2.1.23.4 LAS SIETE LECCIONES DE KOUZES Y POSNER:

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

Siete lecciones para dirigir el viaje al futuro

¿Qué podemos hacer para ser verdaderos líderes?

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

2ª. Lección: el carácter importa. Las cualidades más destacables de los líderes son la honestidad, la visión de futuro, la inspiración y la competencia: producen lo que los psicólogos llaman “credibilidad en origen”. La credibilidad es lo primero: la 1ª. ley del liderazgo es: “Si no crees en el mensajero, no creerás en el mensaje”.

El primer paso de esta credibilidad es la claridad de los valores personales.

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

4ª. Lección: la diferencia la producen los valores compartidos. Los valores compartidos:

- ✓ Refuerzan sentimientos fuertes de eficacia personal.
- ✓ Promueven altos niveles de lealtad en la organización.
- ✓ Facilitan el consenso sobre las metas y los “interesados” de la organización.
- ✓ Estimulan el comportamiento crítico.
- ✓ Generan normas fuertes sobre el trabajo duro y cuidadoso.
- ✓ Desarrollan el orgullo en la organización.
- ✓ Facilitan la comprensión sobre las expectativas de trabajo.
- ✓ Estimulan el trabajo en equipo y el espíritu de cuerpo.

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

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

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

2.2 COMUNICACIÓN

La comunicación es de suma importancia para el ser humano, sobre todo si se trata de un líder, pues sin ésta, sus múltiples actividades no se podrían desempeñar de manera exitosa. Si no se cuenta con patrones eficaces para la manifestación de las ideas y sentimientos, así como la habilidad para establecer relaciones interpersonales llevadas de manera adecuada, no habrá una comunicación exacta o eficaz a menos que el emisor emita correctamente el mensaje y el receptor lo reciba en forma no distorsionada.

Por lo cual es importante conocer los puntos fuertes y débiles en lo que a comunicación se refiere: conocerse a uno mismo para identificar aquellas áreas en las que mejor desempeño se tiene o se necesita trabajar.

En este apartado hablaremos acerca de sus características, de los elementos y tipos que la constituyen; y sobre todo de los componentes que la configuran, y que son objeto de

evaluación en este estudio mediante el cuestionario que se aplicó para determinar el Estilo de Comunicación de los mandos medios de Comercial Mexicana "La Viga".

Como primer acercamiento, podemos decir departamentalmente que la comunicación es un proceso bilateral, un circuito en el cual interactúan y se interrelacionan dos o más personas a través de un conjunto de signos o símbolos convencionales, por ambos conocidos.

2.2.1 ANTECEDENTES

La palabra Comunicación proviene del latín communis que significa común. Tanto el latín como los idiomas romances han conservado el especial significado de un término griego (el de Koinoonia) que significa a la vez comunicación y comunidad. También en castellano el radical común es compartido por los términos comunicación y comunidad. Ello indica a nivel etimológico la estrecha relación entre "comunicarse" y "estar en comunidad". En pocas palabras, se "está en comunidad" porque "se pone algo en común" a través de la "comunicación".

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

a) El modelo de Shanon y Weaver: Este consta de cinco elementos: Una fuente de información, un transmisor (codificador), un canal para la transmisión de las señales, un receptor (descodificador) y un destino.

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

De los cuales hablaremos mas afondo en líneas posteriores

2.2.2 CONCEPTO

Es el proceso que consiste en transmitir información y significado. La verdadera comunicación ocurre solo cuando todas las partes que participan en el proceso entienden el mensaje (información) desde el mismo punto de vista o muy similar, se ha estimado que en todos los niveles organizacionales la comunicación representa el 75% de un día laboral. En consecuencia toda persona exitosa se haya en el negocio de la comunicación su capacidad para hablar, leer y escribir ejercerá un impacto directo en su triunfo profesional: las organizaciones contratan a individuos con habilidad para la comunicación y además ofrecen programas para mejorar estas destrezas.

En la teoría de la información (unidad comunicativa de emisor y receptor)²⁷: la comunicación puede entenderse como un proceso o un flujo

Apoyados en lo anterior, podemos determinar que: el proceso de intercambio de información (Hechos, sentimientos, ideas) entre dos o más personas, con un propósito determinado. Es el arte de entender y de ser entendidos.

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 la

²⁷ W. Hund Comunicación y sociedad pag 73-75

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.

- Comunicación es la transferencia de información 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 las gentes superar cualquier cosa que los separe

El éxito total de cada persona se determina también por las habilidades de hablar, leer, escuchar y razonar. Las creencias y los valores del emisor, como parte de su cultura, actúan como influencia en tanto que es fuente comunicadora.

Para el fin de este trabajo la entenderemos como:

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 autopercepción, 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.

2.2.3 ELEMENTOS

La comunicación se manifiesta por etapas sucesivas y no simultáneas o sincrónicas, motivo por el cual, una vez definida, resulta procedente describirla en sus fases o elementos constitutivos como un proceso, esto es, como fenómeno que se descompone en etapas mas o menos regulares y secuenciales, teniendo en cuenta la dinámica de movimiento que relaciona los elementos entre sí en todo proceso comunicacional.

En la antigüedad personalidades como Aristóteles afirmaban la presencia de tres elementos fundamentales en la comunicación, como lo son: orador, discurso y auditorio. Hoy día se habla de: emisor, mensaje y receptor (Berlo, 1979).

A continuación se analizarán los elementos del proceso de comunicación a través de un modelo general usualmente utilizado en la última década y que se deriva de los primeros trabajos de Shannon y Weaver, así como los de Schramm.

A) El Modelo de Shanon y Weaver.

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

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

Los Elementos Básicos

Comunicador: La persona con ideas, intenciones, información y que tiene por objetivo el comunicarse.

Codificación: Es un proceso que convierte las ideas del comunicador en un conjunto sistemático de símbolos, en un idioma que exprese el objetivo que este persigue.

Mensaje: Es el resultado del proceso de codificación. Aquí se expresa el objetivo que persigue el comunicador y lo que espera comunicar a su destinatario.

Medio de comunicación: El medio envía el mensaje del comunicador al receptor. En una organización los medios de comunicación pudieran ser: por medio de entrevistas personales, por teléfono, por medio de reuniones de grupo, por fax, memos, carteleros, tele-conferencias, entre otros. Vale destacar que los mensajes pueden representarse también de forma no oral, por medio de posturas corporales, expresiones del rostro y movimientos de manos y ojos. Cuando la comunicación de un emisor es contradictoria (el mensaje no oral contradice al oral), el receptor suele dar más importancia al contenido no oral de la comunicación que recibe. Este tipo de comportamiento no oral guarda relación con la capacidad de persuasión del emisor hacia su receptor.

Decodificación: Es necesario para que se complete el proceso de comunicación y para que el receptor interprete el mensaje. Los receptores interpretan (decodifican) el mensaje sobre la base de sus anteriores experiencias y marcos de referencia.

Receptor: Es la persona que recibe y decodifica el mensaje.

Retroinformación: Es la respuesta del mensaje por parte del receptor y que le permite al comunicador establecer si se ha recibido su mensaje y si ha dado lugar a la respuesta buscada. La retroinformación puede indicar la existencia de fallos en la comunicación.

Ruido: Se puede definir como cualquier factor que distorsiona la intención que perseguía el mensaje y puede producirse en todos los elementos de la comunicación.

Vale destacar que todos estos elementos son fundamentales para que se produzca la comunicación y no deben ser considerados como independientes.

2.2.4 COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

2.2.4.1 CONCEPTO PARA EL ADMINISTRADOR

John Fiske (1982) define a la comunicación como una "interacción social por medio de mensajes". Por su parte, Antonio Pasquali (1978) afirma que "la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social"... Para Pasquali el término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia. Luego de un gran esfuerzo de abstracción definitoria concluye considerando a la comunicación como:

"la relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre".

Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos

2.2.4.2 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se

establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de aquella. ¿ De qué otra manera se predicen e interpretan comportamientos, se evalúan y planifican estrategias que movilicen el cambio, se proponen metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto, de beneficio común, si no es a través de una comunicación motivada, consentida y eficaz?

Por estas razones, toda institución que se respete, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos que a nivel interno vivifican la entidad y la proyectan hacia su área de influencia.

Las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

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

- Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, porque se requiere para acordar el trabajo que se va a realizar y se va 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 logra 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 enfrenta 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.

2.2.4.2.1 AMBIENTE LABORAL

El ser humano orienta la conducta hacia objetivos y metas, bien sea organizacionales o personales, en respuesta a estímulos internos y externos que recibe.,es de esta manera que la motivación se define para el estudio como factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana y por lo tanto se relaciona con el desempeño laboral.,por lo tanto la motivación se hace indispensable en enfermería, pues la labor principal es directamente con seres humanos, que por lo general; están cruzando por algún problema y necesitan apoyarse en personas motivadas para seguir adelante.

Las actividades diarias de la empresa, lo mismo de tipo administrativo que de taller o laboratorio, se desarrollan dentro de un contexto de hechos y situaciones objetivas, y sobre todo dentro de un clima de actividades y sentimientos. ¿Cómo medir la eficacia de cualquier comunicación, incluso de tipo técnico? Midiendo el ambiente subjetivo en el que se recibe, y el contexto de las intenciones a corto y largo plazo en que se transmite la comunicación. Si se

tienen en cuenta estos considerados, se reducirá el margen de incomprensiones y malentendidos.²⁸

Todavía está muy difundida la idea de que si pagamos bien al personal trabajara bien. Pero salta a la vista que esto es una equivocación garrafal, pues a pocos les gusta figurar como meros mercenarios. También se ha intentado promover las buenas relaciones fomentando el sentido popular, pero es una ridiculez creer que con unas migajas de alegría van a florecer automáticamente unas relaciones laborales ideales.

Tipos de climas laborales existentes en las organizaciones

Clima tipo Autoritario - Explotador: La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe mas que en forma de ordenes e instrucciones específicas.

Clima tipo Autoritario – Paternalista: Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de Clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima tipo Participativo - Consultivo: Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones mas específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.

Clima tipo participativo – en grupo: Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

Factores que miden el clima organizacional

Métodos de mando: Es la forma en que la dirección ejerce la autoridad frente al personal.

Fuerzas Motivacionales: Se refiere a la confianza o desconfianza, miedo, temor, actitudes hostiles, sentimientos de responsabilidad, dinero ego, estatus social, la satisfacción o no.

Proceso de Influencia: Forma de la dirección para motivar a los empleados a trabajar de forma unida, en grupos, individual.

Proceso de Establecimiento de Objetivos: Al momento de establecer objetivos la dirección toma o no en cuenta a los empleados, existe o no resistencia, existe la aceptación, existe la participación.

Modos de Comunicación: Se refiere a la forma de comunicarse la dirección con el personal y si la comunicación es poca o mucha, si es ascendente, descendente o lateral y/o ambas.

Proceso de Toma de Decisiones: Se refiere al momento en que se debe tomar una decisión en donde se realiza y quienes participan.

Proceso de Control: Es la forma en que la dirección supervisa o no al personal a su cargo y de que forma lo hace.

2.2.4.3 GESTIONAR LA COMUNICACIÓN

Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones.

²⁸ Ibid.

A través de la Gestión en la Comunicación Interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de:

- Promover la comunicación entre los miembros
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión

No hay que olvidar que la Comunicación Interna de toda organización esta inmersa en la Cultura Organizacional. Es decir, por el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos etc. Que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma. Esta cultura se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de una gestión ya que condiciona la comunicación.

2.2.4.4 LOS DESTINATARIOS

Cuando se habla de “Público Interno”, se lo remite solamente al personal de una organización dada. Pero también es importante considerar en la estrategia a todos aquellos públicos cercanos como los proveedores o familiares del personal que indirectamente comparten la cotidianidad de la institución y se pueden identificar con ella.

En este aspecto, vale la pena apuntar que la comunicación externa también tiene su relación con la interna. Todo lo que se comunica hacia fuera, a través de los medios de comunicación, también repercute en el público interno. Si diseñamos una campaña de publicidad institucional, en contradicción con los mensajes que circulan puertas adentro se pueden producir focos de conflictos importantes.

2.2.4.5 INFORMACIÓN

La ejecución eficaz es fruto de la información dada y recibida: la información dada debe ajustarse al tipo de información recibida. Pero ¿qué tipo, que clase de información se pretende? Depende de lo que se desee lograr con ella y de la empresa de que se trate. Sería un desacierto proponer ejemplos por igual a todo tipo de empresa.²⁹

Según la experiencia adquirida en diferentes organizaciones se deducen los siguientes requisitos generales de una buena información:

1. Definir las funciones de cada trabajo y las normas por las que ha de regirse;
2. Infundir un sentimiento de categoría y de participación;
3. Definir claramente al ámbito de la autoridad;
4. Predisponer el espíritu para que se acepten las instrucciones de mejor gana.

Podemos fijarnos en un tipo de información. Naturalmente ésta debe adaptarse a la clase de trabajo asignado a la persona en cuestión. Sería un error encargarle una tarea sin aclararle exactamente en qué consiste su tarea y como se ejecuta prácticamente. La satisfacción en el trabajo no se logra con sólo saber su destreza.

Hace falta sentirse seguro en las relaciones con los jefes. Cuando mejor se conoce el trabajo, más probabilidades hay de asegurar unas buenas relaciones. Esa sensación de seguridad

²⁹ A.C. Leyton Dinámica de las comunicaciones pag 79-81

inspira al trabajador entusiasmo y afán para emplear a fondo su capacidad y sus recursos, y para conseguir los mejores resultados por su propia iniciativa y esfuerzo.

Así es de esperar que cada día trabajará con más competencia y más a gusto, y que por lo mismo prestará mayores servicios a la empresa. Dentro de un espíritu de colaboración desarrollando un sentido de sana independencia y autoafirmación. Cuando las atribuciones y obligaciones quedan imprecisas, tal vez a merced de la apreciación subjetiva del jefe, entonces por instinto de reacción se apresta uno a luchar por su independencia, pero una independencia en el medio o en la antipatía, que puede provocar choques o fricciones. La independencia dinámica se basa en la plena información y comprensión del trabajo de la política y de la motivación. En cambio, la independencia defensiva se funda en la suspicacia, en el instinto de autodefensa y en la falta de información.

2.2.4.6 PROBLEMAS EN LAS COMUNICACIONES

Por todo lo que se ha dicho ya, debe ser claro que las comunicaciones en las organizaciones no son perfectas. La consecuencia básica de la existencia de los sistemas de comunicación existentes es que los mensajes se transforman o alteran a medida que recorren el sistema. El hecho de que las comunicaciones se transformen significa que el receptor final del mensaje recibe algo que es diferente a aquello que se envió originalmente, destruyendo, en consecuencia, la intención del proceso de comunicaciones. Guetzkow (1965, pág. 511) sugiere que hay dos formas principales de transformación, omisión y distorsión

Omisión: La omisión implica la "supresión de algunos aspectos de los mensajes" y se presenta porque el receptor puede no ser capaz de detectar todo el contenido del mensaje y solo recibe, o pasa, lo que está en condiciones de captar. La sobrecarga de comunicaciones, aspecto que se discutirá en más detalle posteriormente, puede también conducir a la omisión de materiales porque, debido a la sobrecarga, no se tramitan algunos mensajes. La omisión puede ser intencional, como cuando se omiten ciertos ítems de información de la que se envía a segmentos específicos de la organización.

La omisión se hace más evidente en las comunicaciones ascendentes ya que se generan más mensajes debido al mayor número de personas en los niveles más bajos de la jerarquía. A medida que las comunicaciones se van filtrando en su recorrido hacia la cúspide, se va omitiendo información. Como se indicó anteriormente, cuando las omisiones son intencionales es vital saber el criterio que se tiene para omitir ciertos ítems o categorías de información y no otros. Debe anotarse que la omisión puede ser simplemente el resultado de la eliminación de detalles, transmitiendo hacia arriba solo el meollo del mensaje. Esto sería lo ideal, naturalmente, pero no se logra casi nunca ya que, generalmente, se omite también parte del contenido del mensaje.

Distorsión: La distorsión se refiere a una alteración en el significado de los mensajes a medida que recorren la organización. Es claro, a partir del análisis de las percepciones hecho anteriormente, que las personas son selectivas, intencionalmente o no, acerca de lo que ellas reciben como mensaje. Guetzkow afirma que:

Debido a que diferentes personas constituyen puntos diferentes de iniciación y recepción de los mensajes, hay mucha asimilación de significados por parte del contexto dentro del cual se presenta la transmisión. Los marcos de referencia, en una multitud de nudos, difieren debido a la variedad en experiencias personales y ocupacionales así como también a los diferentes puntos de vista como consecuencia de la posición que ocupe el comunicador dentro de la organización.

Es posible que se presente distorsión tanto en las comunicaciones horizontales como en las verticales, dadas las diferencias en objetivos y valores entre las unidades de la organización. La omisión selectiva y la distorsión, o "codificación" en términos de Katz y Kahn, no son propiedades exclusivas de las organizaciones sino que tienen lugar en todos los sistemas de comunicaciones, desde la familia hasta la sociedad. Son, sin embargo, cruciales en el caso de

las organizaciones ya que estas dependen de comunicaciones precisas como un punto de apoyo para acercarse a la racionalidad.

Sobrecarga: Un problema en las comunicaciones, que es quizá más característico de las organizaciones que de otros entes sociales, es la sobrecarga. La sobrecarga es, naturalmente, una de las causas de la omisión y contribuye a la distorsión. Lleva también a otros mecanismos de enfrentamiento y ajuste por parte de la organización. Katz y Kahn (1978, págs 449-455) comentan que en una situación de sobrecarga se presentan ajustes adaptivos y maladaptivos. La omisión y la distorsión son maladaptivos pero son también normales.

Se utiliza también otro mecanismo cuando se presente sobrecarga y es la cola o línea de espera. Esta técnica alinea los mensajes por orden de recibo o de acuerdo con otro criterio similar. Colocar los mensajes en línea de espera puede tener consecuencias positivas o negativas. Si se utiliza un sistema de prioridades equivocado, mensajes menos importantes pueden actuar antes de que le lleguen a los receptores aquellos realmente cruciales para él. Al mismo tiempo, la línea de espera permite al receptor actuar sobre los mensajes a medida que van llegando sin colocarlo en un estado inactivo debido a la sobrecarga total. Un ejemplo de lo que se ha dicho se encuentra en una anécdota de un desastre que se presentó después de un grave temblor de tierra.

Las organizaciones que tuvieron que manejar la situación producida por el temblor se vieron inundadas de mensajes. Aquellas a las cuales podrían llegar las víctimas solicitando ayuda cara a cara, víctimas que llenaban una oficina y hablaban todas a la vez y que llevaron rápidamente a las organizaciones involucradas a un paro. La sobrecarga fue tan grande que no hubo manera de filtrar las comunicaciones. Otra organización recibía los mensajes por teléfono, un implemento que permite tener un mecanismo para formar arbitrariamente una línea de espera basado en un teléfono y en la buena suerte de encontrar una línea desocupada. Esta organización pudo mantenerse en funcionamiento debido a que los mensajes llegaban uno por uno.

Naturalmente que en una situación de líneas de espera no hay criterios reales para definir cuáles mensajes de los que llegan pasan y cuáles no, diferentes al correr del tiempo y a la suerte de lograr una línea telefónica desocupada.

Una modificación útil a la línea de espera es el proceso de filtración mencionado previamente y que supone la asignación de prioridades a los mensajes. El factor crítico es aquí la naturaleza de las prioridades.

Todos los problemas de comunicaciones que se han presentado tienen su origen en el hecho de que las comunicaciones en las organizaciones requieren ser interpretadas. Si se tiene un caso de extrema sobrecarga el proceso interpretativo se ve inundado por una cantidad tal de material que deja de ser operativo. Poner en línea de espera y filtrar son técnicas diseñadas para clasificar los mensajes de acuerdo con unas prioridades. Cualquier sistema de prioridades, establecido con anticipación, implica que ya se ha hecho una interpretación de los mensajes considerando que algunos de ellos son más importantes que otros. Las decisiones que se toman sobre estos aspectos determinan qué mensajes entran a la organización y cuáles no. Hay, en consecuencia, interpretación independientemente de que las prioridades se hayan establecido o no con anticipación o simplemente a medida que los mensajes van llegando.

2.2.4.7 BARRERAS PARA LA COMUNICACIÓN EFICAZ EN LA ORGANIZACIÓN

La filtración es la manipulación de la información del emisor para que sea vista más favorablemente por el receptor. Los intereses personales y las percepciones de lo que es importante de aquellos que resumen están presentes en los resultados de la información, lo que hace imposible que los receptores consigan información objetiva. Mientras más vertical es la estructura de la organización más posibilidades de filtración habrá.

Percepción selectiva en el que los receptores ven y escuchan en forma selectiva basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes lo que no permite que se perciba la realidad y en su lugar se interprete según el parecer de cada cual.

Defensa. Cuando el receptor se siente amenazado, tiende a reaccionar en formas que reducen su habilidad para lograr entendimiento mutuo, respondiendo en formas que retardan la comunicación eficaz

Lenguaje. La edad, la educación y los antecedentes culturales son variables que influyen en el lenguaje que una persona usa. Las palabras significan diferentes cosas para diferentes personas lo que crea dificultades en la comunicación.

2.2.5 NIVELES DE COMUNICACIÓN

El intercambio de información se lleva a cabo en tres niveles:

- 1) **Estadístico:** Trata la información en términos de “sorpresa”. Es decir, si el contenido de un mensaje corresponde a las expectativas, el mensaje no contendrá información.
- 2) **Semántico:** Cuando se transmiten símbolos, ¿decodifica el receptor los signos para obtener el mismo significado que desea comunicarle al emisor?
- 3) **Pragmático:** ¿Produce el mensaje la conducta del receptor que desea suscitar el emisor?

2.2.6 TIPOS DE COMUNICACIÓN

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

a) Comunicación no verbal.

La comunicación no verbal se refiere a los medios que no son el lenguaje en su forma hablada o escrita, pero que sirven igualmente para intercambiar información; ésta se divide en tres grandes categorías: fáctica, indexical y regulatoria.

b) La Comunicación Fáctica.

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

c) La comunicación indexical.

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

d) La Comunicación Regulatoria.

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

e) Comunicación Verbal.

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

En las Empresas existen tres tipos de comunicación relacionados con el nivel jerárquico:

Horizontales: se presentan entre personas del mismo nivel, por ejemplo, un jefe de área a otro jefe de área. Se observan en trabajos conjuntos, sugerencias, asesorías, etc.

Verticales Descendentes: son las que parten de un nivel jerárquico superior a otro inferior, de jefe a subordinado; ejemplo de éstas son: las órdenes, instrucciones, reglas, informes, medidas disciplinarias y avisos, entre otras.

Verticales Ascendentes: se originan en los niveles jerárquicos inferiores y se transmiten hacia los de mayor categoría. Subordinados a Jefes. Se expresan por medio de quejas, sugerencias, reportes, consultas, recomendaciones y encuestas. La eficiencia de los mensajes en una organización depende de la capacidad y de la habilidad comunicativa de sus individuos. Una buena estructura administrativa facilita la corriente de mensajes, del mismo modo que los grupos de trabajo cohesivos con una estructura de funciones estable, estimulan el intercambio necesario para una comunicación de alta fidelidad. Pero, a largo plazo, ninguna organización podrá llevar a cabo la totalidad de sus posibilidades, a menudo que su personal, y más particularmente las clases dirigentes, comprendan los factores que forman parte de la comunicación hablada, y sea capaz de controlar sus numerosas variables.

La comunicación dentro de un grupo puede tener lugar entre un subordinado y su superior. En tal caso, el hecho de encontrar ambos (origen y receptor) en el mismo grupo, de compartir la misma subcultura y de que uno de ellos posea la responsabilidad y la autoridad que le proporcionan cierto control sobre el destino del otro, desempeña un papel muy importante. La comunicación entre grupos puede tener lugar entre un comunicante que goza de una categoría en la organización más elevada que la de receptor, o viceversa. En este caso, no comparten la misma subcultura, y el individuo de categoría más elevada puede no ejercer un control definido sobre el otro. Sin embargo, el hecho de que goce de una posición más elevada dentro de la organización, es un factor importante en la comunicación.

La comunicación implica un intento de predecir la conducta del receptor. Con el fin de ser más preciso en sus predicciones, el comunicante deberá comprender los principios de la comunicación hablada, y estar preparado para escuchar, hablar y analizar los motivos. Si cumple estos requisitos, deberá examinar la estructura informal de los grupos de trabajo comprendidos en la organización y, finalmente, valorar la influencia y las restricciones que la organización formal pueda ejercer sobre la gente con la que se va a comunicar.

Si, por el contrario, esta persona escucha y habla deficientemente, el mero conocimiento de la dinámica de los pequeños grupos de trabajo o de organizaciones formales, no le bastarán para mantener con éxito la comunicación. Dados los requisitos de práctica en hablar, escuchar y analizar los motivos, la persona que comprenda el funcionamiento de los grupos y los efectos de la organización sobre la comunicación, estará capacitada para operar eficazmente y con el máximo rendimiento.

La eficacia comunicativa a través de niveles de dirección en sentido descendente es extremadamente pobre. Pero la comunicación ascendente a través de los niveles puede ser aun más importante. Parece probable que la comunicación en sentido descendente solo puede mejorarse en caso de que la dirección llegue a comprender mejor las actitudes, opiniones, ideas y sugerencias de la gente situada en la base de la estructura.

2.2.7 ESTILOS DE COMUNICACIÓN

La problemática del estilo de comunicación ha sido estudiada por varias generaciones de investigadores, los cuales han aportado innumerables criterios desde diversos ángulos de análisis; uno de los más difundidos y polémicos tiene que ver con la clasificación de estos.

Estilo de comunicación es la denominación que damos a toda una gama de cosas, tales como si la persona es dogmática, inquisitiva, pedante o humorística, si su tono de voz es alto, suave, áspero o melodioso, si acompaña sus palabras con ademanes etc. En la medida en que el consultor de procesos se preocupe por las relaciones entre miembros de un grupo, menos ha de preocuparle el estilo como indicador de la personalidad subyacente, y mas ha de preocuparse por los efectos posibles sobre otras personas de un estilo dado de comunicación.

2.2.8 COMPONENTES DE LA COMUNICACIÓN

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

2.2.8.1 AUTO PERCEPCIÓN

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

Un concepto negativo de uno mismo a menudo distorsiona la percepción propia de cómo lo ven los demás, generándole sentimientos de defensa e inseguridad en sus relaciones interpersonales.

El autoconocimiento es muy importante para todos, y en organización principalmente para los directivos, se trata del mandato delfico en que tanto insistió Sócrates: "Gnothi seauton". Difícilmente podríamos mejorar nuestro perfil competencial si no fuéramos bien conscientes de lo que nos falta, y aun de lo que nos sobra, en el mismo. Una especie de "autoengaño" podría llevarnos a poseer una exagerada visión de nuestras capacidades y quizá una cierta ignorancia de nuestros defectos y excesos: parece un riesgo entre personas que han destacado sensiblemente en alguna actividad, porque algunos podrían acabar pensando que son buenos para casi todo. Hablando concretamente de los directivos, el haber tenido algún éxito importante presume, pero no asegura necesariamente, éxitos posteriores.

2.2.8.1.1 FORMACIÓN DEL CONCEPTO DE SÍ MISMO

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

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

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

2.2.8.2 ESCUCHAR

Comunicar puertas adentro es desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información. Para ello, primeramente, resulta importante implementar diagnósticos y planificaciones participativas. Si no se estimula la habilidad de la escucha al otro, no hay feedback y se pierde el sentido. Como diría Prieto Castillo (1999), se produce la "entropía comunicacional". Si no se sabe escuchar, se corre el riesgo de comunicar muy bien la información que no le interesa a nadie y además se trunca otra vía de intercambio para generar creatividad y espíritu de equipo.

Este es otro de los componentes esenciales de la comunicación pues la relevancia de este concepto se debe a que a pesar de que la mayoría de las personas consideran saber escuchar (poner atención a lo que otra persona le está diciendo), no siempre se comprende el significado

de lo que el emisor trata de decir. De esta manera tenemos que escuchar significa oír las palabras y entender su significado.

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

2.2.8.2.1 HABILIDADES PARA ESCUCHAR

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

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

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

2.2.8.3 CLARIDAD DE EXPRESIÓN

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

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

Por supuesto que lo más importante es que tanto la Misión como la Visión se redacten con un lenguaje sencillo, claro, preciso. Con los mismos códigos de los interlocutores (público interno y externo).

2.2.8.3.1 CONSIDERACIÓN

A pesar de que una persona se considere claro al expresar las ideas o sentimientos, se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones para que el proceso de comunicación logre sus objetivos y facilite un mayor entendimiento entre los miembros:

- Tener siempre presente que lo que el comunicador considera claro, no siempre lo es o deberá serlo para los demás.
- Aclarar lo mencionado cuando parece que los demás entendieron lo que el comunicador no quiso decir.
- Expresar lo que el comunicador siente sin herir a los demás.

- Decir los pensamientos, sentimiento e ideas en el momento oportuno cuidando de no perder la sutileza.
- El que escucha no debe adivinar lo que quiso decir el comunicador.

2.2.8.4 CAPACIDAD PARA EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS CONSTRUCTIVAMENTE

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

Es por eso que se requiere de la superación de los sentimientos de ira (sentimientos negativos) que pueden impedir decir las cosas con claridad. Sin embargo, algunas personas suprimen su ira temiendo una respuesta recíproca.

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

2.2.8.4.1 GUÍA PARA EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS

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

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

2.2.8.5 APERTURA.

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

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

2.2.8.5.1 BLOQUEOS DE LA APERTURA.

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

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

Como se puede observar, a lo largo de estos apartados se han descrito los cinco conceptos que se consideran en el cuestionario de evaluación, del estilo de comunicación; de los directivos de CNA que participaron en alguno de los diplomados impartidos por el INAP. Sin embargo,

cabe agregar como complemento de lo antes mencionado; la descripción de los sistemas de valores que influyen los modos de comunicación.

2.2.9 LA COMUNICACIÓN Y EL LIDERAZGO

La comunicación eficaz es una de las capacidades medulares de los líderes, pues forma parte del estilo de liderazgo. Las investigaciones empíricas apoyan la creencia de que los buenos líderes también son comunicadores eficaces; por tanto, hay una relación positiva entre la capacidad de comunicación y el desempeño como líder.

Las habilidades para las relaciones interpersonales y la comunicación son el motor de todo buen liderazgo. Por ejemplo, la definición de liderazgo se funda en la comunicación: los líderes desempeñan funciones informativas, y el cambio en el paradigma de la administración al liderazgo comprende diferencias en las habilidades de comunicación. Que la personalidad influye en el tipo de comunicación a la que se recurre: los líderes éticos e íntegros se comunicarán de manera abierta y honesta; por su parte. La comunicación varía en función del estilo de liderazgo: el líder autocrático se comunica en un solo sentido informando a los empleados lo que deben hacer, mientras el líder democrático recurre a la comunicación en dos sentidos, pues en equipo se decide qué hacer y cómo llevarlo a cabo. Por lo demás, los líderes utilizan la comunicación para motivar a sus seguidores.

Es mucho más probable que tengan éxito las organizaciones con sistemas de comunicación efectivos. Una parte importante de la comunicación en las empresas es transmitir la misión, la visión y los valores de la compañía a fin de que todos los empleados entiendan en términos generales lo que la empresa trata de lograr. Sin embargo, una serie de investigaciones, señalan que los líderes no están haciendo un buen trabajo en este campo.

2.3 MANEJO DE CONFLICTOS

La última de las variables de este estudio es el manejo de conflictos. La existencia del conflicto esta aceptada como una parte inevitable del funcionamiento social. Aparece a nivel individual con el nacimiento, donde debemos aprender a vivir haciendo uso de varias estrategias de sobrevivencia. La vida familiar enseña luego a las criaturas como negociar con las demandas contradictorias u opuestas presentadas simultáneamente por la pareja de padres, o por un padre y el medio ambiente. El proceso de crecer, desarrollarse y diferenciarse de los demás, cumpliendo metas propias, siempre estará enmarcado por las limitaciones de un universo con recursos limitados y demandas crecientes.

La vida sin conflictos es una ilusión de corta duración. Si existiera esta vida sin conflictos, estaríamos privados de las imprescindibles oportunidades para desarrollar nuestras habilidades. Se aprende a través y gracias al conflicto. El desarrollo humano en sociedad procede por etapas que son usualmente situaciones de cambio, movilizadas por el conflicto generado por la etapa anterior, devenida insuficiente.

El saber manejar una situación de conflicto es de suma importancia, pues este es un problema que si no se ataca o trata de la forma debida, puede ocasionar una disolución en cualquier organización y/o lesionar gravemente el desempeño de ésta, y de sus colaboradores. Pero no solo es el atacarla en modo sino también en tiempo.

Sin embargo, como se verá más adelante; no todos los conflictos son malos, el conflicto tiene un lado positivo, si este es debidamente tratado.

Como parte de este trabajo ubicaremos el estilo que tienen los participantes de nuestra investigación, (colaboradores de la Comercial Mexicana: jefes de departamento), es decir, dependiendo de la forma que éstos participantes se comportan para manejar una situación de

conflicto, será el estilo de los mismos; estilo que podrá clasificarse en alguno de los considerados por Thomas Killman.

A continuación daremos una breve introducción a las ideas básicas del campo de manejo de conflictos, junto con una teoría original del conflicto. Dentro de este apartado trataremos los puntos que serán útiles para tener una conceptualización concreta acerca de los objetivos de esta investigación.

2.3.1 CONCEPTO

No han faltado definiciones de lo que es el conflicto. Pero a pesar de los significados divergentes que ha adquirido el término, varios temas comunes subyacen en la mayoría de las definiciones.

1. Podemos definir conflicto como un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte la ha afectado en forma negativa, o está por afectarla en forma negativa, en algo que la primera parte estima.³⁰

El conflicto es un término que se aplica casi siempre a una ruptura en los mecanismos estándar de la toma de decisiones, por la cual un individuo o grupo experimenta dificultades de elegir una acción alternativa. Así, el conflicto se produce cuando un individuo o grupo experimenta un problema de decisión.

Las partes involucradas deben percibir el conflicto; el hecho de que exista o no un conflicto es un tema de percepción. Si nadie está consciente del conflicto, entonces hay consenso general de que no existe conflicto.

La oposición o incompatibilidad y alguna forma de interacción.

Suárez Marines da y detalla la siguiente y acertada definición de Conflicto:

“³¹Un proceso interaccional, que como tal nace, crece , se desarrolla y puede a veces transformarse, desaparecer y/o disolverse, y otras veces permanecer estacionario; Que se construye recíprocamente entre dos o mas partes, entendiendo por partes a personas, grupos grandes o pequeños, en cualquier combinación. En el que predominan las interacciones antagónicas sobre las cooperativas. Algunas veces el antagonismo llega a la agresión mutua. Donde las personas que intervienen lo hacen como seres totales con sus acciones, pensamientos, afectos y discursos.”

Esta definición incorpora conducta y afectos considerando a estos dos factores los elementos básicos del conflicto. La escalada o desescalada de un conflicto en una díada o par de personas, es al fin de cuentas una función de la conducta recíproca. A reacciona frente a lo que percibe que B le hace, al mismo tiempo que B interpreta esta reacción como una expresión de la agresividad innata o aprendida de A hacia él. Se genera así un ciclo de ataque—respuesta agresiva— "defensa"—contraataque, que puede seguir por generaciones

No todo conflicto conduce a conductas agresivas, pero puede haber autoagresión si no es posible expresar las emociones hacia afuera. Para que haya agresión, ya sea verbal o física, la situación conflictiva tiene que percibirse sucediendo dentro de un sistema proveedor de escasos recursos.

Es un proceso interaccional, que como tal nace, crece , se desarrolla y puede a veces transformarse, desaparecer y/o disolverse, y otras veces permanecer estacionario.

³⁰ K.W. Thomas, Conflict and negotiation processes in organizations, in M.D. Dunnette and L.M. Hough Handbook of industrial and organizational psychology. 1992.pp. 651-717.

³¹ Suarez, Marines (1996) "Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas, "Liderazgo"

Para fines de nuestro trabajo definiremos a un Conflicto, como:

- a) 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. Por lo que este instrumento ha sido diseñado para evaluar el comportamiento de una persona en situaciones de conflicto descrita por Thomas Kilman

Específicamente los conflictos interpersonales dentro de las organizaciones, es una situación que se da entre dos o más personas, que son mutuamente dependientes dada la tarea que les ha sido confiada, y que tienen para con el otro conductas fuertemente emocionales y críticas, afectando de este modo la moral y el trabajo dentro de la organización.

Un conflicto no puede llegar a destruir la organización por sí mismo, pero si puede significar una disminución en el desempeño de los integrantes de la organización y ocasionar, en el largo plazo, pérdidas que sí afectarían seriamente la existencia de la organización.

Existe una amplia gama de conflictos que las personas experimentan en las organizaciones:

- Incompatibilidad de metas,
- Diferencias sobre la interpretación de los hechos
- Desacuerdos con base en expectativas del comportamiento
- Cosas semejantes

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

Las consecuencias de esta situación son múltiples:

- Pérdida de tiempo gerencial;
- La calidad de las decisiones empeora;
- Hay pérdida de empleados valiosos;
- Se instala una baja motivación para trabajar;
- Empeoran el ausentismo y los problemas de salud de los empleados
- Puede haber sabotaje hacia el equipamiento o hacia la reputación de la entidad afectada.

El cierre de la organización sería la consecuencia del tipo de conflicto que no ha sido adecuadamente llevado o manejado. De lo anterior se deriva que, para la organización, comprender y llevar un manejo de conflicto adecuado es crucial como uno de los factores que indirectamente pueden llegar a afectarla.

Si el conflicto es manejado de manera adecuada se pueden desprender de él consecuencias que pueden ser positivas para la organización. El conflicto bien llevado puede ser una medida de satisfacción de los miembros de la organización y proporcionarnos una fuente de información acerca del desempeño del líder; sirve, además, para que el líder pueda mejorar aspectos acerca de su estilo de dirección. Una situación de conflicto bien administrada puede brindar las siguientes ventajas:

- Mejores acuerdos para las tareas comunes;
- Las relaciones se fortalecen;
- Aumentan la auto-estima y la confianza mutua, y la motivación para trabajar en conjunto.

La teoría realista de conflictos basa la necesidad de autodefensa en la escasez inevitable de los recursos disponibles, que obligaría a las partes a competir entre sí por su obtención. Si, en cambio, se percibe un marco de abundancia, los conflictos se encauzan más fácilmente hacia la cooperación.

2.3.2 TRANSICIONES EN EL PENSAMIENTO ACERCA DEL CONFLICTO

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

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

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

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

2.3.2.1 ENFOQUE TRADICIONAL.

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

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

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

2.3.2.2 EL PUNTO DE VISTA DE LAS RELACIONES HUMANAS.

La posición de relaciones humanas daba por establecido que el conflicto era un hecho natural en todos los grupos y organizaciones. Siendo inevitable el conflicto, la escuela de relaciones humanas, abogaba por la aceptación del conflicto.

Esta corriente racionalizaban su existencia: El conflicto no se le puede eliminar, e incluso afirma que hay ocasiones en que el conflicto puede ser benéfico para el desempeño de un grupo. El punto de vista de relaciones humanas dominó la teoría del conflicto desde fines de los años 40 hasta mediados de los 70.

2.3.2.3 EL PUNTO DE VISTA INTERACCIONISTA.

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

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

2.3.2.3.1 EL CONFLICTO FUNCIONAL Y DISFUNCIONAL

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

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

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

2.3.3 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 tiempo³².

Un instrumento de medición se describe en Boreis Kabanoff, "predictive Validity of the MODE Conflict Instrument"³³

El conflicto interpersonal surge de diversas fuentes, entre ellas:

- Ø El tamaño grande de la unidad
- Ø Las medidas financieras del éxito
- Ø Cambio organizacional
- Ø Choques de personalidad
- Ø Distintos conjuntos de valores

³² Kenneth W.I Thomas y Waren H. Schmidt, " a Survey of Managerial Interest in Respect to Conflict", *Academy of Management Journal*, June 1976 pp 315-318

³³ *Journal of Applied Psychology*, February 1987, pp. 160-163.

- Ø Amenazas del estatus
- Ø Percepciones y puntos de vista contrarios
- Ø Las áreas opuestas de conocimientos especializado práctico que explica Don Gordon Cliff, "Managing Organizational Conflict"³⁴

2.3.4 ELEMENTOS DEL CONFLICTO

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

Fig. 8 Elementos del conflicto

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 diferencias individuales.

2.3.5 EFECTOS DEL CONFLICTO

A menudo los participantes en el conflicto lo consideran como una 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. February de conocimiento especializado práctico se explican en Gordon Cliff, Managing Organizational Conflict , Management Review, May 1987, pp. 51-53.

- Sirven de válvula de escape permitiendo que se libere la presión y trayendo a la superficie los problemas más ocultos, los cuáles pueden afrontarse y resolverse.
- Se estimula a los individuos a ser creativos y buscar mejores métodos que generen resultados de mayor satisfacción, al mismo tiempo que los impulsa a innovar y probar nuevas ideas.
- Ayuda a las partes en conflicto a lograr un mejor conocimiento de los demás y también de sí mismos.
- Cuando los conflictos se resuelven de conformidad para ambas partes, las personas se sentirán más comprometidas con la solución, lo que llevará no sólo al logro de los objetivos, sino también a una interrelación más sana y madura.

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 sus esfuerzos.

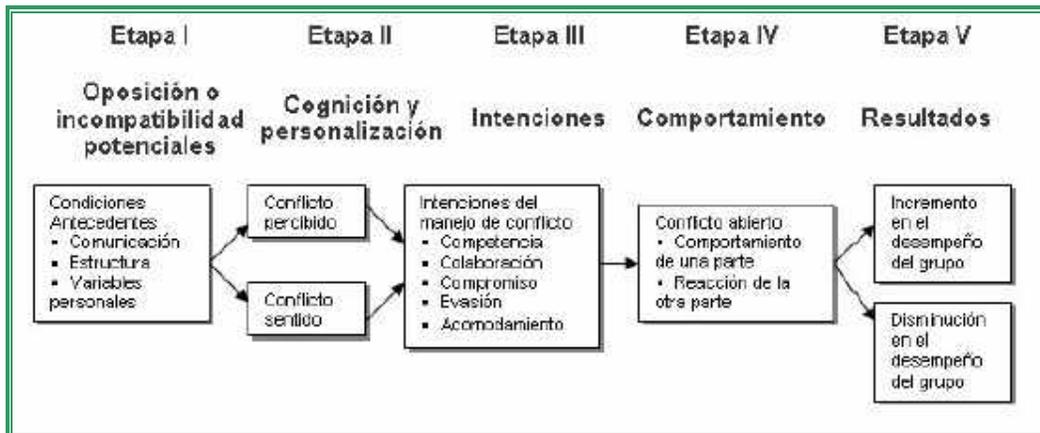
³⁴ Management Review, May 1987, pp. 51-53

Algunos individuos se sentirán derrotados y se deteriorará la auto imagen 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.

- Las posibles desventajas existen especialmente cuando el conflicto se sale de control y dura mucho tiempo o se vuelve demasiado intenso. También cuando se pretende evadir el conflicto y éste como una bola de nieve se va convirtiendo en un alud más difícil de manejar.
- Los conflictos interpersonales pueden deteriorar la disponibilidad para la cooperación y el trabajo en equipo, ya que a veces generan un clima de desconfianza que afecta o impide la coordinación de esfuerzos.
- Algunas personas sufren un deterioro de su autoestima, en otros se afecta su motivación.
- Los dirigentes deben prevenir estas desventajas o efectos negativos del conflicto y anticipando las probables consecuencias, aplicar las estrategias adecuadas para que con un manejo inteligente no lleguen a presentarse.

2.3.6 PROCESO DE UN CONFLICTO.

Se puede visualizar que el proceso de el conflicto consistente en cinco etapas: la posición o incompatibilidad, potencial, conocimiento y personalización, intenciones, comportamiento y resultados.



2.3.6.1 ETAPA I: OPOSICIÓN POTENCIALES

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

Comunicación: Uno de los principales mitos en que creemos la mayoría de nosotros es que la mala comunicación es la razón de los conflictos, tal conclusión no está tan alejada de razón, dada la cantidad de tiempo que cada uno de nosotros pasa comunicándose. Pero, desde luego, la mala comunicación realmente no es fuente única de todos los conflictos, aunque hay bastante evidencia para considerar que los problemas en el proceso de comunicación actúan para retardar la colaboración y estimulan los malos entendidos.

Una revisión de la investigación sugiere que las dificultades semánticas, el intercambio insuficiente de información y el ruido en el canal de comunicación son barreras de ésta, y establecen condiciones potenciales previas al conflicto. El potencial para el conflicto aumenta cuando hay muy poca o demasiada comunicación. Parecer ser que un posible incremento en la comunicación es funcional hasta cierto punto, a partir del cual es posible sobre-comunicarse, con un aumento resultante en el potencial para el conflicto. De manera que se pueden establecer las bases para el conflicto con demasiada información, y también cuando es insuficiente.

Además, el canal seleccionado para la comunicación puede contribuir a estimular la oposición. El proceso de filtrado que ocurre cuando la información pasa entre los miembros y la separación de las comunicaciones respecto de los canales formales o establecidos previamente ofrece oportunidades para el surgimiento del conflicto.

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

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

Los grupos dentro de las organizaciones tienen metas diferentes. Esa diversidad entre grupos es una fuente importante de conflictos. Cuando los grupos dentro de una organización tienen fines diferentes, algunos de los; cuales son inherentemente de conflictos.

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

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

2.3.6.2 ETAPA II: CONOCIMIENTO Y PERSONALIZACIÓN.

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

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

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

2.3.6.3 ETAPA III: INTENCIONES.

Las intenciones intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y su comportamiento explícito. Estas intenciones son decisiones para actuar en forma determinada. Uno tiene que formular conjeturas sobre las intenciones de la otra persona a fin de saber cómo responder a su comportamiento.

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

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

DIMENSIONES DE LAS INTENCIONES DE MANEJO DE CONFLICTOS

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

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

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

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

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

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

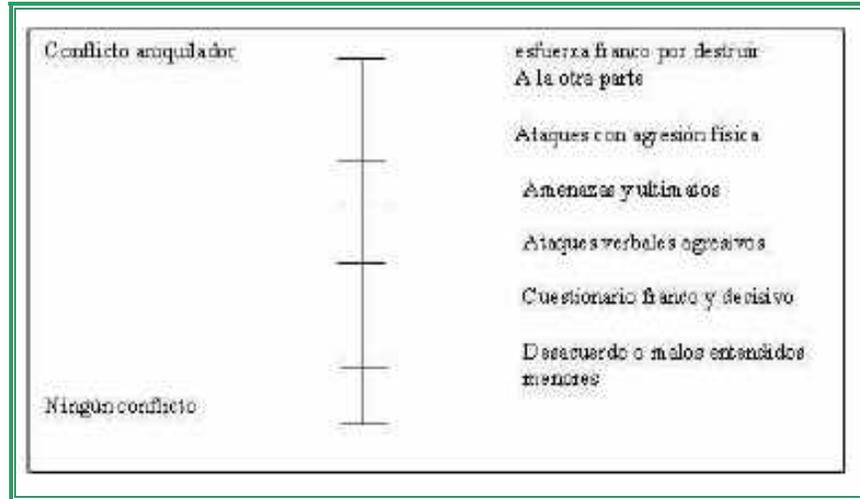
2.3.6.4 ETAPA IV: COMPORTAMIENTO:

Es un proceso dinámico de interacciones

Este es el momento en que los conflictos se vuelven visibles, incluye las declaraciones, acciones y reacciones de las partes en conflicto.

Estos comportamientos de conflicto por lo general son intentos francos de forzar la implantación de las intenciones de cada parte, pero tienen una calidad de estímulo que los

separa de las intenciones. Como resultado de cálculos equivocados o puestas en vigor de manera desviada, el comportamiento abierto en ocasiones es sesgado de las intenciones originales. Si un conflicto es disfuncional ¿qué pueden hacer las partes para reducir su intensidad? O a la inversa ¿qué opciones existen si el conflicto es demasiado bajo y necesita ser incrementado? Esto nos lleva a las técnicas de administración del conflicto.



La figura anterior presenta una forma de visualizar la conducta en los conflictos. Todos los conflictos encuentran su lugar en algún punto a lo largo de este continuo. En la parte inferior tenemos conflictos caracterizados por formas sutiles, indirectas y altamente controladas de tensión.

2.3.6.5 ETAPA V: RESULTADOS

Construcción del acuerdo final. Se describe un acuerdo que ambas partes puedan aceptar e implementar, que teóricamente al menos sea mejor que la continuación de las hostilidades. Se procura restaurar la relación anterior, si esto es posible.

HABILIDADES PARA RESOLVER CONFLICTOS

Estas son algunas de las habilidades requeridas del tercero que interviene, ya sea un mediador o un árbitro:

- La capacidad para escuchar activamente
- La capacidad de analizar problemas, identificar y separar los temas involucrados, y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismos.
- La capacidad de usar un lenguaje neutral hablando claramente, y, si opiniones escritas se requieren, por escrito;
- La sensibilidad a los valores que las partes sienten profundamente, incluyendo temas relacionados con el grupo étnico, el género y las diferencias culturales.
- La capacidad para lidiar con objetivos e información insuficiente, compleja y a veces confusa.
- Tener presencia y tenacidad; sostener un compromiso expresado con la honestidad, el respeto a las partes y la capacidad de crear y mantener el control de un grupo diverso de disputantes.
- La capacidad para identificar y para separar los valores personales de la persona.
- La capacidad de permanecer neutral y objetivo bajo las presiones de las partes, aún teniendo que balancear diferencias de poder entre las partes.

Resultados funcionales: El conflicto es constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad e innovación, alienta el interés y curiosidad entre los miembros del grupo, proporciona el medio al través del cual se pueden discutir los problemas y liberar la tensión y fomenta un ambiente de auto evaluación y cambio. Las evidencias sugieren que el conflicto puede mejorar la calidad de las decisiones al permitir que se ponderen todos los puntos de vista en decisiones importantes, especialmente aquellos desusados o que son sostenidos; por una minoría.

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

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

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

2.3.7 NIVELES DE CONFLICTO.

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

2.3.7.1 CONFLICTO INTRAPERSONAL.

Un conflicto Intrapersonal ocurre en el fuero interno de una persona y, por lo general, consiste en alguna forma de conflicto de metas, cognoscitivo o afectivo. Se desata cuando la conducta de una persona desemboca en resultados mutuamente excluyentes³⁵

Existen tres tipos básicos de conflicto intrapersonal de metas:

- Ø Conflicto acercamiento-acercamiento: Significa que la1 persona tiene que elegir entre dos o más alternativas, cada una de las cuales promete un resultado positivo.
- Ø Conflicto evasión-evasión: Significa que la persona debe seleccionar entre dos o más alternativas y todas muestran un resultado negativo.
- Ø Conflicto acercamiento-evasión; Significa que la persona decidirá si lleva a cabo algo que ofrece tanto resultados positivos como negativos.

³⁵ E. A. Locke, K. G. Smith, M. Erez, D. Chah, y A. Schaeffer, "The effects of intra-individual goal conflict on performance", en journal of management, 1994.

2.3.7.2 CONFLICTO INTERPERSONAL.

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

- Ø Conflicto de Roles: se refiere a una persona receptora que percibe mensajes y presiones incompatibles de los emisores de éstas. Derivado de esto podrían presentarse cuatro tipos de conflictos.
- Ø Conflictos de roles intra- emisores
- Ø Conflictos de roles Inter.- emisores
- Ø Conflicto persona-rol
- Ø Ambigüedad de Roles: Es la incertidumbre o la carencia de claridad que rodea las expectativas sobre un rol individual.'~

2.3.7.3 CONFLICTO INTRAGRUPOS.

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

2.3.7.4 CONFLICTO INTERGRUPOS.

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

- Ø Conflicto Vertical: Al choque entre empleados en niveles diferentes de una organización se le conoce como conflicto vertical. Sucede con frecuencia cuando los superiores intentan controlar con mucha rigidez a los subordinados y éstos se resisten
- Ø Conflicto Horizontal: Los choques entre grupos de empleados del mismo nivel jerárquico dentro de una organización se denominan conflictos horizontales.
- Ø Conflicto Línea-servicio: Está relacionado con relaciones de staff
- Ø Conflicto con base en la diversidad: Los conflictos más difíciles debido a la diversidad se relacionara con aspectos de raza, sexo, diferencias étnicas y religión.

2.3.7.5 CONFLICTO INTERNACIONAL

Es una guerra entre dos países. O una revolución enfrentando a distintos grupos dentro de un país, con intervención exterior. O una intervención armada de un país contra otro.

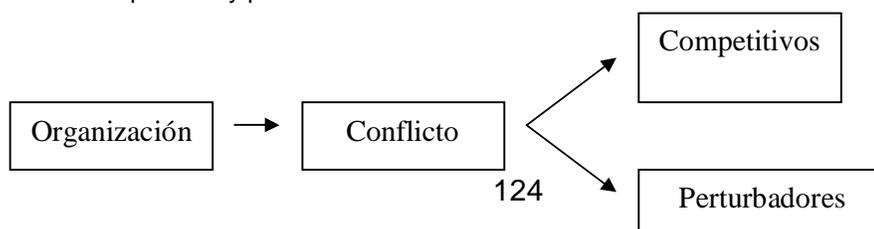
2.3.7.6 CONFLICTO ORGANIZACIONAL

Es una lucha entre varias partes, individuos y un grupo, o grupos dentro de una institución u organización. O bien entre dos organizaciones o grupos grandes, o diversas entidades dentro de una institución.

Sin embargo también se hace referencia a que en ocasiones se tienen al mismo tiempo partes privadas y partes del estado en un conflicto.

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

- Ø Una circunstancia denominada conflicto.
- Ø Existen en las organizaciones dos clases de conflictos.
- Ø 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 éstas 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.

2.3.7.6.1 FUENTES DE CONFLICTO

Las fuentes del conflicto pueden ser diversas. El gerente debe identificar de manera clara la fuente verdadera de éste antes de tratarlo o de ayudar a los grupos a resolverlo.

Zonas de responsabilidad mal delimitadas o ignoradas, vacíos de poder

Zonas de influencia: Interferencia entre responsabilidades

Las relaciones intergrupales, son puentes coordinados que vinculan a dos grupos diferentes de la organización. Como se verá. La eficiencia y la calidad de estas relaciones pueden tener mucha influencia en el rendimiento de uno o los dos grupos, así como en la satisfacción de sus miembros.

- ∅ Conflictos acerca de funciones: por lo general toman la forma de decidir quién es responsable de qué actividades.

Las funciones y responsabilidades mal definidas, generan en ocasiones campos donde tienen ingerencia, poder de decisión y responsabilidad más de una persona, es muy básico el saber que tipo de coordinación es necesaria para realizar las funciones, en áreas de la sencillez, se dirá que las actividades del grupo van de muy rutinarias a muy poco rutinarias. (Véase la figura)

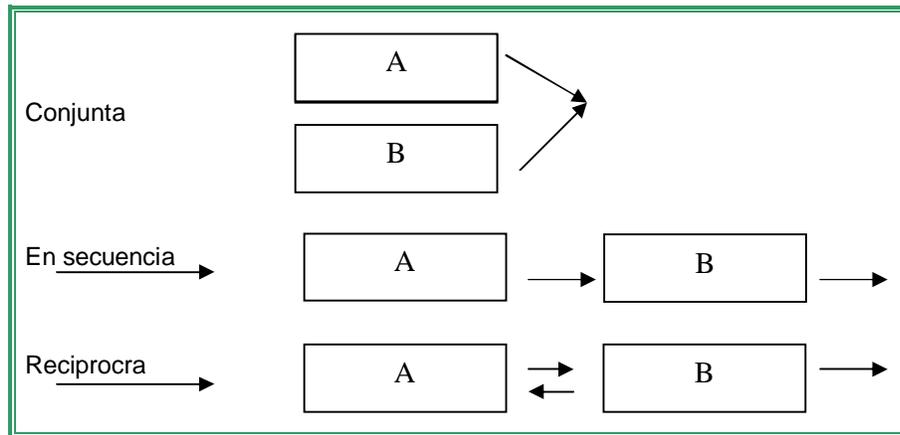
Mucha	Grado de rutina	Poca
Pocas ←	Incertidumbre en la actividad _____	→ Mucha
Mucha ←	Estandarización _____	→ Poca
Poca ←	Información requerida _____	→ Mucha

Las actividades muy rutinarias varían muy poco. Los problemas que enfrentan los miembros del grupo suelen contener pocas excepciones y son fáciles del analizar. Estas actividades de grupo se prestan a procedimientos estandarizados de operación.

Quando las relaciones intergrupales sé complican demasiado como para ser coordinadas pueden crear departamentos de integración, permanentes, con miembros cuya asignación formal es la actividad de Integrar dos o más grupos.

- ∅ Interpersonal: diferencias entre el personal. Interdependencia de tareas: la confianza de un grupo en otro respecto a la información, personal, apoyo, materiales, mantenimiento, finanzas, etc.

Actividades interdependientes: "Cuando los grupos se vuelven altamente interdependientes, surgen oportunidades para que un grupo auxilie o perjudique el trabajo de otros³⁶". La interdependencia laboral se produce cuando dos o más grupos de una organización dependen unos de otros para realizar su trabajo. En estos casos, las posibilidades de que surjan conflictos son muy elevadas. La interdependencia va de acuerdo con el grado de interacción del grupo (vease la figura).



Interdependencia conjunta: no requiere interacción alguna entre grupos, ya que cada uno actúa independientemente. No obstante, el rendimiento combinado de todos es lo que decide el éxito de la organización. La posibilidad de conflictos es relativamente escasa.

Interdependencia secuencial: exige que un grupo finalice un trabajo para que otro pueda hacer lo mismo. En estas circunstancias, cuando el producto final de un grupo es el insumo de otro, hay mayores posibilidades de que surja un conflicto.

Interdependencia recíproca: requiere que el producto final de cada grupo sirva de insumo para otros grupos de la misma organización. Las posibilidades de que surjan conflictos son elevadas. Cuanto más compleja sea la organización, mayores serán las posibilidades de conflicto y más difícil será la tarea que debe realizar la dirección.

- ∅ Compartir recursos: Cuando dos o más grupos comparten los mismos recursos, por ejemplo equipo, oficinas, personal, etc.

Cuando los recursos son limitados, se establece una competencia que puede traducirse en un conflicto disfuncional si los grupos se niegan a colaborar.

- ∅ Percepciones diferentes: pueden ocurrir como resultado de creencias y valores diferentes, por ejemplo gerencia y sindicatos.
- ∅ Diferencias en las metas: las diferencias no resueltas en las metas pueden resultar en un conflicto. Las metas de control de calidad quizá estén en conflicto con las de producción, quedan asignadas a nadie (conocidas como vacíos de poder)

³⁶ Ibidem.

Los diferentes objetivos a medida que las diferentes subunidades de una organización van especializándose, sus objetivos se van distanciando. Esta diferencia de objetivos se puede traducir en una diferencia de expectativas entre los miembros de cada unidad. Dada la diferencia entre objetivos y expectativas, cabría la posibilidad de que se presenten conflictos:

2.3.7.6.2 TIPOS DE CONFLICTO

El conflicto es necesario para la supervivencia de cualquier organización. Tendiendo en cuenta que esta se concibe como un sistema en el que naturalmente se presentan interacciones y procesos internos (dentro de esa relación entre sus partes), e intercambios de información y recursos con el medio externo.

En este sentido la organización puede pensarse como un sistema abierto y en consecuencia, el conflicto sería el grado de desorden que presenta dicho sistema, cuando este se presenta se tiende a corregirlo y esa corrección lleva a que se instaure un orden superior y a posteriori la organización (el sistema) se perpetúa adaptándose a las condiciones que le plantean el medio y sus propias dinámicas internas.

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

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

A continuación se hace una breve reseña de estos.

Conflictos Entre La Sede Central Y Sus Subsidiarias:

Este conflicto tiene que ver con las interacciones que se dan entre una compañía "matriz" (o central) y sus compañías subsidiarias. El criterio de 'empresa subsidiaria', aunque se limita a cuestiones financieras relacionadas con la propiedad de una empresa sobre otra, no será tenido en cuenta dentro de su significado completo y en aras de ampliar la discusión el término se podría ampliar a compañías satélites a una empresa mayor, y que se dediquen ya sea a la prestación de servicios generales o especializados, o a la puesta punto de productos, su manejo y su distribución.

Las manifestaciones más recurrentes del conflicto en este estilo de relación inter-organizacional tienen que ver con el hecho de que en ocasiones la sede central y las subsidiarias enfrentan entre sí a personas que no se conocen, que comparten expectativas y objetivos muy diferentes o que trabajan a ritmos particularmente propios, generándose contactos tensos y posturas que tienden hacia la rigidez.

Cabe aclarar que las dificultades no sólo tienen que ver con las personas, sino con las políticas estructurales de la compañía central y las políticas de las empresas subsidiarias. Las diferencias tradicionales tienen que ver con la insatisfacción de las necesidades de la sede central y algunas muestras de incapacidad de las subsidiarias, imposiciones de la matriz.

La solución a este tipo de conflicto pasa por diversos factores. Por un lado es crucial el papel que juegan las políticas de la compañía central, y más que las leyes que se imponen, lo que realmente cuenta es la elasticidad de éstas.

Conflictos entre jefes de departamento

En un contexto en el que "los individuos dotados de responsabilidades y poderes similares, pero adscritos a departamentos diferentes, tienen que vivir y organizarse conjuntamente"³⁷, puede aparecer el conflicto entre los jefes de departamento; una organización consta de funciones y departamentos creados alrededor de los requerimientos de especialización, y cada uno puede desarrollar una visión distinta de sus objetivos y de su posición dentro del marco global de la organización, surgiendo tensiones entre los jefes de los distintos departamentos que se sienten amenazados.

Los conflictos entre jefes de departamento suelen darse tanto por un desconocimiento recíproco como por la ignorancia del papel que se debe desempeñar, o por estar su función subordinada a lo que otra división haga. Los actuales enfoques de la "compañía orientada al cliente" pretenden romper este paradigma y comprometen a todos los empleados con una filosofía de ventas compartida y orientada a la satisfacción plena del cliente, con independencia del departamento al que se pertenezca.

Otro estilo de conflicto que puede darse entre los jefes de departamento tiene que ver con la competencia por funciones semejantes.

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

Conflictos entre el jefe y sus subordinados (y viceversa).

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

Los conflictos subordinados–jefe afectan a los primeros cuando tienen relaciones tensas con el segundo. En apariencia, la comunicación subordinado–jefe puede parecer fluida, pero la tensión frecuente origina pequeños conflictos, cuya repetición genera desmotivación y acritud. "Se trata de un tipo de conflicto en el que predomina la actitud de víctima, puesto que el subordinado se siente víctima del jefe"³⁸.

Los conflictos de mando radican en una mala apreciación de los límites que no hay que romper: área de competencia, límite del propio poder (campo de control), límite de las fuerzas y debilidades de cada uno. "Las relaciones de mando son ciertamente las que provocan más tensión en los responsables, cuando éstos tienen que realizar la prueba cotidiana de su autoridad y de su tenacidad a riesgo de provocar conflictos. (...) El jefe que quiera tener el mejor sistema de reducción de conflictos ha de ser una persona siempre presente, siempre disponible, ha de saber escuchar y ha de estar dispuesto a formar (e informar) permanentemente a sus subordinados."³⁹

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

Conflictos entre personas de un mismo departamento

³⁷ P. Brajans y T.P. Cronin, Teoría de la Organización, Santafe de Bogota, Norma S.A., 1985: cap. 9

³⁸ Ibidem.

³⁹ Ibidem.

La definición de este tipo de conflicto es clara: "en el interior de un grupo, de un servicio o de un departamento, colegas de un mismo nivel jerárquico sufren o provocan luchas internas que repercuten de una u otra manera sobre el responsable del grupo⁴⁰ⁿ y sobre la dinámica misma del grupo.

La solución de este tipo de conflictos pasa por lo expuesto anteriormente: permitir que las personas se expresen con la mayor libertad posible y dentro de los debidos límites del respeto. Ya sea a través de los mecanismos legales vigentes dentro de la legislación laboral de cada nación o dentro de unos lineamientos particulares de la empresa, estos espacios de expresión son la base de cualquier concertación.

Conflicto entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales de sus miembros

"Los objetivos de la corporación se relacionan con la organización como una entidad total (como un sistema); esto no significa que cada uno de sus integrantes esté de acuerdo con dichos objetivos. Cada individuo tiene sus propias metas y no todas se relacionan con la organización, aunque ésta pueda servir como medio para alcanzar, por lo menos, algunas de ellas. Las diferencias en cuanto a la identificación de objetivos y su cumplimiento, plantean la posibilidad de conflicto⁴¹ⁿ

Existe en la actualidad, dadas las difíciles condiciones laborales, una tendencia a desempeñarse en varias actividades laborales que garanticen unos ingresos económicos adecuados. "Cuando los objetivos de esas organizaciones (diferentes) se contraponen, puede aumentar la posibilidad de conflicto⁴²ⁿ

Las actitudes, compromiso y personalidad de los miembros de una organización eventualmente pueden relacionarse con la posición que ocupen dentro de la jerarquía de la compañía. Suele ocurrir que quienes se encuentran en la escala inferior tienen dificultad para identificarse con los objetivos propuestos por la alta administración. "Las personas, puesto que ocupan distintos niveles dentro de la organización, pueden percibir de manera diferente aquello que es conveniente y su percepción por las nociones sobre la posición y la realidad de la vida de la organización⁴³ⁿ.

Las medidas para contrarrestar esta variedad de conflicto se plantean básicamente en soluciones de índole preventiva, es decir, desde el momento mismo de la selección del personal. La gerencia establece una línea de perfiles profesionales adecuados a sus necesidades y diseña un proceso de búsqueda de candidatos que optimice la identificación de tales rasgos dentro de los candidatos a una vacante.

Conflicto entre el individuo y su trabajo

Este tipo de conflicto puede presentarse debido a las presiones económicas por desempeñarse laboralmente a como de lugar (por necesidad) y ser socialmente productivo. "El resultado puede ser un trabajo que ofrece muy pocas oportunidades para la creatividad y el sentido de realización, y conducir al sufrimiento, la frustración y la alienación porque las necesidades del sistema social de la organización con incompatibles con las del sistema técnico⁴⁴ⁿ

El conflicto de rol (individuo-trabajo) puede tomar varias formas. Se da el caso en el que las exigencias del trabajo excedan las capacidades del individuo; esta persona probablemente llegue a sentirse insegura, frustrada, incapaz y tienda a retraerse física y psicológicamente. El caso contrario también es común y consiste en que las capacidades de la persona exceden las

⁴⁰ Ibidem.

⁴¹ Dominique Chalvin y Francois Eyssette, Como resolver los pequeños conflictos en el trabajo, Barcelona, Deusto, 1994: p:181-195

⁴² Ibidem

⁴³ Ibidem.

⁴⁴ Ibidem.

exigencias del trabajo que desempeña; esto puede conducir a que el individuo se muestre apático, frustrado y aburrido, con las consecuencias que eso eventualmente le pueda traer a la organización.

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

Conflicto y rendimiento de la organización.

El conflicto puede producir efectos negativos o positivos sobre el rendimiento de la organización, según sea el tipo de conflicto y la forma en que se maneje. En toda organización existe un nivel óptimo de conflicto que se puede considerar como muy funcional y cuyos efectos son positivos. Por un lado, cuando el nivel de conflictos es demasiado escaso, puede afectar negativamente el rendimiento de la organización. Es difícil realizar cambios e innovaciones y la organización puede tener problemas a la hora de adaptarse a un cambio en su entorno.

Por otra parte, si el nivel de conflictos es demasiado elevado, el caos consiguiente puede poner en peligro la supervivencia de la organización.

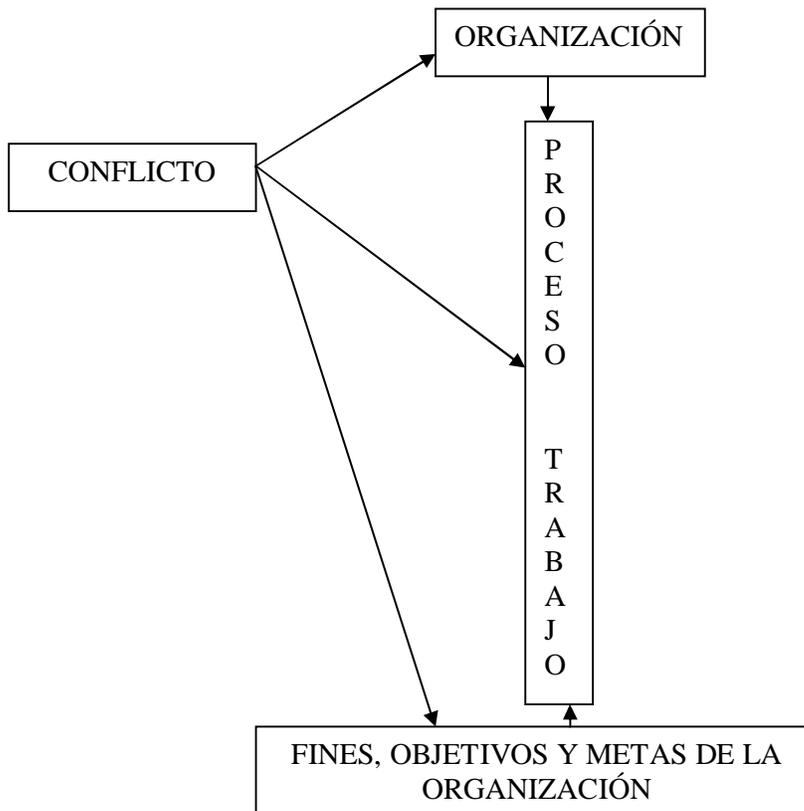
2.3.7.6.3 IDEAS BASICAS PARA REDUCIR LA AGRESION

Básicamente podemos decir que para reducir la agresión dentro de la organización se debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

La existencia de opiniones diferentes es útil y bienvenida. No todo el mundo tiene que pensar de la misma manera.

- Las personas hacen sólo lo mejor que pueden en cualquier momento.
- Las personas ya tienen en sí mismas los recursos necesarios para hacer los cambios deseables.
- La cooperación es preferible a la competición.
- Una solución mutuamente aceptable, basada en metas o necesidades compartidas, está disponible si la buscamos y es deseable.
- Los conflictos NO son inevitables, sino que son la consecuencia de una cadena sucesiva de elecciones de conducta.

2.3.7.6.4 VALORES ORGANIZACIONALES



El conflicto se puede presentar en cualquier nivel, grupo, instancia, persona o procedimiento; dentro del proceso de trabajo, dentro del cual se presentan los siguientes valores

- Libera tensión
- Aumenta la cohesión, incrementa el trabajo.
- Equilibrio de poder

2.3.8 ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS

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

CONFRONTACIÓN

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

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

OBJETIVOS VITALES

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

Esta enfocado a un compromiso y se refiere a comportamientos a un nivel intermedio entre cooperación y asertividad. Este estilo se basa en dar y tomar. Normalmente incluye una serie de concesiones y por lo general se empela y tiene amplia aceptación como un medio de resolver el conflicto.

EXPANSIÓN DE RECURSOS

Cuando el conflicto se debe a la competencia por los recursos, si los recursos se pueden ampliar, es posible reducir el conflicto. Por desgracia, aunque este método reduce a menudo el conflicto, en la mayoría de las organizaciones raramente se dispone de recursos suficientes para utilizarlo.

PREVENCIÓN O EVASIÓN:

Se refiere a comportamientos no asertivos y no cooperativos. Este método adquiere comúnmente dos formas, el distanciamiento y la supresión. El distanciamiento es cuando una de las partes o ambas, toman la decisión de evitar la interacción alejándose de la otra parte física y/o mentalmente. La supresión es cuando una de las partes decide retener la información o guardar los sentimientos que pueden contrariar a la otra parte, lo cuál puede llegar a convertirse en una bomba de tiempo. Más específicamente se ven de la siguiente manera.

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

Estas técnicas no resuelven realmente el conflicto, sino que más bien lo postergan, lo cual puede resultar a la larga en un conflicto de mayores proporciones. Se reduce o aligera el conflicto cuando una de las partes cede totalmente en favor de la otra, adaptándose a sus intereses.

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

IMPOSICIÓN

Una de las partes se sirve de la estructura formal y de tácticas de poder para ganar el conflicto imponiendo sus intereses sobre el que tiene menor poder o autoridad. Esta forma de pretender solucionar un conflicto a través de la imposición genera mayor rebeldía y al largo conflicto más solucione, en lugar de realmente resolverlos, porque el que es sometido a través del poder, siempre quedará frustrado e insatisfecho.

CONTEMPORIZACIÓN

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

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

- Colaboración: Se refiere a los comportamientos fuertes de cooperación y asertivos. Se trata del enfoque ganar-ganar en el manejo del conflicto interpersonal. El estilo de colaboración representa el deseo de llevar al máximo los resultados conjuntos., aunque una técnica difícil, porque las partes en conflicto pocas veces quedan plenamente satisfechas y muchas veces el conflicto que generó la situación de contemporización tiende a repetirse.
- Compromiso

2.3.9 ADMINISTRACIÓN DEL CONFLICTO

La Administración del Conflicto es el uso de determinadas técnicas para solucionar o para estimular conflictos permitiendo que los administradores controlen los niveles de conflicto hasta alcanzar el nivel deseado que permita a la organización funcionar productivamente. La siguiente tabla enlista las principales técnicas de solución y estímulo que permiten que los administradores controlen los niveles del conflicto

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

Fuentes con base en S.P. Robins, Manging Organizational Conflict: a Notraditinal Approach¹⁵

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

Técnicas para la resolución del conflicto	
Solución del problema	Reunión cara a cara de las partes en conflicto con el propósito de identificar el problema y resolverlo por medio de una discusión franca
Metas superordinales	Creación de una meta compartidas que no se pueden lograr sin la cooperación de una de las partes del conflicto
Ampliación de recursos	Cuando la escasez de un recurso ocasione un conflicto, la ampliación de recursos puede crear un ganar-ganar
Evasión	Retiro o suspensión del conflicto
Allanamiento	Minimizar las diferencias mientras se enfatizan los intereses comunes entre las partes del conflicto
Arreglo de concesiones	Cada parte en el conflicto cede alguna cosa de valor
Mando autoritario	La administración utiliza su autoridad formal para resolver conflictos y luego comunica sus deseos a las partes involucradas
Modificaciones de la variable humana	Uso de técnicas de cambios del comportamiento como capacitación en relaciones humanas para modificar las actitudes y comportamientos que ocasiona el conflicto

Fig. Técnicas para la resolución de un conflicto

2.3.10 CINCO FORMAS DE MANEJO DE CONFLICTOS DE THOMAS KILLMAN

El Instrumento Del Modo Del Conflicto De Thomas-Kilman (TKI)⁴⁵

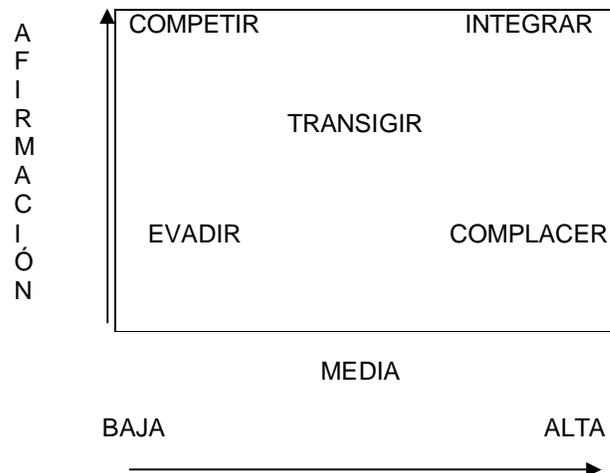
El conflicto es inevitable, forma parte de la naturaleza humana. Incluso tenemos conflicto dentro de nosotros mismos, sin ninguna interferencia exterior. Dado que tenemos que vivir con conflicto, ¿cómo podemos adaptarnos y ajustar para hacer que el proceso transcurra más levemente y crear con ello un resultado final positivo?

El TKI da a cada persona un informe sobre los 5 estilos o modos del conflicto, mediante este instrumento se puede aprender cual es el estilo del manejo del conflicto apropiado, además de la adición de nuevos estilos a sus capacidades, dándole a los dirigentes herramientas para mejorar sus habilidades para afrontar estas situaciones.

Con frecuencia, nuestras emociones y deseos pueden hacer la comunicación difícil. Se puede utilizar el TKI para aprender de lo que están haciendo otros en esas situaciones y para aprender a entender el propio comportamiento durante momentos tensos. La información del TKI se puede utilizar para comenzar un diálogo constructivo, como lugar para comenzar la discusión, sin culpar a cualquier persona, podemos describir el comportamiento de una persona a lo largo de dos dimensiones básicas:

- (1) Afirmación, es decir, el nivel al que la persona llega para satisfacer sus propios intereses, el grado a la cual el individuo procura satisfacer sus propias preocupaciones
- (2) Cooperatividad, el grado en el cual el individuo procura satisfacer las preocupaciones de la otra persona.

Estas dos dimensiones básicas del comportamiento se pueden utilizar para definir cinco modos específicos de ocuparse de los conflictos. Estos cinco "modos de estar dirigiendo el conflicto" se muestran en la figura siguiente:



⁴⁵ ADAPTADO DE: Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann. Thomas Kilman Conflict Mode Instrument: Profile and Interpretative Report. Published by Consulting Psychologists Press, Inc. Copyright 1974, 2001 by Xicom, Incorporated. Xicom, Incorporated is a subsidiary of Consulting Psychologists Press, Inc. All rights reserved

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

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.

1. En la toma de decisiones que requiere de rapidez.
2. En la implementación de soluciones poco aceptadas.
3. En 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

Aquí los individuos solamente se esfuerzan por lograr sus propias metas. En estos casos, recurren a las estructuras de autoridad y las regulaciones formales para ganar la batalla. Aunque este enfoque es adecuado cuando se necesita una reacción rápida y decidida o cuando usted sabe que ciertas acciones o decisiones, deben tomarse en beneficio del grupo, con frecuencia sus resultados son disfuncionales.

Complacer: Es de baja afirmación y alta cooperación. Aquí, el individuo niega sus propios intereses favor de las demás personas; existe un elemento de autosacrificio. Puede tomar la forma de autogenerosidad o caridad, al obedecer las órdenes de otras personas aun cuando no sería lo más preferible.

1. Cuando te das cuenta que estas en un error, al permitir que se exprese una postura más 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 favorable para mantener relaciones cooperativas.
3. Cuando la continúa competencia solo dañará tus 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 que aprendan de sus errores.

Este enfoque tiene la ventaja de que mantiene la armonía y evita las divisiones. A corto plazo, este enfoque es aconsejable cuando el tema no es demasiado importante para una persona, o cuando la otra parte es mucho más fuerte y no transigirá. Sin embargo, a largo plazo, las personas no siempre están dispuestas a sacrificar sus necesidades personales con objeto de mantener las buenas relaciones. Además, la técnica de conciliación, por lo general, limita la creatividad y paraliza la búsqueda de nuevas ideas y soluciones al problema.

Evadir: Es de baja afirmación y baja cooperación. El individuo no perseguir 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.

1. Cuando un asunto es trivial, de importancia pasajera, o teniendo otros asuntos más importantes.
2. Cuando no hay posibilidad de satisfacer tus intereses.
3. Cuando el daño potencial del conflicto rebasa los beneficios de su solución.
4. Para tranquilizar a la gente, reducido tensiones a 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.

Al eludir los temas, no se esfuerzan por satisfacer sus propias metas, ni tampoco las de la otra persona. Esta técnica es aconsejable cuando se necesita tiempo para que las dos partes involucradas en el conflicto “se enfríen”. Sin embargo, a largo plazo, si no se afronta el

conflicto, es muy probable que aflore de nuevo. Aún más, evitar el conflicto puede ser causa de que se ignoren otros temas directivos importantes.

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 los tendría compitiendo por recursos.

1. Encontrar una solución, cuando los dos puntos de vista son importantes y no comprometerse
2. Cuando tu objetivo es aprender.
3. Para hacer surgir puntos de vista a 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.

Está técnica es orientadas a la solución, sin embargo, la desventaja de esta técnica es que ninguna de las partes involucradas es la ganadora y con frecuencia, las personas recuerdan que tuvieron que ceder en algo para poder conseguir lo que deseaban

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.

1. Metas moderadamente importantes y no valen el esfuerzo potencial de otros estilos.
2. Cuando dos personas con igual poder, se comprometen 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.

Los individuos que utilizan la técnica de colaboración se preocupan por los intereses y metas tanto propios como de la otra parte interesada, partiendo de la base de que la participación creativa del problema permite generar una solución en la que todos son ganadores. La principal desventaja es que consume mucho tiempo y es posible que no dé resultado cuando el conflicto incluye diferencias de valores. 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.

2.3.11 ESTRATEGIA 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). 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. (Ver Fig)

Estrategia de resolución	Definición	Resultado Probable
Evitación	Alentar físicamente o mentalmente el conflicto	Perder – Perder
Suavización	Adaptarse a los intereses del otro	Perder – Ganar
Imposición	Servirse de tácticas del	Ganar –

	poder para ganar	Perder
Confrontación	Afrontar directamente el conflicto y llegar a una solución mutuamente satisfactoria	Ganar Ganar
		–

Fig. Relaciones probables entre las estrategias de resolución de conflictos y los resultados

Aunque cualquiera de las cuatro estrategias anteriores puede llevar al triunfo o a la derrota que se desea. Muchos grupos de administración de mano de obra han sido constituidos con el propósito de buscar nuevas formas de confrontarse entre sí de modo constructivo.

2.3.11.1 LA NEGOCIACIÓN EN EL MANEJO DE CONFLICTOS

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

EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

1. Preparación y planeación.- Antes de comenzar la negociación analice la naturaleza del conflicto, los antecedentes de la negociación, quién está involucrado y sus perspectivas del conflicto, también se debe preparar una evaluación de lo que se cree que son las metas de la otra parte en la negociación
 - Ø Examine lo que desea usted obtener, cuáles son sus metas y la estrategia que seguirá.
 - Ø Determine su MAAN (la mejor alternativa a un acuerdo negociado), el valor más bajo aceptable para que usted negocie un acuerdo.
2. Definición de las reglas del juego.- Una vez que haya desarrollado su planeación y la estrategia, defina junto con la otra parte, las reglas del juego y los procedimientos a seguir. Durante esta fase ambas partes intercambian sus propuestas.
3. Aclaración y justificación.- Después de intercambiar las posiciones iniciales, ambas partes explicarán ampliamente el problema, aclarando, reforzando y justificando sus exigencias originales. Esta es una oportunidad para intercambiar información útil, no necesariamente para confrontar.
4. Regateo y solución del problema.- Este es el momento del estira y afloja para tratar de llegar a un acuerdo. Indudablemente que ambas partes tendrán que hacer concesiones, pero este es el momento de alcanzar un buen acuerdo, menos sacrificado y más satisfactorio.
5. Cierre e implantación.- El último paso en el proceso de negociación es la formalización del acuerdo trabajado por ambas partes, generalmente en los conflictos a nivel organizacional se hace por conveniencia plasmado en un documento o contrato formal y desde ahí se empiezan a desarrollar los procedimientos necesarios para su implantación, seguimiento y control.
6. Cierre e implantación. El último paso en el proceso de negociación es la formalización del acuerdo que se ha trabajado y desarrollar todos los procedimientos que sean necesarios para su implantación y control.

TIPOS DE NEGOCIACIÓN

⁴⁶Partiendo de este modelo, se destacan cuatro tipos básicos de negociación: distributiva, integradora, de actitudes e intraorganizacional.

1. Negociaciones distributivas: Las situaciones tradicionales de ganar-perder, cantidad fija - donde la ganancia de una de las partes representa que la otra pierda - caracterizan las negociaciones distributivas. En las negociaciones distributivas dominan los estilos de manejo del conflicto de imposición y de compromiso.

2. Negociaciones Integradoras: La solución conjunta de problemas para lograr resultados que beneficien a ambas partes se denomina negociaciones integradoras. Las partes reconocen problemas mutuos, identifican y evalúan alternativas, expresan en forma abierta sus preferencias y llegan en forma conjunta a una solución mutuamente aceptable.

Proceso integrador

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

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

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

3. Estructuración de actitudes: Es el proceso en el cual las partes buscan establecer actitudes y relaciones deseadas.

4. Negociaciones intraorganizacionales: Con frecuencia los grupos negocian mediante representantes, y estos primero tienen que obtener primero el acuerdo de sus grupos respectivos antes de alcanzar un acuerdo entre sí.

Negociaciones de terceros: Existen cuatro roles básicos para los terceros: Mediador, árbitro, conciliador y asesor.

Mediador. Es neutral y facilita la solución en una negociación recurriendo al razonamiento y el convencimiento, surgiendo alternativas.

Árbitro. Tiene autoridad para dictar un acuerdo. Este puede ser voluntario y obligatorio. Esta varía según las reglas establecidas por los negociadores.

Conciliador: Es un tercero en el cual se tiene confianza y que ofrece un vínculo de comunicación informal entre el negociador y el opositor.

Consultor: Es un tercero parte hábil, parte imparcial que intenta facilitar la solución creativa de problemas por medio de la comunicación y el análisis.

Proceso distributivo.

⁴⁶ Walton, y R. B. McKersie. A behavior all theory of labor negotiations 1965.

Algunas personas y grupos aún creen en negociaciones distributivas extremas (ganar-perder) por lo que nosotros como negociadores, debemos estar preparados para oponérselos. A continuación se presentan cuatro estrategias del tipo de ganar- perder más comunes⁴⁷.

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

Otras consideraciones.

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

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

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

Características de regateo	Regateo Distributivo	Regateo Integrativo
Recursos Disponibles	Cantidad fija de recursos que se deben dividir	Cantidad variable de recursos que se pueden dividir
Motivaciones principales	Yo gano, usted pierde	Yo gano, usted gana
Intereses primordiales	Opuesto uno al otro	Convergentes o congruentes uno con otro
Enfoque de relaciones	A corto plazo	A largo plazo

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

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

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

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

⁴⁷ Economy Business negotiatig basics, Burr Ridge, 111 Irwin, 1994.

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

2.3.12 EVALUACIÓN

2.3.12.1 ¿QUÉ ES Y CÓMO SE EXPRESA LA EVALUACIÓN?

Es necesario remitirnos al concepto de evaluación, así como su forma de utilización para los fines que persigue nuestra investigación, ya que en si nuestra tesina es de carácter evaluativo, para valorar los resultados de los mandos medios de la empresa Comercial Mexicana Mega La Viga, al calificar y analizar los resultados y calificaciones, se podrá determinar los estilos en cuanto a liderazgo, comunicación, y manejo de conflictos que presenta cada uno, y por ende, medir el perfil, saber si existe una homogeneidad o heterogeneidad, según sea el caso.

Toda evaluación es un proceso para juzgar el valor, la excelencia, las cualidades, de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación de desempeño, evaluación del merito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc., para lo cual es necesario, tener un parámetro y un registro además de información de su desempeño de todos los integrantes de una organización, con el objetivo concreto de evaluar, una serie de elementos que permiten hacer más confiable la toma de decisiones, dentro y fuera de la organización.

Según un informe, la aplicación más común de las evaluaciones es controlar y mejorar el rendimiento del cargo. Otro estudio encontró las siguientes aplicaciones en porcentajes de compañías que informaron sobre cada uso. (Ver fig)

APLICACIÓN DE EVALUACIONES (OBJETIVO)	PORCENTAJE DE EMPSAS QUE LAS UTILIZAN
Base para promociones y traslados	66% del 100%
Determinación de aumentos y salarios	63.2% del 100%
Determinación de necesidades de adiestramiento	61.3% del 100%
Mejoramiento de el espíritu y motivación del trabajo	61.3% del 100%
Descubrimiento del potencial de supervisores	52.8% del 100%

A los parámetros y medidas se le denomina medidas de rendimiento; que tiene que ver con los sistemas empleados para realizar las evaluaciones, en este sentido sólo abordaremos las más usuales que son en sí, las escalas gráficas y los métodos de calificación del rendimiento. Las escalas gráficas son un sistema de calificación que en la mayoría de las corporaciones se tiende a usar; estos son unos cuadros que se presentan una lista de características, tales como cantidad de trabajo, cooperación, alcance y grado de cada una; así es como el calificador pone de acuerdo a una ponderación, la palabra o frase que describa mejor el grado de mérito para cada una, de estas características, de acuerdo a una escala de calificación de frases descriptivas, que es como se pretende evaluar tanto el rendimiento, como el potencial del empleado, mientras que en la consultiva periódica de rendimiento es una escala que se limita al rendimiento en el cargo.

Si bien tales escalas son relativamente sencillas de preparar y aplicar, tienen varias desventajas; siendo la principal que términos como promedio o superior tienen distintos significados para distintas personas, lo mismo que los juicios sobre calidad de trabajo y cooperación. Por tanto las escalas gráficas de calificación no son tan objetivas como pudieran parecer. Estos problemas pueden minimizarse utilizando frases descriptivas para la calidad o adiestramiento más a fondo, tanto para la calificación así como para los calificadores.

Otros métodos de calificación, son generalmente utilizados en las empresas, organizaciones, y corporaciones; es decir existen muchos métodos populares para evaluar el rendimiento de los individuos) empleados, subordinados, directivos, trabajadores, obreros, etc., algunos de estos métodos que se basan en comparar los empleados entre sí, incluyen:

a) El método de distribución forzada, en el cual se asignan un porcentaje fijo de empleados a los tramos más altos, medio y bajo de la escala.

b) El método de comparación pareada, en el cual cada subalterno se compara con todos los demás para cada calidad y el número de elecciones favorables se cuenta para cada empleado.

c) Otro método popular de calificación, es la técnica de incidente crítico en el cual se registran los incidentes excepcionalmente buenos o indeseables que hayan ocurrido en el trabajo en el trabajo, como base de una posterior discusión y evaluación.

d) Existe también, un método de elección forzada en el que se utilizan un conjunto de afirmaciones descriptivas para obligar al calificador a escoger las afirmaciones más y menos descriptivas para obligar al calificador a escoger las afirmaciones más y menos descriptivas de cada conjunto.

e) Además de estos métodos, se cuenta con las evaluaciones vía cuestionarios o test, que van desde el ámbito de carácter psicológico, descriptivo, de comunicación, de personalidad, de percepción, de crítica etc. De hecho casi de cualquier nivel de evaluación que se desee, donde se somete a un grupo, o a un individuo a contestar una serie de reactivos o aseveraciones con falso y verdadero, o de acuerdo o desacuerdo, o preguntas de cuestionamientos sencillos.

f) Cabe destacar que existe la opción de evaluar mediante un método denominado de cuestionamiento antes y después, o también llamado test re test que es en sí, la aplicación de la misma prueba o con una mínima de variantes, que permite mayor seguridad al tener la cualidad de ser a priori y a posteriori.

Cabe hacer mención que en la presente investigación debido a los beneficios de este último método, decidimos seleccionarlo, ya que permite hacer una evaluación con un margen de error mínimo, se aplicó una serie de instrumentos mediante los cuales se evaluaron a los participantes.

Este método de evaluación (prueba repetida, o test re test) se considera como una valiosa herramienta para la toma de decisiones relacionadas con el personal, o los integrantes de una organización; con esto sólo queremos señalar que el uso apropiado de pruebas adecuadamente elaboradas hace posible que la toma de decisiones que se adopten sean más acertadas que las que se toman sin ayuda de tales datos, y herramientas.

Tampoco es de nuestro interés que se entienda que dichas decisiones son totalmente impecables, ni que los resultados de las pruebas que se aplican y que se basan estén exentas de problemas, o errores, siendo necesario que el desempeño de los integrantes de una organización este sujeto a una constante verificación por medio de revisiones periódicas, para tener la plena seguridad, y garantías de que se están utilizando de la manera más eficaz las capacidades, necesidades e intereses de cada integrante de la organización.

Cualidades de las pruebas Test re Test:

- a) Son generalmente aplicadas en forma uniforme y sistemática
- b) Son excelentes para la evaluación de características relacionadas de manera específica con el éxito en el trabajo y el empleo.
- c) Permiten llevar a cabo una clasificación significativa del rendimiento de acuerdo con algún otro patrón de medición o alguna escala (perfil ideal).
- d) Suministran un sistema para transferir la colocación de las personas o sujetos evaluados, en la escala de calificación de la prueba, a una predicción relacionada con el desempeño anterior; y por ende posterior.

Ahora bien, es necesario también destacar los problemas y objeciones que pueden darse hacia este método; debido a que no existe un método que llegue al 100 % de eficiencia, por más confiable que éste pueda ser; de este modo la prueba de test re test; cuenta con ciertas complicaciones, sobre todo en lo económico, y en lo referente al tiempo; ya que se vuelve costosa en base a evaluar por segunda ocasión al mismo grupo de sujetos; además de el traslado y el tiempo que se debe invertir para ello. Además suele ser costosa también para los sujetos, ya que se requiere invertir un determinado tiempo, en base a la profundidad de ésta.

2.3.12.2 LOS PROBLEMAS DE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN Y DE CALIFICACIÓN

En la evaluación del rendimiento de los empleados se presentan muchos y muy diversos problemas; de los cuales consideramos que el primero es que los supervisores o evaluadores, tienden a calificar a toda su gente uniformemente alto (o bajo), o evaluar de acuerdo con sus relaciones personales. Además existe cierta tendencia entre los supervisores a calificar a todos sus subordinados dentro de un tramo estrecho, por ejemplo en tres y cinco en una escala de siete. De este modo es que se ha puesto en tela de juicio la confiabilidad de las evaluaciones de rendimiento.

2.3.12.3 LOS PROBLEMAS HUMANOS EN LA EVALUACIÓN

En el ser humano existe una natural resistencia a ser evaluado, pero la cuestión se complica porque esta actitud suele ser semiinconsciente en los repliegues de la psique, la fiscalización externa es percibida como una invasión. De acuerdo con lo anterior, este problema intrínseco a la naturaleza humana, se acentúa hoy en día cuando ya no se sacraliza a la autoridad; cuando los dictadores seculares o religiosos parecen anacrónicos, cuando las jerarquías sagradas no son defendidas más que por quienes quedaron fosilizados en moldes predemocráticos.

El aspecto más dramático de la evaluación y el control estriba en que todo juez aunque pretenda ser ciento por ciento más objetivo, aporta un buen porcentaje de subjetividad; esto a su vez se encuentra en la naturaleza misma de la percepción. Entonces si aún con criterios muy claros es difícil la objetividad a la que aspira el control, toda falta de claridad. En los objetivos, en la planeación, y en la organización, harán imposible un control realista y eficaz.

Cuando surgen las incurables fallas en la marcha de un organismo, cualquiera una supervisión más estricta hace más tangibles las relaciones de poder, y por consiguiente, crea, genera e incrementa las tensiones y las resistencias, por tanto no es la solución adecuada.

Otro hecho con el que hay que contar es que en muchas de las organizaciones, se encuentra un gran número de personas llenas de conformismo, de vicios, de apatía, y en cierta medida de mediocridad, que están instalados en las rutinas y tienden al poco esfuerzo, por lo cual reaccionan siempre como opositores al control, a la evaluación y al cambio.

Existe el deseo de la evaluación porque es el medio o la forma que nos permite saber en donde estamos parados, quienes somos, hacia donde vamos, y en que grado avanzamos o retrocedemos; porque la experiencia nos ha dicho cuán fácil es caer en ilusiones y vivir en ellas.

Paradójicamente no es el orgullo de la sobre valoración de sí mismos; el primer problema que asedia al personal. Al contrario la mayoría de los subordinados tienden a subestimar tanto sus potencialidades como sus logros.

El auto examen y el auto control colectivos de un grupo a base de el feed back, puede fortalecer el ego de muchos de estos individuos. Un dirigente de altos valores califica siempre alto en el arte de poner en marcha estilos de evaluación que estimulan y responsabilizan, reduciendo al máximo la defensiva y punto clave de este arte consiste en hacer que cada uno saque la cara o afronte y enfrente no tanto ante el juez o supervisor, sino ante la comunidad laboral (el grupo, el equipo, el departamento, el área, los compañeros etc.) y ante el público, otro punto clave consiste en saber localizar desde la etapa de planeación los puntos neurálgicos cuyo examen diagnóstica la marcha del organismo.

2.3.12.4 ¿QUIÉN HACE LA EVALUACIÓN?

Hay muchas pruebas que indican que cualquiera que sea la prueba o la técnica utilizada, la persona que hace la evaluación, ya sea superior, subalterno, o el empleado mismo, tiene una influencia importante sobre la efectividad del sistema empleado.

Ahora bien la evaluación por los superiores; en la mayoría de los sistemas de calificación los superiores califican a los subalternos, y probablemente casi todos prefieren que así se haga.

2.3.12.5 PERCEPCIÓN

¿Qué es la percepción?

Es importante aclarar, que existe la posibilidad de que nuestra investigación se vea influenciada en los resultados y conclusiones, debido a la percepción de los directivos que se evaluaron, siendo totalmente objetivos se autoevaluaron, en el sentido estricto de la recolección de información en el llenado de los instrumentos, a través de los cuales se establece la presente investigación; de hecho este puede hacer que nuestro esfuerzo por medir y evaluar los cambios en las variables, no sea del todo objetivo, pero no por ello definitivamente incongruente e inconfiable; sino que más bien sea en cierto grado falible. Por lo que se harán las pruebas evaluatorias a los resultados, para no tener errores de interpretación.

La percepción es una característica inherente a los individuos y a las organizaciones, nos permite definir un cierto nivel de abstracción, como primer intento digamos que tiene cierta relación con la conciencia de los objetos y de las circunstancias que rodean tanto a individuos como a organizaciones; y aún más como se perciben las personas antes y después de determinado momento, o acción; de tal modo que depende en gran parte, de las impresiones que esos objetos, y circunstancias, producen a nuestros sentidos, es decir toda forma de reconocimiento, e influencia de todos los factores exteriores a nosotros, pero la percepción implica también hasta cierto punto una aprehensión inteligente, un significado o un reconocimiento, de objetos, personas, y circunstancias; con un efecto de interpretación; de modo que la interpretación de la percepción va más allá de la comprensión, y de la captación de las complejas circunstancias ambientales como la de cada uno de los objetos.

Posturas siguientes:

Fisiológica: La primera de ellas integra a la percepción, prácticamente como cualquier acto de la conducta, como un acto de conducta con causa y efecto consciente, aunque en muchos sentidos subjetivamente, o inconscientemente.

Fenomenológica: Es en sí un cotejo, de mecanismos, que nos permiten realizar generalizaciones acorde con lo que nos estimula directa e indirectamente, es decir considerada como descripción del conocimiento puro; sin posterior cotejo, con el objeto estímulo externo; y tampoco puede ser sometida a los criterios de objetividad, algo que conocemos comúnmente como introspección.

Social: Que se erige en cuanto a el vinculo que hay entre los procesos sociales y la percepción; existen dos tipos de influencia social; la primera de ellas es la influencia que sobre las percepciones del sujeto ejercen otras personas y el segundo tipo de respuesta social es aquella que revela a propiedades significativas que socialmente se encuentran en su origen (el tamaño o la forma)

Las condiciones experimentales utilizadas son de una naturaleza que permite al sujeto la libertad para que reporte sus juicios, y los juicios como es generalmente no se presentan de facto en una forma idéntica a las percepciones, sino más bien son la culminación de solución de problemas en las que las percepciones intervienen como uno de tantos ingredientes. La gran mayoría de las investigaciones remitidas a el carácter de percepción, se presentan con el común denominador de permitir a los procesos de razonamiento del individuo infiltrarse a voluntad. Con esto queremos decir que lo que se esta estudiando, es más bien el pensamiento y no la percepción. la utilización de materiales del campo social es entonces muy difícil, sino es que materialmente imposible, pues una discusión sobre la percepción no puede tener lugar si tácitamente se incluyen dos definiciones diferentes.

De acuerdo con lo anterior, nos remitiremos a las siguientes categorías:

La percepción, en cualquier sistema de psicología debe distinguirse de otras características analíticas de la conducta que tienen una diferente denominación como el pensamiento, la memoria, o el juicio.

La percepción debe estudiarse como un producto del organismo en cuanto a la totalidad. Siendo una función del más alto orden es por consiguiente, una expresión de la persona o, como se propone con frecuencia de la personalidad.

Mientras que la conducta perceptual se examina generalmente de manera analítica, separando cada modalidad sensorial en una estructura aislada, el estudio de la interrelación de las modalidades sensoriales, o la investigación de ciertas funciones muy amplias en la que participan varios sentidos, aportan una buena parte de la comprensión que se tiene de la percepción y de la conducta personal.

Aunque implícitamente se asume que la percepción es modificable, conviene expresar con suficiente claridad este supuesto para descubrir los principios que rigen dicha variabilidad, y para permanecer en guardia vigilando el momento en que un cambio se produce. Esto es el verdadero objetivo de la investigación sobre el aprendizaje.

Hemos enfatizado a lo largo del apartado remitido a la percepción; que ésta misma no es una reacción aislada de un sistema limitado de tejidos. Es una reacción en la cual varios sistemas corporales participan, bajo la dirección del sistema nervioso central. Se ha dicho frecuentemente que esto parece obvio trivial y claro. Pero a pesar de ello hay un hecho central que parece haberse escapado de los especialistas e investigadores, esto quiere decir que se debe dar cuenta de que cuando se estudia la percepción se está estudiando inherentemente a una persona.

La personalidad se estudia actualmente de dos maneras: ya sea como un grupo de rasgos o como un ente poco analizado que varía en algunas formas no bien descritas, por ejemplo, la cantidad de frustración o la forma como se producen las interacciones con las circunstancias externas. En dicho tipo de estudios la atención se centra alrededor de un conjunto muy restringido de conceptos, como la frustración o la fijación.

Cuando se afirma que la conducta perceptual surge del organismo como una totalidad se implica que la percepción puede estudiarse a lo largo de dimensiones distintas a las habituales. Todas las respuestas inmediatas a la estimulación portan algo que no les es inherente. Estas respuestas, aún cuando algunas sean reflejos, se efectúan de manera que implican un significado esto quiere decir que envuelven el darse cuenta del daño, lo cual no es un producto que se ha desarrollado a través de largas etapas de la evolución, sino que es algo que se ha ido formando en el transcurso del aprendizaje en el organismo individual.

Es demasiado fácil no tomar en cuenta la contribución de los primeros aprendizajes del individuo, y hablar de una rigidez de la relación entre el estímulo y la respuesta. La idea de que la respuesta se encuentra ligada al estímulo parece surgir de este verdadero desprecio y de un sentimiento de que las cosas no pueden ser de otra manera.

En consecuencia, casi no se ha comprobado cuan diferentes pueden ser en realidad las respuestas, bajo condiciones de aprendizaje esencialmente diferentes. La respuesta parece referirse a cuestiones que no existen literalmente y que, por lo tanto, no están operando directamente en el momento. Que la respuesta condicional sea tal cual es, depende de lo que ha ocurrido en el sistema nervioso. Únicamente fijándose en tal respuesta, y conociendo sus antecedentes se llegará a admitir que el tiempo y el espacio se encuentra ligados en dicha conducta, la conducta al referirse a lo que no esta actuando directamente es simbólica de acuerdo con el significado que hemos dado al término.

Percepción como enfoque del aprendizaje

Quando estudiamos el aprendizaje, las unidades que nos preocupan son las respuestas las cuales frecuentemente adquieren un carácter perceptual, ya que toman la forma de reacciones inmediatas observables, a las condiciones impuestas por el experimentador ya sea accidental, incidental, o intencionalmente, en tanto que se aumenta el significado, de estas respuestas como interacciones a las circunstancias impuestas abortará consecuentemente la comprensión de el aprendizaje. Es muy difícil, sino que imposible ver como el experimentador puede eludir asignar algún tipo de significado a las reacciones externas del animal.

No debe ser el ideal de la experimentación evitar que se postule e impute algún tipo de significado a las respuestas de los organismos sino más bien el propósito de los trabajos de búsqueda científica necesita desarrollar una explicación autoconsistente comprensiva del papel que juega el aprendizaje en la conducta. Si por atender ese objetivo se logra dar una explicación más adecuada de la conducta en general, conviene adherirse a esa clase de finalidades por lo menos hasta que no aparezca una explicación más comprensiva y consistente.

Creemos que comprender la percepción es uno de los pasos primarios que necesitan darse para poder explicar el proceso total del aprendizaje.

Como se ha señalado una y otra vez, la percepción representa el contacto directo del organismo con los fenómenos o fuerzas que le rodean, por lo que dicho proceso es ciertamente , una de las bases esenciales sobre la que se sustenta toda clase de actividad. Para muchos ha sido fácil cambiar las perspectivas y decir que la percepción es producto de la experiencia pasada. Hacer tal especie de afirmaciones constituye un equivoco, pues ciertamente la percepción es un producto evolutivo. Sin embargo, la conducta que el organismo esta listo a manifestar como reacción inmediata al ir y venir constante de las excitaciones sensoriales, tiene un significado que las reacciones más remotas del pensamiento no tienen, por ejemplo:

La conducta inmediata es en verdad fundamental. Aún si sólo se considera la conciencia, se encontrará que esta tiene un carácter absoluto y una efectividad que únicamente se puede experimentar en el aquí y en el ahora, en contraste con lo que es imaginado o recordado del espacio y el tiempo. La respuesta al aquí y el ahora es más apremiante que otras formas de actividad.

Teorías de la percepción

Aunque muchas teorías representan un intento serio de consideración de los aspectos verdaderamente primarios de la percepción, su estudio se ha hecho por separado y hasta ahora no se han logrado expresar cada una de esas partes como miembros de un todo más comprensivo. Algunas teorías pretenden suplantar o completar a otras.

El primer paso para constituir a partir de dichas teorías una explicación unitaria, sería examinar a cada una de ellas y determinar los problemas o los aspectos más amplios de la conducta que tratan por su parte. De acuerdo con esto las teorías, pueden dividirse en cuatro clases, esto quiere decir que los distintos enfoques caen en cuatro categorías, en atención a los problemas generales que tratan.

En la primera categoría es posible colocar a la teoría del núcleo y el contexto; en la segunda la del gradiente de textura, la del nivel de adaptación y las teorías topológicas del campo; en la tercera se colocarían las teorías cibernéticas, las de los grupos celulares, la del ajuste motor y la del campo sensoriotónico; en la última categoría podríamos colocar a las teorías probabilísticas, la transaccional, la del estado directivo y la de la hipótesis.

Apenas si se puede hacer justicia a algunas teorías colocándolas solamente en una sola categoría aislada; pero si se juzgan los objetivos principales que tenían en mente los teóricos, la situación de una teoría dentro de una clase, queda un tanto más restringida.

Encontramos cuatro teorías de las ya mencionadas tratando la conducta desde el punto de vista del organismo. Dichas teorías son la probabilística, la transaccional, la del estado directivo y la de las hipótesis. Parece que ciertas características de cada una de ellas pueden extraerse y combinarse para proporcionar una formulación más comprensiva de todo lo que se encuentra implicado en la conducta perceptual, desde el punto de vista de la continuidad de las funciones orgánicas, así como la contribución que esta proporcionan a la realización de los procesos perceptuales

Estimación sensorial en la vida cotidiana y auto percepción

Nuestra sociedad presenta solamente una de las múltiples posibilidades que existen para utilizar la naturaleza del hombre. Una persona puede ejercitar sus capacidades sensoriales de ciertas maneras, pero no de otras; sin llegar a hacer uso de sus sentidos en determinadas formas no sancionadas, se le consideraría vulgar o inmoral o, en el mejor de los casos, no se le comprendería.

Cuando se estudia la percepción, es decir las posibilidades que tienen las modalidades sensoriales, se llega al convencimiento de que existen varias potencialidades de la percepción que aún no han sido exploradas ni explotadas. Aunque se permite al individuo explotar sus posibilidades gustativas colocando las sustancias en su boca, no se espera que las ponga cerca de su nariz ya que se considera esto como un acto de suspicacia, más que de aprecio

Sin embargo, vulgarmente se dice que apesta casi cualquier cosa que a uno no le gusta. Por tanto, mientras una parte de la sociedad tiene normas muy rígidas sobre ciertas cuestiones de la expresión sensorial, otra parte cae en la exageración, al hacer un desmesurado hincapié en una faceta de la experiencia sensorial que incluso llega a terminar en un estereotipo (la formación de modismos).

Otro caso en el cual la parte concerniente a la práctica cotidiana que representa una limitación sobre las posibilidades sensoriales (o sensuales), lo tenemos en el caso de la visión. Ninguna impresión les causa la simple visión de los colores o de las texturas. La vista parece ser principalmente un medio de alcanzar, manipular y/o evitar objetos. Es, por supuesto, convencional declarar que una puesta de sol es hermosa, pero hay multitud de posibilidades sobre las que pasamos a diario sin presentarles la menor atención o el mínimo aprecio.

Es importante aclarar que existe la posibilidad de entrar en un fenómeno denominado percepción de sí mismo, o auto percepción, debido a que trabajamos como entes por mejorar, es en sí mismo lo anterior el fundamento básico de la existencia de la mejora continua en los individuos, de tal modo que siempre buscamos en alguna medida mejora nuestras capacidades y nuestras posiciones, en una organización y de este modo en nuestra vida como sujetos integrantes de la sociedad; de tal manera que nos percibimos como somos, como podríamos ser, y como deberíamos ser, pero además creamos y erigimos un ideal para ser.

La forma en que nos percibimos como realmente somos, se erige de acuerdo con nuestras actitudes y aún en nuestro subconsciente, pero además es el verdadero reflejo de lo que somos, así es que no es difícil saber quienes somos y quienes nos gustaría ser, o definiendo concretamente, cómo deberíamos ser para nosotros mismos. Ya que creamos en lo más íntimo de nuestras mentes y de sí mismos, lo que esperamos alcanzar a ser, y no siempre lo que en realidad somos; todo esto no es sino que como individuos sólo perseguimos objetivos personales, aún en el entorno social que nos permiten idealizar lo que queremos y deseamos ser, y para ello trabajamos sobre nosotros mismos.

A manera de síntesis, la percepción, la respuesta sensorial a la estimulación, es modificable. No se sabe con exactitud cuáles son los principios específicos que sustentan la flexibilidad de este tipo de conducta. Múltiples especulaciones se han formulado en años recientes respecto a las causas que producen esta clase de fenómenos. No obstante, la mayor parte de esas hipótesis han tenido más bien un carácter intuitivo y verbal, por lo que no han sido ni verificadas, ni han poseído alguna utilidad científica. Sin embargo haber puesto en investigación y bajo a las circunstancias que este tipo de investigación requiere, las percepciones que tienen lugares en contextos bien definidos y haber demostrado la fluidez de ese tipo de conductas, han sido una gran contribución a la psicología, que ha adquirido una nueva conciencia del significado de la percepción en la conducta cotidiana, o meramente diaria.

Así pues, es que como mencionamos anteriormente, creemos que podría influir la percepción en los resultados obtenidos, después de que los directivos hallan contestado en dos ocasiones (ver apartado test, re test, de evaluación), los reactivos o instrumentos, introduciéndose básicamente en la auto evaluación y en la auto percepción

CAPITULO 3:

METODOLOGIA

3. CAPITULO METOLOGIA

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, las empresas se encuentran inmersas en un medio ambiente que esta en un constante cambio, debido a factores desglosados de la globalización (competencia, cultura, política, etc.), es por esto que las organizaciones deben de ser capaz de adaptarse a los cambios, en muchas ocasiones no solo para mejorar su posicionamiento, sino hasta para poder subsistir, ya que muchas organizaciones no han sido capaces de adaptarse a estas condiciones, por lo que han sucumbido a los diferentes estragos que se les presentan

Siendo las organizaciones sistemas es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por: Factores materiales, factores financieros, y factores humanos, es de esperarse que su subsistencia esta dada en base a estos, si bien es cierto que solo mediante la existencia de los tres factores, se podrá llegar al éxito, muchas de las organizaciones ya cuentan con estos y aún así no pueden subsistir.

Haciendo un análisis determinamos que si ya se tiene la estructura (edificación) como tal, y al personal con el cual trabaja, se podría suponer erróneamente es que el factor determinante es el dinero, pero este solo puede ser resultado de la conjugación de los dos primeros, y la estructura ya esta, cumpliendo a lo largo de su existencia con los cometidos de la organización y puede adaptarse, pero esto solo ocurre mediante la intervención de los individuos.

Entonces el factor determinante en las organizaciones son los individuos, mismos que forman a la organización, hoy en día se necesita de personal altamente calificado con las cualidades necesarias que le permitan, en un mundo cuyo significado principal es el cambio, dirigir orientar y fortalecer el esfuerzo colectivo hacia la continua innovación y adaptación a las nuevas circunstancias.

Los tiempos actuales exigen flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones, para lo cual necesitan tener una comunicación e información constante, que este al alcance en la forma y momento oportuno, siendo la época de la tecnología, de la información satelital, se tiene a la mano la cantidades extremas de información externa, pero que no tiene utilidad si está no es comunicada.

Dentro de las organizaciones los individuos se interrelacionan, conviven y para realizan sus actividades dentro de la mismas necesitan de unos y otros, y si las relaciones entre los mismos no se llevan a cabo en una ambiente de armonía, puede poner en peligro la existencia de la misma.

He de ahí la importancia de realizar una investigación de los factores que se han esbozado anteriormente (liderazgo, comunicación y manejo de conflicto).

Hemos enfocado nuestro estudio a la Organización Comercial Mexicana Mega La Viga la cual se encuentra ubicada dentro de la Delegación Iztapalapa, en la cual nos remitimos a realizar un análisis de las relaciones interpersonales que dentro de ella se genera, y en los aspectos antes mencionados mediante la aplicación de tres instrumentos:

1. Cuestionario es el Diagnóstico del Estilo (Estilo de Liderazgo) de Paul Hersey y Kenn Blanchard
2. Cuestionario que se aplico fue el de Estilo de Comunicación contenido en el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP
3. Cuestionario para el manejo de conflicto de Tomas Kilman.

Estos nos permitirán determinar cual el estilo de liderazgo, de manejo de conflicto, y comunicación que actualmente son llevados a cabo en la Organización, y si este tiene similitudes y diferencias significativas con otros casos estudiados anteriormente.

Ya que cabe aclarar que nuestra investigación es sólo una parte del conjunto de investigaciones realizadas por estudiantes de la UAM-I tanto a empresas privadas como publicas, tratando de conjugar esfuerzos y de esta manera encontrar, si es que existe el estilo de liderazgo que rige dentro de la administración privada, similitudes con la administración pública, o una total inequidad.

Es así que el problema que planteamos reside básicamente en medir y evaluar las características y comportamiento entre los individuos, para verificar comprobar o rechazar las hipótesis teóricas que se han derivado, por tanto la nos hemos dado a la tarea de realizar una auto evaluación por parte del personal a los jefes y subjefes , ya que ellos contestan los cuestionarios, es en esta una problemática que se gesta al utilizar cuestionarios de opciones, como un instrumento de medición y evaluación; de modo que existe la posibilidad de que la presente investigación desmerite un poco el grado de falibilidad, ya que la validez y la confiabilidad se ve obstruida por una variable determinante como lo es la percepción, así como las variables ajenas al punto de investigación.

3.2 JUSTIFICACIÓN

El tema del liderazgo, hoy día, cobra mayor importancia tanto en las organizaciones empresariales privadas como en lo organismos de la Administración Pública, ya que ambas estructuras organizacionales han descubierto la necesidad de enfocarse hacia nuevos líderes productivos e innovadores que promuevan la inspiración y la estimulación del trabajo colectivo. Dichas organizaciones han dado una mayor cobertura para resaltar el merito y la capacidad que tiene su gente para dirigir a un grupo humano hacia las metas deseadas, logrando con ello, conseguir en distintas ocasiones los objetivo que las organizaciones se propone alcanzar.

La importancia que ha adquirido el liderazgo como una nueva práctica para asegurar la cooperación de los trabajadores dentro de las organizaciones y como una forma de dar certidumbre a éstos, se ha convertido en tema de investigación y discusión. Por lo que resulta apremiante el estudio de la capacidad de dirigir, orientar, y fortalecer el esfuerzo colectivo de las personas hacia la continua innovación y adaptación del nuevo escenario mundial. Por ello, es importante analizar los nuevos modelos de liderazgo y su aplicación en estos tiempos de grandes cambios

Lograr el seguimiento de los subordinados, no sólo por ser el jefe, sino por convicción, por reconocimiento de habilidades y talentos, tanto en situaciones difíciles como normales, es todo un arte y nada fácil. El conocimiento de estos factores ha conducido a una considerable investigación sobre el comportamiento del liderazgo y al desarrollo de varias teorías al respecto.

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

En Comercial Mexicana Mega la Viga encontramos ha una empresa que ha crecido rápidamente, pero que en la actualidad se esta enfrentado ha factores que frenan su desempeño en general, se puede atribuir esto a diversas cuestiones, pero de acuerdo a nuestra investigación, nos referiremos únicamente al aspecto de relaciones interpersonales, donde se encuentra una alta rotación de personal. Ponemos en relieve la efectividad del estilo de liderazgo presentado por los mandos medios (jefes de departamento) de la misma, a la institución le interesa ver el desarrollo de aquellos que forman parte de ella

Es de nuestro interés saber como se han llevado a cabo las relaciones interpersonales dentro de esta organización, es nuestro interés, el llevar acabo una auto evaluación de los directivos de la organización confiando así, en que ellos mismos denoten cualquier anomalía o falla en la que incurran en la ejecución de sus actividades cotidianas. Es por ello que la presente investigación se centra en medir la efectividad de con que están llevando a cabo estos conceptos, motivando a los participantes a llevar a cabo un cambio en los estilos de liderazgo, comunicación y manejo de conflicto orientado hacia el ideal propuesto por teóricos que han trabajado solidamente en estos temas.

3.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

- ✓ Determinar los estilos de liderazgo que ejercen los directivos dentro de la Organización Comercial Mexicana Mega La Viga, de acuerdo con los resultados arrojados por el cuestionario Hersey y Blanchard, aplicado a los participantes.
- ✓ Una vez identificados los estilos de liderazgo de los diferentes directivos de la Organización Comercial Mexicana Mega La Viga, comprobar si existe una homogeneidad o heterogeneidad, determinando cual es el estilo de liderazgo que predomina.
- ✓ Analizar si hay o no diferencias significativas en los estilos de liderazgo ejercidos por el personal directivo de la Organización Comercial Mexicana Mega La Viga y otras organizaciones estudiados anteriormente por alumnos de la UAM Iztapalapa.
- ✓ Determinar los estilos de comunicación que ejercen los directivos dentro de la Organización Comercial Mexicana Mega La Viga, de acuerdo con los resultados arrojados por el cuestionario contenido en el Manual de Estrategias Gerenciales del INA, aplicado a los participantes.
- ✓ Una vez identificados los estilos comunicación de los diferentes directivos de la Organización Comercial Mexicana Mega La Viga, comprobar si existe una homogeneidad o heterogeneidad, determinando cual es el estilo de comunicación que predomina.
- ✓ Analizar si hay o no diferencias significativas en los estilos de liderazgo ejercidos por el personal directivo de la Organización Comercial Mexicana Mega La Viga y otras organizaciones estudiados anteriormente por alumnos de la UAM Iztapalapa.
- ✓ Determinar los estilos para resolución de conflictos que ejercen los directivos dentro de la Organización Comercial Mexicana Mega La Viga, de acuerdo con los resultados arrojados por el cuestionario Thomas Kilman aplicado a los participantes.
- ✓ Una vez identificados los estilos para la resolución de conflictos de los diferentes directivos de la Organización Comercial Mexicana Mega La Viga, comprobar si existe una homogeneidad o heterogeneidad, determinando cual es el estilo de manejo de conflictos que predomina.
- ✓ Analizar si hay o no diferencias significativas en los estilos de liderazgo ejercidos por el personal directivo de la Organización Comercial Mexicana Mega La Viga y otras organizaciones estudiados anteriormente por alumnos de la UAM Iztapalapa.

3.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- 1.- ¿Cuáles son los estilos de liderazgo presentados por los directivos de la Organización Comercial Mexicana Mega La Viga de acuerdo con Hersey y Blanchard?

- 2.- ¿Determinar si el estilo de liderazgo es homogéneo o heterogéneo, dentro de la Organización Comercial Mexicana Mega La Viga?
 - 3.- ¿Cuál es el estilo de liderazgo es el predominante en los directivos de la Organización Comercial Mexicana Mega La Viga?
 - 4.- ¿Determinar si entre el estilo de liderazgo predominante dentro de la Organización Comercial Mexicana Mega La Viga, y el estilo de liderazgo de organismos estudiados anteriormente por alumnos de la UAM-, presentan diferencias significativas?
 - 5.- ¿Cuáles son los estilos de comunicación presentados por los directivos de la Organización Comercial Mexicana Mega La Viga de acuerdo con el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP?
 - 6.- ¿Determinar si el estilo de comunicación es homogéneo o heterogéneo dentro de la Organización Comercial Mexicana La Viga?
 - 7.- ¿Cuál es el estilo de comunicación predominante en los directivos de la Organización Comercial Mexicana Mega La Viga?
 - 8.- ¿Determinar si entre el estilo de comunicación predominante dentro de la Organización Comercial Mexicana Mega La Viga y el estilo de comunicación de organismos estudiados anteriormente por alumnos de la UAM-, presentan diferencias significativas?
 - 9.- ¿Cuáles son los estilos de manejo de conflictos presentados por los directivos de la Organización Comercial Mexicana Mega La Viga de acuerdo con Thomas Kilman?
 - 10.- ¿Determinar si el estilo de manejo de conflictos es homogéneo o heterogéneo dentro de Organización Comercial Mexicana La Viga?
 - 11.- ¿Cuál es el estilo resolución de conflictos predominante en los directivos dentro de la Organización Comercial Mexicana Mega La Viga?
 - 12.- ¿Determinar si entre el estilo de manejo de conflicto predominante dentro de la Comercial Mexicana Mega La Viga y el estilo de manejo de conflicto de organismos estudiados anteriormente por alumnos de la UAM-, presentan diferencias significativas?
- (ii) HIPÓTESIS

3.5 HIPOTESIS

3.5.1 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

H₁: Si los estilos de liderazgo de los directivos de la Organización Comercial Mexicana, Mega La Viga, medidos con los instrumentos de Hersey y Blanchard son homogéneos, entonces conoceremos cual es el estilo de liderazgo predominante en la Organización Comercial Mexicana, Mega La Viga.

H₂: Si los estilos de liderazgo prevaeciente en los directivos de la Organización Comercial Mexicana, Mega La Viga, medidos con los instrumentos de Hersey y Blanchard, son significativamente similares con los estilos de liderazgo prevaeciente en organismos estudiados anteriormente por alumnos de la UAM, entonces son homogéneos entre si.

H₃: Si los estilos de comunicación de los directivos de la Organización Comercial Mexicana, Mega La Viga, medidos con el instrumento del Manual de Estrategias Gerenciales del INAP son homogéneos, entonces conoceremos cual es el estilo de comunicación predominante en la Organización Comercial Mexicana, Mega La Viga.

H₄: Si los estilos de comunicación prevaleciente en los directivos de la Organización Comercial Mexicana, Mega La Viga, medidos con el instrumento del Manual de Estrategias Gerenciales del INAP, son significativamente similares con los estilos de comunicación prevaleciente en organismos estudiados anteriormente por alumnos de la UAM, entonces son homogéneos entre si.

H₅: Si los estilos de manejo de conflictos de los directivos de la Organización Comercial Mexicana, Mega La Viga, medidos con el instrumento de Thomas Filman son homogéneos, entonces conoceremos cual es el estilo de liderazgo predominante en la Organización Comercial Mexicana, Mega La Viga.

H₆: Si los estilos de manejo de conflicto prevaleciente en los directivos de la Organización Comercial Mexicana, Mega La Viga, medidos con el instrumento de Thomas Filman, son significativamente similares con los estilos de manejo de conflicto prevaleciente en organismos estudiados anteriormente por alumnos de la UAM, entonces son homogéneos entre sí.

3.5.2 HIPÓTESIS NULA

H₇: Si los estilos de liderazgo de los directivos de la Organización Comercial Mexicana, Mega La Viga, medidos con los instrumentos de Hersey y Blanchard no son homogéneos, entonces no conoceremos cual es el estilo de liderazgo predominante en la Organización Comercial Mexicana, Mega La Viga.

H₈: Si los estilos de liderazgo prevaleciente en los directivos de la Organización Comercial Mexicana, Mega La Viga, medidos con los instrumentos de Hersey y Blanchard, no son significativamente similares con los estilos de liderazgo prevaleciente en organismos estudiados anteriormente por alumnos de la UAM, entonces no son homogéneos entre si.

H₉: Si los estilos de comunicación de los directivos de la Organización Comercial Mexicana, Mega La Viga, medidos con el instrumento del Manual de Estrategias Gerenciales del INAP no son homogéneos, entonces no conoceremos cual es el estilo de comunicación predominante en la Organización Comercial Mexicana, Mega La Viga.

H₁₀: Si los estilos de comunicación prevaleciente en los directivos de la Organización Comercial Mexicana, Mega La Viga, medidos con el instrumento del Manual de Estrategias Gerenciales del INAP, no son significativamente similares con los estilos de comunicación prevaleciente en organismos estudiados anteriormente por alumnos de la UAM, entonces no son homogéneos entre si.

H₁₁: Si los estilos de manejo de conflictos de los directivos de la Organización Comercial Mexicana, Mega La Viga, medidos con el instrumento de Thomas Filman no son homogéneos, entonces no conoceremos cual es el estilo de liderazgo predominante en la Organización Comercial Mexicana, Mega La Viga.

H₁₂: Si los estilos de manejo de conflicto prevaleciente en los directivos de la Organización Comercial Mexicana, Mega La Viga, medidos con el instrumento de Thomas Filman, no son significativamente similares con los estilos de manejo de conflicto prevaleciente en organismos estudiados anteriormente por alumnos de la UAM, entonces no son homogéneos entre sí.

3.5.3 HIPÓTESIS ESTADÍSTICA DE CORRELACIÓN

H₇: Los estilos de liderazgo de los directivos de la Organización Comercial Mexicana, Mega La Viga presentan una correlación negativa considerable de -0.50 en el estilo de liderazgo, comunicación y manejo de conflicto prevaleciente en el CNA

H₈: Los estilos de liderazgo de la Organización Comercial Mexicana, Mega La Viga presentan una correlación positiva considerable de -0.50 en el estilo de liderazgo, comunicación y manejo de conflicto prevaleciente en el CNA

H₉: Los estilos de comunicación de los directivos de la Organización Comercial Mexicana, Mega La Viga presentan una correlación negativa considerable de -0.50 en el estilo de liderazgo, comunicación y manejo de conflicto prevaleciente en el CISEN

H₁₀: Los estilos de comunicación de los directivos de la Organización Comercial Mexicana, Mega La Viga presentan una correlación positiva considerable de -0.50 en el estilo de liderazgo, comunicación y manejo de conflicto prevaleciente en el CISEN

H₁₁: Los estilos de manejo de conflicto de los directivos de la Organización Comercial Mexicana, Mega La Viga presentan una correlación negativa considerable de -0.50 en el estilo de liderazgo, comunicación y manejo de conflicto prevaleciente en el SAT

H₁₂: Los estilos de manejo de conflicto de los directivos de la Organización Comercial Mexicana, Mega La Viga presentan una correlación positiva considerable de -0.50 en el estilo de liderazgo, comunicación y manejo de conflicto prevaleciente en el SAT

3.5.4 HIPÓTESIS DESCRIPTIVA

H₁₃: Sí después de calculada la prueba T de Student, ésta es mayor que la base correspondiente de 2.080, entonces los directivos de la Organización Comercial Mexicana, Mega la Viga, presentaron diferencias en el estilo de liderazgo, comunicación y manejo de conflicto prevaleciente en el CNA.

H₁₄: Sí después de calculada la prueba T de Student, ésta es mayor que la base correspondiente de 1.960, entonces los directivos de la Organización Comercial Mexicana, Mega la Viga, presentaron diferencias en el estilo de liderazgo, comunicación y manejo de conflicto prevaleciente en el CISEN

H₁₅: Sí después de calculada la prueba T de Student, ésta es mayor que la base correspondiente de 1.960, entonces los directivos de la Organización Comercial Mexicana, Mega la Viga, presentaron diferencias en el estilo de liderazgo, comunicación y manejo de conflicto prevaleciente en el SAT

3.6 VARIABLES

3.6.1 VARIABLES INDEPENDIENTES

Empresa privada Comercial Mexicana S.A. de CV.

3.6.2 VARIABLES DEPENDIENTES

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

- ESTILO DE LIDERAZGO

Para la medición de esta variable utilizaremos como base las puntuaciones obtenidas por los participantes según el instrumento de investigación (cuestionarios).

- ESTILO DE COMUNICACIÓN

Para la medición de esta variable utilizaremos como base las puntuaciones obtenidas por los participantes según el instrumento de investigación (cuestionarios).

- ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS

Para la medición de esta variable utilizaremos como base las puntuaciones obtenidas por los participantes según el instrumento de investigación (cuestionarios).

3.7 DEFINICIONES OPERACIONALES Y CONCEPTUALES

Considerando que las definiciones operacionales engloban el sentido que le daremos a las palabras claves de nuestro estudio, a continuación se definen bajo nuestra perspectiva los términos que se manejarán a lo largo de este trabajo de investigación, así como los métodos de valoración de los resultados.

3.7.1 DEFINICIONES CONCEPTUALES

LIDERAZGO

Se considerara la definición de liderazgo interpretándolo y analizándolo desde dos perspectivas:

1) Como cualidad personal del líder: Si bien, en un inicio el liderazgo se definía preferentemente bajo esta primera perspectiva, en la actualidad, producto principalmente de investigaciones en el campo de la teoría de las organizaciones y de la administración, tiende cada vez más a predominar mas la siguiente perspectiva.

2) Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad: Desde está perspectiva, el liderazgo lo podemos definir como la capacidad para influir en otras personas para el logro de un fin o una meta.

En muchas organizaciones se menciona que el "liderazgo" – conseguir que otros hagan las cosas – es lo contrario a "dirección" – conseguir que las cosas se hagan por medio de otros -. Por lo tanto, el liderazgo está estrechamente relacionado en las relaciones interpersonales, en saber cómo motivar e influir en las personas mediante una comunicación que enriquezca el estilo del liderazgo y así los seguidores se sientan mas identificados y mas afines a la persona que han elegido como líder

Liderazgo, en psicología social, rol de la personalidad en el análisis de grupos pequeños, mientras que en sociología, influencia que se puede ejercer sobre una colectividad.

Se entenderá el liderazgo a nivel direccional como **“el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”**. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

- ✓ El primer termino, involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las ordenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo del gerente serían irrelevantes.
- ✓ El segundo término, involucra a una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder pueden dar forma y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, la regla general, el líder tendrá más poder.
- ✓ El tercer termino, es la capacidad de usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras. De hecho, algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran algún sacrificio personal para el provecho de la compañía.
- ✓ El cuarto término, es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. Hamers McGregor argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder puedan elegir con inteligencia.

COMUNICACIÓN:

“La comunicación es la transmisión de mensajes entre personas. Los mensajes se pueden comunicar verbalmente, por escrito, mediante gestos simbólicos o a través de la observación directa⁴⁸”.

Esta variable se refiere a alguno de los cinco componentes de la comunicación obtenidos mediante la evaluación de las capacidades que debe desarrollar toda persona para mantener relaciones interpersonales y grupales exitosas: su auto percepción, si sabe escuchar, si sabe ser claro al transmitir sus ideas, si puede expresar sus sentimientos constructivamente, que grado de apertura tiene hacia los demás

El tema de la comunicación organizacional es difundido ampliamente en la actualidad.

MANEJO DE CONFLICTOS

- Manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles.
- Negociar y resolver conflictos
- Las personas con estas aptitudes
- Detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos.
- Alientan el debate y la discusión franca.
- Orquestan soluciones que benefician a todos.

3.7.2 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.

Uno de los talentos que presentan quienes son hábiles para la solución de conflictos es detectar los disturbios cuando se están gestando y tomar medidas para calmar a los involucrados. Para esto, son cruciales las artes de escuchar y empatizar. Esa diplomacia es una cualidad esencial para el éxito en trabajos tan delicados como la auditoría, la investigación policial o la mediación, cualquier otro en que dos personas sean mutuamente dependientes bajo presión.

JEFES Y SUBJEFES: Todo aquel que tenga un contrato con la Mega Comercial Mexicana La Vega y tenga bajo su responsabilidad y mando a un grupo no menor de tres personas.

- a) **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 lo delegar, tal como lo describen Paul Hersey y Blanchard en su modelo tridimensional de eficacia en el dirigente.

⁴⁸ 3 Daft R. y Steers R, “ORGANIZACIONES, el comportamiento del individuo y de los grupos humanos,” p. 669

- b) **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 autopercepción, 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.
- c) **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. Por lo que este instrumento ha sido diseñado para evaluar el comportamiento de una persona en situaciones de conflicto descrita por Thomas Kilman

3.8 POBLACION

Es el total de 150 personas que se encuentran trabajando en la Mega Comercial Mexicana La Viga

3.8.1 MUESTRA

3.8.1.1 TIPO DE LA MUESTRA

El diseño de la muestra consiste básicamente en demostrar a qué sector de la comunicación nos hemos enfocado para realizar esta investigación. Este diseño se divide en dos categorías, a saber:

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

En este caso, la selección de nuestra muestra es de tipo no probabilística, debido a que no todos los participantes tienen las características definidas al inicio de la investigación, lo cuales resolverán los cuestionarios que califican su estilo de comunicación, liderazgo y manejo de conflictos.

3.8.1.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA:

El número total de los participantes que se encuentran laborando en la Mega Comercial Mexicana La Viga es de 100 por lo tanto el número de nuestra muestra es de 20 debido a las razones antes mencionadas.

La muestra de esta investigación está conformada por todos los jefes y subjefes que actualmente están laborando (empleados que tienen personal a su cargo), a los cuales se les aplicará el cuestionario a fin de que se auto evalúen en sus habilidades y características.

3.9 INSTRUMENTOS DE MEDICION

Para poder llevar a cabo esta investigación y comprobación de nuestras hipótesis será necesario auxiliarnos de 3 cuestionarios que explicaremos a continuación, mediante estos podemos medir y cuantificar las calificaciones

3.9.1 DISEÑO DE LOS CUESTIONARIOS.

1. Cuestionario de Diagnóstico del Estilo (Estilo de Liderazgo) de Paul Hersey y Kenn Blanchard
2. Cuestionario que se aplicó fue el de Estilo de Comunicación contenido en el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP
3. Cuestionario para el manejo de conflicto de Tomas Kilman.

Estos tres cuestionarios nos sirven para determinar los estilos de dirección, comunicación y manejo de conflictos que los jefes y subjesos de la tienda Mega Comercial Mexicana la Viga tienen; así pues también determinar si estos tienen un perfil homogéneo o heterogéneo en relación con otras instituciones públicas estudiadas anteriormente.

En las siguientes líneas se describirán los cuestionarios de acuerdo a las variables concernientes del liderazgo, comunicación y manejo de conflictos.

3.9.1.1 ESTILO DE LIDERAZGO

Dentro de éste instrumento un concepto fundamental es el de liderazgo situacional que a continuación definimos:

LIDERAZGO SITUACIONAL

El liderazgo situacional es un concepto desarrollado por Kenneth Blanchard y Paul Hersey que se basa en la relación entre la cantidad de dirección y control (comportamiento directivo) que un líder da; la cantidad de apoyo y ánimo que el líder provee (comportamiento de apoyo) y la capacidad y desempeño (nivel de desarrollo) que un seguidor muestra en la ejecución de una tarea específica.

1. El comportamiento directivo es el grado en que el líder se compromete en una comunicación de un sentido; define el papel de los seguidores y claramente les dice qué hacer, dónde hacerlo, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y la supervisión cercana del desempeño.
2. El comportamiento de apoyo es el grado en el que un líder se compromete en una comunicación de dos sentidos, escucha, provee apoyo y ánimo, facilita la interacción, y envuelve a los seguidores en el proceso de toma de decisiones.
3. El nivel de desarrollo se define por medio del conocimiento y habilidades (competencia) sobre el trabajo de los seguidores y por medio de la motivación y/o confianza (compromiso) de los seguidores. Mientras más competencia y compromiso exista, mayor será la responsabilidad para que el subordinado acepte dirigir su propio comportamiento. Sin embargo, es importante recordar que el nivel de desarrollo es específico a una tarea; un individuo o un grupo no están desarrollados en un sentido total.

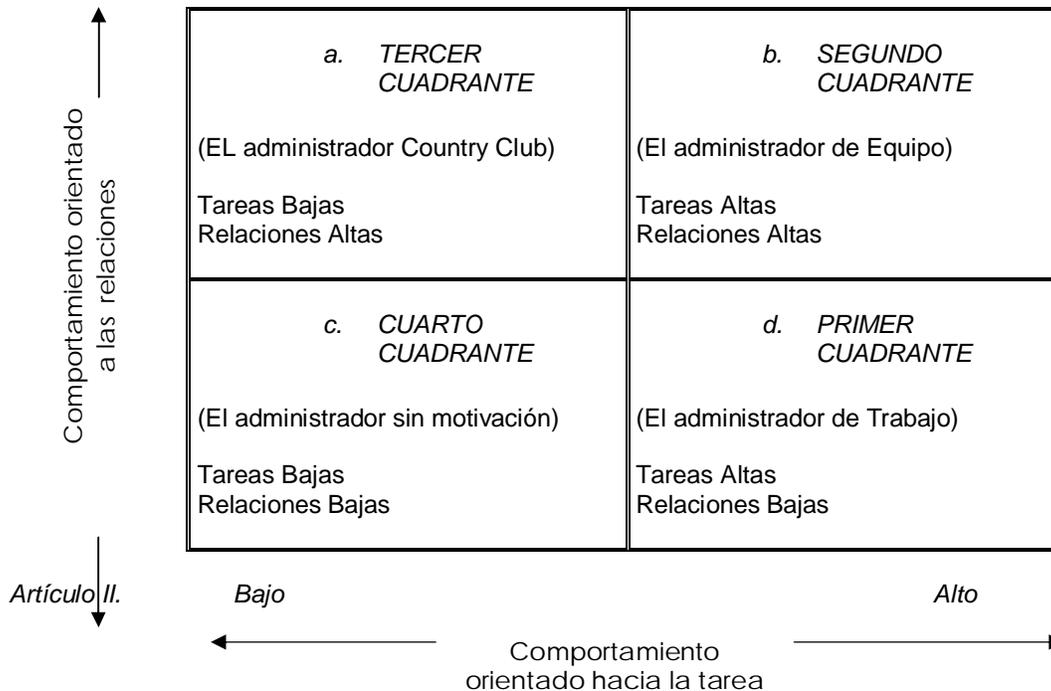
LOS CUATRO ESTILOS DE LIDERAZGO

Según estos autores, las personas inician la tarea como (D1), es decir, "principiantes entusiastas" y conforme pasa el tiempo van evolucionando a otros niveles de desarrollo (D2, D3 y D4) dentro de una carrera ascendente de madurez laboral.

Para Hersey y Blanchard es muy importante que el estilo de liderazgo se seleccione de acuerdo a la madurez de los seguidores y su nivel de preparación. Es decir, de acuerdo al grado en el cual la gente tiene la capacidad y disposición para desarrollar una tarea específica.

Para comprender mejor a continuación se describen los cuatro cuadrantes de este instrumento:

1. Mandar (alta tarea - baja relación): Definición de papeles y tareas indicando a la gente qué, cómo, cuándo, y dónde llevarlas a cabo. Enfatiza el comportamiento directivo.
2. Persuadir (alta tarea - alta relación): El líder dirige y proporciona apoyo.
3. Participar (baja tarea - baja relación): Líder y seguidores comparten la toma de decisiones, el papel del líder es la facilitación y comunicación.
4. Delegar (baja tarea - baja relación): El líder proporciona poca dirección y apoyo.



Como consecuencia de los anteriores cuadrantes surge otro componente de la Teoría Situacional de Hersey y Blanchard, es la definición de cuatro etapas de preparación adecuada de los seguidores:

R1	La gente es incapaz y no está dispuesta a asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni tiene confianza en sí misma.	Los seguidores necesitan instrucciones claras y específicas.
R2	La gente es incapaz, pero está dispuesta a realizar las tareas necesarias del puesto. Esta motivada, pero carece realmente de las habilidades apropiadas.	Se necesita un comportamiento de alta tarea y alta relación. El comportamiento de alta tarea compensa la falta de habilidad y un comportamiento de alta relación facilita que los seguidores comprendan psicológicamente los deseos del líder.
R3	La gente es capaz, pero no está dispuesta a realizar lo que desea el líder.	Los problemas motivacionales se resuelven mejor con un estilo de apoyo, participativo y no directivo.
R4	La gente está capacitada y dispuesta a realizar lo que se le pide.	El líder puede dejar al grupo actuar sólo, puesto que los seguidores tienen tanto la preparación adecuada como la capacidad de asumir responsabilidad.

3.9.1.1.1 DESCRIPCIÓN Y CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Este instrumento permite determinar el estilo presentado por el líder, el rango del estilo y la adaptación del estilo, en el cuestionario⁴⁹ aplicado a los líderes se plantean doce situaciones con cuatro alternativas de respuesta (a, b, c, d), cada una, por cada pregunta o situación, se observa que opción eligió el participante, para posteriormente ubicar esta respuesta de forma horizontal y en función al número de situación que se trate, en la tabla de Determinación de Diversos Estilos de Dirección (tabla 1).

Determinación de diversos estilos de dirección y alternativas de acción				
Tabla 1				
	(1)	(2)	(3)	(4)
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
	(1)	(2)	(3)	(4)

Una vez indicada la respuesta seleccionada del participante dentro de esta tabla, se observa el valor que les corresponde a cada una de las respuestas en base a los puntajes de la tabla dos, y se les anota a un lado de cada una de estas, para posteriormente calcular para esta primera tabla; el subtotal por columna. De esta forma, cada subtotal representa el puntaje obtenido por el participante en cada cuadrante o alternativa de acción⁵⁰.

Por último, luego de haber calculado los subtotales; se calculará un total sumando el subtotal de cada columna (Alternativa de Acción) el cual debe corresponder al total calculado de la segunda tabla. Por otra parte después de haber completado la primer tabla se pasa al llenado de la tabla denominada Determinación de las Posibilidades de Adaptación al Estilo de Dirección (Tabla 2).

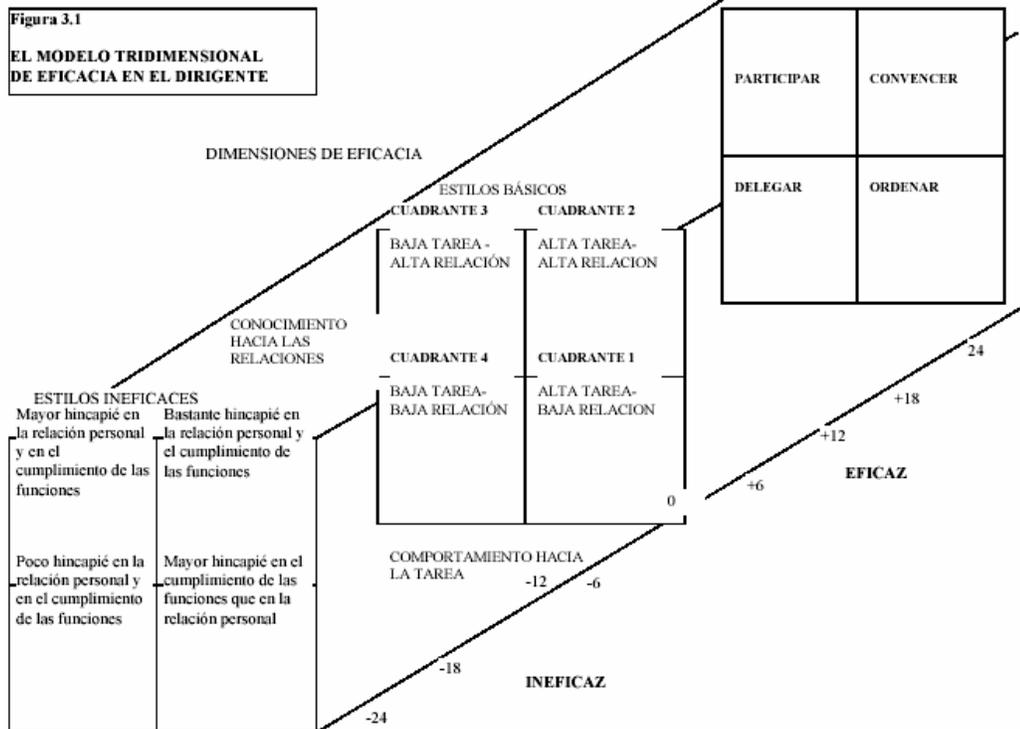
En ésta, como se puede observar a cada respuesta y para cada situación le corresponde una puntuación. Por lo tanto; aquí se ubicará la respuesta seleccionada por el participante considerando su opción de respuesta verticalmente (a, b, c, d) y el número de la situación de forma horizontal. Donde se interceptan situación- respuesta se encontrará un valor numérico el cual deberá marcarse.

⁴⁹ Ver anexo ESTILOS DE LIDERAZGO AUTODIAGNÓSTICO

⁵⁰ Ubicar los resultados obtenidos por el participante en cada uno de los cuadrantes correspondientes en función al esquema que se presenta en el "Modelo Tridimensional del Dirigente".

DETERMINACIÓN DE LAS POSIBILIDADES DE ADAPTACIÓN DEL ESTILO DE DIRECCIÓN ALTERNATIVAS DE ACCION				
Tabla 2				
	A	B	C	D
1	+2	-1	+1	-2
2	+2	-2	+1	-1
3	+1	-1	-2	+2
4	+1	-2	+2	-1
5	-2	+1	-2	-1
6	-1	+1	-2	+2
7	-2	+2	+1	-1
8	+2	-1	-2	+2
9	-2	+1	+2	-1
10	+1	-2	-1	+2
11	-2	+2	-1	+1
12	-1	+2	-2	+1
Subtotal				
Total				

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



3.9.1.2 ESTILO DE COMUNICACIÓN

Para determinar el Estilo de Comunicación de cada uno de los participantes del Diplomado se retoma el cuestionario contenido en el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP, ya que este nos sirve para evaluar los cinco componentes de la comunicación :

- a) Auto percepción (concepto de sí mismo)
- b) Escuchar (poner atención)
- c) Claridad de expresión (saber comunicarse)
- d) Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente y
- e) El grado de apretura (para los demás)

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

CUADRO DE LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN (Descripción de las principales características)		
Características Estilos	Manifestaciones	Método
Inclinados hacia la acción	Hablan de: - Resultados - responsabilidad - objetivos - retroacción - preformación- experiencia - productividad - desafíos - eficacia - realizaciones - progreso - cambios - decisiones	Son: - Programáticos (realistas) - Directos (van directo al punto) - Impacientes - Decididos - Rápidos (pasan de una idea a otra) - Energéticos (lanzando desafíos a los otros)
Los métodos (aspecto racional)	Hablan de: - hechos - puesta a prueba - procedimientos - análisis - planificación - observaciones - control - prueba - ensayos - detalles	Son: - Sistemáticos (proceden paso a paso) - Lógicos (se interesan por las causas y los efectos) - Concretos - Verbales - Poco emotivos - Prudentes - Pacientes
Los hombres (las relaciones humanas)	Hablan de: - gente - plenitud - necesidades - sensibilidad - motivaciones - toma de conciencia - trabajo de equipo - cooperación - comunicación - creencias - sentimientos - valores - espíritu de equipo - aspiraciones - comprensión - relaciones	Son: - espontáneos - comprensivos - cálidos - subjetivos - emotivos - perspicaces - sensibles
Las ideas (aspecto conceptual)	Hablan de: - conceptos - interdependencia - innovaciones - nuevos medios - creatividad - nuevos métodos - ocasiones - problemas - posibilidades - perspectivas - grandes propósitos - soluciones de recambio - novedades en sus dominios de actividad	Son: - imaginativos - carismáticos - difíciles de comprender - egocéntricos - irrealistas - creativos - plenos de ideas - provocantes

Cuatro sistemas de valores han sido utilizados para construir este test de auto análisis. Dos hipótesis aparecen como base de la teoría:

- Estos cuatro sistemas de valores se encuentran en toda cultura y en todo individuo;
- Esos valores influyen nuestros modos de comunicación.

3.9.1.2.1 DESCRIPCIÓN:

Para evaluar el estilo de comunicación, se les proporcionara el inventario de comunicación cuestionario de 40 preguntas, por cada una se debe marcar (X) en una de las tres opciones para mostrar cómo esta pregunta se aplica a la situación⁵¹. La columna SI se usa cuando la pregunta acontece la mayoría de las veces o usualmente. La columna NO se usa cuando la pregunta puede responderse cuando acontece raras veces o nunca. La columna A VECES debe usarse sólo cuando definitivamente no se puede responder SI o NO, esta columna debe usarse lo menos posible.

Para cada opción de respuesta, existe una calificación que va de 0, 1, 2 o 3, de acuerdo con la tabla de respuestas, posteriormente se realiza una suma algebraica del grupo de preguntas que corresponden a cada una de las áreas específicas en la comunicación, las cuales son: auto percepción (concepto de sí mismo); escuchar (poner atención); claridad de expresión (saber comunicarse); capacidad para expresar los sentimientos constructivamente y grado de apertura (para los demás). A continuación se presenta una tabla donde se especifican las preguntas correspondientes para cada una de las áreas específicas en la comunicación, con su puntuación máxima.

ESTILO DE COMUNICACIÓN							
	SI	NO	ALGUNAS VECES		SI	NO	ALGUNAS VECES
1.	3	0	2	21.	0	3	1
2.	3	0	2	22.	0	3	1
3.	0	3	1	23.	3	0	2
4.	0	3	1	24.	0	3	1
5.	3	0	2	25.	0	3	1
6.	0	3	1	26.	3	0	2
7.	3	0	2	27.	0	3	1
8.	0	3	1	28.	0	3	1
9.	3	0	2	29.	3	0	2
10.	0	3	1	30.	0	3	1
11.	3	0	2	31.	3	0	2
12.	3	0	2	32.	3	0	2
13.	0	3	1	33.	0	3	1
14.	3	0	2	34.	3	0	2
15.	3	0	2	35.	0	3	1
16.	0	3	1	36.	3	0	2
17.	0	3	1	37.	0	3	1
18.	0	3	1	38.	3	0	2
19.	3	0	2	39.	0	3	1
20.	3	0	2	40.	3	0	2

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

⁵¹ Ver anexo INVENTARIO DE COMUNICACIÓN

3.9.1.2.2 CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO

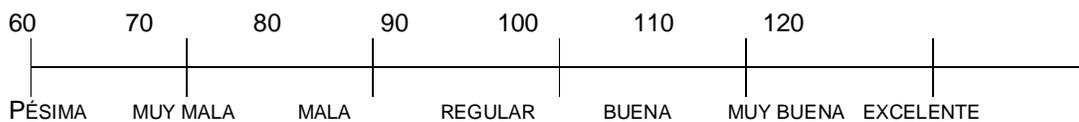
Como mencionábamos líneas atrás es necesario identificar dentro de la tabla de puntaje las respuesta seleccionada por el participante; para posteriormente calcular el total de punto obtenidos en el cuestionario considerando todas las opciones de respuesta (si, no, algunas veces); es decir, de cada columna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

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

DETERMINACIÓN DE ÁREAS ESPECÍFICAS EN LA COMUNICACIÓN			
PUNTUACIÓN MÁXIMA	CLAVE	CONCEPTO	PREGUNTAS
21	C	Autopercepción (Concepto de sí mismo)	6, 16, 23, 37, 38, 39 y 49
24	E	Escuchar (poner atención)	2, 9, 10, 29, 30, 31, 34 y 35
18	CE	Claridad de expresión (saber comunicarse)	1, 3, 4, 11, 32 y 36
30	ES	Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente	8, 12, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 28 y 33
27	GA	Grado de apertura (para los demás)	5, 7, 13, 14, 22, 24, 25, 26 y 27

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

ESCALA PARA LA EVALUACIÓN:



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

3.9.1.3 MANEJO DE CONFLICTOS

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

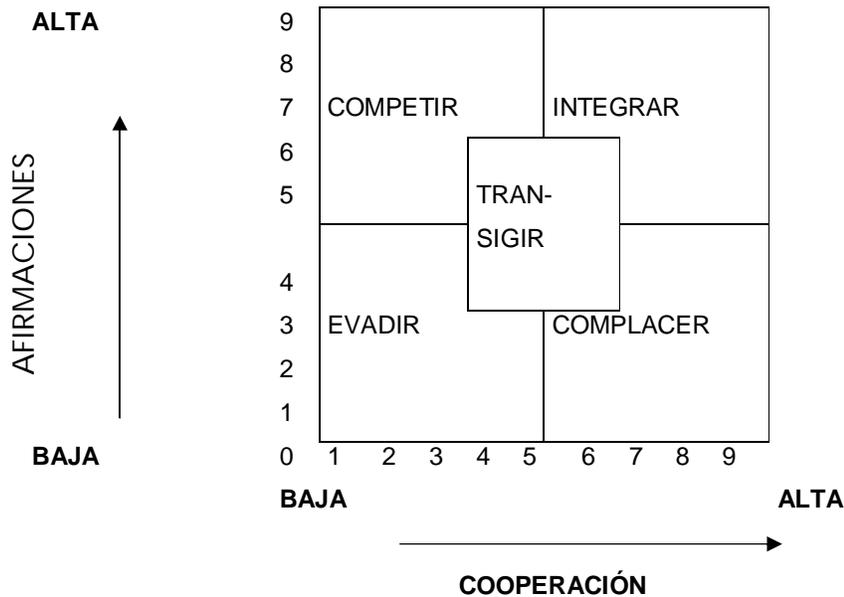
a) Afirmación o asertividad: el grado hasta el cual una persona intenta satisfacer sus propios intereses

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

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

- **Competir.** Es altamente afirmativo y de baja cooperación. El individuo persigue sus propios intereses a expensas de las demás personas; existe una orientación hacia el poder, en donde una persona utiliza cualquier método que le parezca apropiado para imponer su posición.
- **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 los 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.
- **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.
- **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 forma de auto generosidad o caridad, al obedecer las órdenes de otras personas aún cuando no sería lo más preferible.

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



3.9.1.3.1 DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO

El instrumento de manejo del conflicto de Thomas Kilman es un instrumento utilizado para la resolución del conflicto. Se puede evaluar a empleados y así mismo, y pueden tomar el instrumento de TKI cuando es conveniente. Toma solamente cerca de 10 minutos para terminar, cada empleado y gerente tiene la posibilidad de hacerlo. Este ejercicio fácil de utilizar es rápido y de gran alcance.

Los participantes seleccionan respuestas a partir de 30 pares (ver anexo), de la declaración para descubrir cuál de los estilos de manejo de conflicto es el que más predomina en ellos.

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

TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO T. K.							
	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR		EVADIR		COMPLACER
1					A		B
2		B	A				
3	A						B
4			A				B
5		A			B		
6	B				A		
7			B		A		
8	A	B					
9	B				A		
10	A		B				
11		A					B
12			B		A		
13	B		A				
14	B	A					
15					B		A
16	B						A
17	A				B		
18			B				A
19		A			B		
20		A	B				
21		B					A
22	B		A				
23		A			B		
24			B				A
25	A						B
26		B	A				
27					A		B
28	A	B					
29			A		B		
30		B					A

3.9.1.3.1 CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO

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

TABULACION DEL CUESTIONARIO T.K. 2						
		COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
A L T O		12	12	12	12	12
	100%	11	11	11	11	11
		10		10	10	10
					9	9
						8
	90%	9	10			
				9	8	7
	80%	8	9			
		70%	7		8	
M E D I O					7	
	60%	6	8		6	
				7		5
	50%	5				
			7			
	40%					4
			7		6	5
	30%			6	5	
				6	5	
		20%	3			4
B A J O						
		2				
	10%		4			
			3	3		
			2	2	2	2
			1	1	1	1
	0%		0	0	0	0

b)

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

- Ø Nivel bajo (0 a 20%)
 - Ø Nivel Medio (30 a 70%)
 - Ø Nivel Alto (80 a 100%)
- d) Y para cada rubro (competir, integrar, transigir, evadir y complacer); se tiene una escala que va de cero a 12 ya que esta es la máxima frecuencia posible.
- e) Así mismo, las líneas horizontales representan percentiles mientras que la líneas gruesas (en las líneas 25% y 75%) separan el rango medio del máximo superior de 75% y el mínimo inferior de 25%. En general, si un resultado cae dentro del 50% en cualquiera de las diferentes columnas (rubros), entonces se considera que este se aproxima al promedio.
- f) Si el resultado cae fuera de ese rango, entonces se considera que el uso de esa forma de manejo de conflicto es más alto o más bajo que el mostrado por la mayoría de los participantes que respondieron dicho cuestionario. Sin embargo, cabe señalar que los resultados extremos no son necesariamente malos, pues una situación dada puede requerir una determinada forma de manejo de conflictos.

3.9.1.3.3 INTERPRETACION DE SUS PUNTUACIONES

Para efectos de este cuestionario no existe ninguna respuesta correcta y universal. Los cinco estilos son útiles. La efectividad de un estilo dado depende de la situación específica y la habilidad con la cual este se utilice.

Cada uno de nosotros es capaz de aplicar los cinco estilos de manejar el conflicto, ninguno de nosotros puede decir que tiene solamente un único rígido estilo para manejar el conflicto. Sin embargo, cualquier persona emplea algunos estilos mejor que otros y, por lo tanto, tiende a depender de aquellos que maneja mejor, ya sea debido a su temperatura o a su experiencia.

Por lo tanto, el comportamiento que una persona manifiesta ante el conflicto, es el resultado tanto de su predisposición personal como de las necesidades de la situación en la que se encuentra. El instrumento de estilos para Manejo del Conflicto está diseñado para evaluar esta combinación de estilos.

Con el fin de evaluar qué tan apropiado es el uso de estos cinco estilos en sus situaciones, hemos preparado una lista de varias aplicaciones para cada estilo con base en listas que han sido elaboradas por Presidentes de Empresas. Su puntuación, ya sea alta o baja, puede simplemente indicar la utilidad de ese comportamiento en su situación. Sin embargo, también existe la posibilidad de que su habilidad social le conduzca a depender de algún manejo de conflicto más allá de lo necesario. Con el fin ayudarle a tomar esta determinación, también hemos listado algunas preguntas de diagnóstico que presentan señales de advertencia sobre el uso excesivo o insuficiente de cada estilo.

A. COMPETIR

<p>APLICACIONES.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Cuando es de vital importancia una acción rápida y decidida; por ejemplo en emergencias. 2) En problemas importantes en donde debe implementarse alguna acción impopular; por ejemplo reducción de costos, aplicación de reglamentos desagradables, disciplina. 3) En asuntos vitales para el bienestar de la empresa cuando usted sabe que tiene la razón. 4) Para protegerse a usted mismo contra personas que se aprovechan de su comportamiento no-competitivo.
<p>SI LA PUNTUACION FUE ALTA:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Está usted rodeado de hombres conformistas? (En caso afirmativo, quizá se debe a que han aprendido que no es muy conveniente para ellos estar en desacuerdo con usted o han renunciado a intentar influir en usted. Esto puede aislarlo de la información). 2) ¿Tienen temor sus subordinados de admitir su ignorancia o inseguridad ante usted? (En la atmósfera competitiva uno debe luchar por influencia y respeto lo que significa actuar con más seguridad y confianza de la que uno siente. El resultado final es que la gente se vuelve menos capaz de pedir información u opiniones) (menos capaces de aprender).
<p>SI SU PUNTUACION FUE BAJA:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Con frecuencia se siente impotente para manejar situaciones? (Esto quizá se deba a que no esta consciente del poder que tiene, o es inepto en su aplicación o se siente incomodo con la idea de usarlo. Esto puede obstaculizar su efectividad limitando su influencia). 2) ¿Tiene usted dificultad para asumir una postura firme, aun y cuando sabe que es necesario? (algunas veces nuestra consideración por los sentimientos y ansiedades de los demás respecto al uso del poder nos hace vacilar, lo que puede significar posponer la decisión y aumentar el sufrimiento y/o resentimiento de los demás).

B. INTEGRAR

<p style="text-align: center;"><u>APLICACIONES</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Encontrar una solución integral, cuando los intereses de ambas partes son demasiado importantes como para transigir. 2) Cuando su objetivo es aprender por ejemplo: probando sus propias creencias comprendiendo el punto de vista de los demás. 3) Fundir ideas de varias personas con diferentes perspectivas para solucionar un problema. 4) Obtener el comportamiento de los demás incorporando sus intereses en una decisión común. 5) Trabajar para superar resentimientos que hayan estado interfiriendo con una relación interpersonal.
<p>SI SU PUNTUACION FUE ALTA:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Se pasa usted el tiempo discutiendo CON PROFUNDIDAD asuntos, cuando no es necesario hacerlo tan a fondo? La colaboración se lleva tiempo y energía y estos son –quizá- los recursos organizacionales más escasos entre todos los demás. Los problemas triviales no requieren de soluciones óptimas y no todas las diferencias personales necesitan discutirse. El exceso de colaboración y toma de decisiones comunes en ocasiones representa un deseo de minimizar los riesgos, al repartir la responsabilidad de una decisión y al posponer alguna acción. 2) ¿El comportamiento integrado de usted no produce una respuesta de integración de parte de los demás? (el comportamiento de la colaboración que se manifieste en forma exploratoria y tentativa puede facilitar que los demás ignoren las solicitudes de integración o se aprovechen de la confianza y la apertura. (Quizá esta usted ignorando señales que indican la presencia de actitudes defensivas. Competencia e intereses conflictivos).
<p>SI SU PUNTUACION FUE BAJA:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Es difícil para usted percibir las diferencias como oportunidades de obtener ganancias mutuas como oportunidades para aprender y resolver problemas? (Aunque con frecuencia existen aspectos amenazadores e improductivos del conflicto, un pesimismo indiscriminado puede evitar que usted vea posibilidades integración colaboración y así, privarse de alcanzar las ganancias mutuas que acompañan a la integración colaboración amistosa. 2) ¿Sus subordinados no se comprometen con sus decisiones o políticas? (Quizá sus propios intereses no se están tomando en cuenta en dichas decisiones o políticas).

C. TRANSIGIR

<p>APLICACIONES</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Cuando las metas son moderadamente importantes pero no valen el esfuerzo o la posible alteración de algunos estilos afirmativos. 2) Cuando dos oponentes con igual poder están firmemente comprometidos a metas mutuamente excluyentes como en las negociaciones sindicales. 3) Para obtener un arreglo temporal a problemas complejos. 4) Para llegar a soluciones rápidas cuando existen presiones de tiempo. 5) Como un estilo de reserva, cuando la competencia o la integración colaboración no tienen éxito.
<p>SI SU PUNTUACION FUE ALTA:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Se concentra usted tanto en las tácticas y aspectos prácticos del transigir que algunas veces pierde de vista problemas más importantes de principio, valores, objetivos a largo plazo o bienestar de la empresa? 2) ¿Las negociaciones y transacciones se enfatizan tanto que crea una atmósfera de juego cuestionable? (Dicho clima podría debilitar la confianza interpersonal y desviar la atención de los méritos del asunto que se discute).
<p>SI SU PUNTUACION FUE BAJA:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Se siente usted demasiado sensible o perturbado para ser efectivo en una situación de negociación? 2) ¿Se le dificulta a usted hacer concesiones? (Sin esta válvula de seguridad, puede tener problemas para retirarse con gracia de argumentos mutuamente destructivos, luchas de poder, etc.).

D. EVADIR

<p>APLICACIONES</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Cuando un problema es trivial o de importancia solamente pasajera, o cuando otros asuntos más importantes están presionando. 2) Cuando no perciba probabilidad de satisfacer sus intereses por ejemplo: cuando tiene poco poder o se siente frustrado por asuntos o circunstancias que serían difíciles de cambiar (políticas nacionales, la personalidad de otra persona, etc.) 3) Cuando el daño potencial de confrontar un conflicto excede los beneficios de su solución. 4) Para dejar que la gente se calme para reducir tensiones hasta un nivel productivo y para recuperar la perspectiva y la ecuanimidad. 5) Cuando la reconciliación de la información excede a las ventajas de tomar una decisión inmediata. 6) Cuando otros puedan resolver el conflicto más efectivamente. 7) Cuando el problema parezca periférico o sintomático de otro problema más básico.
<p>SU PUNTUACIÓN FUE ALTA:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Sufre la coordinación con los demás debido a que la gente no puede fácilmente recibir sus opiniones respecto a los problemas. 2) ¿Parece con frecuencia que la gente anda con demasiada cautela? (En ocasiones una cantidad excesiva de energía se dedica a la cautela y a la evasión de problemas, indicando la necesidad de que se confronten y se resuelvan). 3) ¿Se toman las decisiones respecto a problemas importantes en forma descuidada?
<p>SI SU PUNTUACION FUE BAJA:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Lastima usted los sentimientos de otras personas y crea hostilidad? (Quizá necesita más discreción al confrontar problemas o más tacto al plantear problemas en forma que no sea amenazadora. El tacto es parcialmente el arte de evitar aspectos potencialmente perturbadores de un asunto. 2) ¿Con frecuencia se siente agotado o abrumado por varios problemas? (Quizá necesite dedicar más tiempo o establecer sus prioridades: decidir cuales asuntos son relativamente poco importantes y quizá delegarlos a otras personas).

E. COMPLACER

<p>APLICACIONES:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Cuando comprende usted que está equivocado para permitir que se escuche una mejor opinión, para aprender de los demás y para mostrar que es usted razonable. 2) Cuando el asunto es mucho más importante para la otra persona que para usted, para satisfacer las necesidades de los demás y, como voluntad para ayudar a mantener una relación de cooperación. 3) Para acumular créditos sociales para problemas posteriores que sean importantes para usted. 4) Cuando una competencia continua solamente dañaría su causa cuando su oponente es superior y está perdiendo. 5) Cuando sea especialmente importante conservar la armonía y evitar rupturas. 6) Para ayudar en el desarrollo administrativo de los subordinados permitiéndoles que experimenten y que aprendan de errores.
<p>SI SU PUNTUACION FUE ALTA:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Siente usted que sus ideas e intereses no reciben la atención que merecen? (Someterse demasiado a los intereses de los demás puede privarlo a usted de su influencia, respeto y reconocimiento. También priva a su organización de sus contribuyentes potenciales). 2) ¿Se descuida la disciplina? (Aunque la disciplina por disciplinar nada más puede ser de poco valor, la implantación de ciertas reglas, procedimientos y asignaturas puede ser de importancia para su organización).
<p>SI SU PUNTUACION FUE BAJA:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Tiene dificultad para crear buena voluntad por parte de los demás? (El complacer en asuntos menores que son importantes para los demás es un gesto de buena voluntad). 2) ¿Con frecuencia otras personas lo consideran poco razonable? 3) ¿Es difícil para usted admitir que está equivocado? 4) ¿Reconoce usted excepciones legítimas a los reglamentos? 5) ¿Sabe usted cuando darse por vencido?

3.10 PROCEDIMIENTO

Para la recolección de datos es de un tipo solamente, es decir solo de campo, ya que acudiremos a las instalaciones de la Sucursal Mega Comercial Mexicana La Vega.

Después visitaremos a cada uno de los empleados que son nuestros sujetos de estudio en sus respectivos lugares de trabajo, se les explicara el objeto de la investigación y se les pedirá su apoyo de manera voluntaria, garantizándoles el anonimato de sus respuestas.

Si los empleados aceptan, después procederemos a efectuar la aplicación del cuestionario a cada uno de los participantes, para que marquen respecto a cada afirmación, la categoría que mejor describa su situación.

Me parece pertinente realizar la siguiente aclaración, de que para calcular el índice de correlación de cada participante, realizar los gráficos, así como calcular los parámetros estadísticos como moda y media, se empleara el paquete de cómputo **Excel**; mientras que para efectuar las pruebas **T de student** y **Correlación de Pearson** en su conjunto, el método de análisis que se usará en ambas pruebas es el programa estadístico **SPSS** (Statics Parametrics Social Sciences).

3.10.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este tipo de investigación es de tipo descriptivo y correlacionar. Se dice que es de carácter descriptivo, ya que por una parte, se aplicará la prueba estadística descriptiva “**T de student**” y como complemento a los resultados arrojados, se detallarán gráficamente las situaciones y características del perfil del liderazgo, comunicación, manejo de conflictos, trabajo en equipo, cultura organizacional y relaciones interpersonales de los empleados de la sucursal Mega Comercial Mexicana La Viga; esto con base en los resultados arrojados por los cuestionarios.

Así mismo; se considera de tipo Correlacionar puesto que con base en el método de **Correlación de Pearson** se observará el grado de similitud de los resultados obtenidos por cada participante en su auto evaluación inicial y su auto evaluación final.

3.10.2 CORRELACIÓN DE PEARSON

Una de las herramientas que se utilizarán para efectuar el análisis de los datos recolectados es la correlación de Pearson. Esta es una prueba estadística que sirve para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón.

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

Dicho cálculo es el primer paso para determinar el tipo de relación entre las variables. El realizar la representación gráfica de los datos para demostrar la relación entre el valor del coeficiente de correlación y la forma de la gráfica es fundamental ya que existen relaciones no lineales.

El coeficiente de correlación posee las siguientes características (4):

1. El valor del coeficiente de correlación es independiente de cualquier unidad usada para medir las variables.
2. El valor del coeficiente de correlación se altera de forma importante ante la presencia de un valor extremo, como sucede con la desviación típica. Ante estas situaciones conviene realizar una transformación de datos que cambia la escala de medición y modera el efecto de valores extremos (como la transformación logarítmica).
3. El coeficiente de correlación mide solo la relación con una línea recta. Dos variables pueden tener una relación curvilínea fuerte, a pesar de que su correlación sea

pequeña. Por tanto cuando analicemos las relaciones entre dos variables debemos representarlas gráficamente y posteriormente calcular el coeficiente de correlación.

4. El coeficiente de correlación no se debe extrapolar más allá del rango de valores observado de las variables a estudio ya que la relación existente entre X e Y puede cambiar fuera de dicho rango. La correlación no implica causalidad. La causalidad es un juicio de valor que requiere más información que un simple valor cuantitativo de un coeficiente de correlación.

El coeficiente de correlación de Pearson (r) puede calcularse en cualquier grupo de datos, sin embargo la validez de la prueba de hipótesis sobre la correlación entre las variables requiere en sentido estricto:

- a) Que las dos variables procedan de una muestra aleatoria de individuos.
- b) Que al menos una de las variables tenga una distribución normal en la población de la cual la muestra procede.

Para el cálculo válido de un intervalo de confianza del coeficiente de correlación de r ambas variables deben tener una distribución normal. Si los datos no tienen una distribución normal, una o ambas variables se pueden transformar (transformación logarítmica) o si no se calcularía un coeficiente de correlación no paramétrico (coeficiente de correlación de Spearman) que tiene el mismo significado que el coeficiente de correlación de Pearson y se calcula utilizando rango de las observaciones.

Este se utilizara para determinar en qué grado se dieron las calificaciones hacia el directivo de acuerdo con la puntuación obtenida por el participante.

La correlación entre dos variables refleja el grado en que las puntuaciones están asociadas. La fórmula clásica, conocida como correlación producto momento de Pearson, se simboliza por la letra griega ρ (P_{xy}) cuando ha sido calculada en la población. Si se obtiene sobre una muestra, se designa por la letra " r_{xy} ".

Este tipo de estadístico se puede utilizar para medir el grado de relación de dos variables si ambas utilizan una escala de medida al nivel de intervalo razón (variables cuantitativas).

Este método estadístico refleja el grado de relación lineal que existe entre dos variables. El resultado fluctúa entre los rangos de +1 a -1.

Una correlación de +1 significa que existe una relación lineal directa perfecta (positiva) entre las dos variables, es decir, las puntuaciones bajas de la primera variable (X) se asocian con las puntuaciones bajas de la segunda variable (Y), mientras las puntuaciones altas de X se asocian con los valores altos de la variable Y.

Una correlación de -1 significa que existe una relación lineal perfecta (negativa) entre las dos variables. Lo que significa que las puntuaciones bajas X se asocian con los valores altos de Y.

Una correlación de 0 se interpreta como la no existencia de una relación entre las dos variables estudiadas.

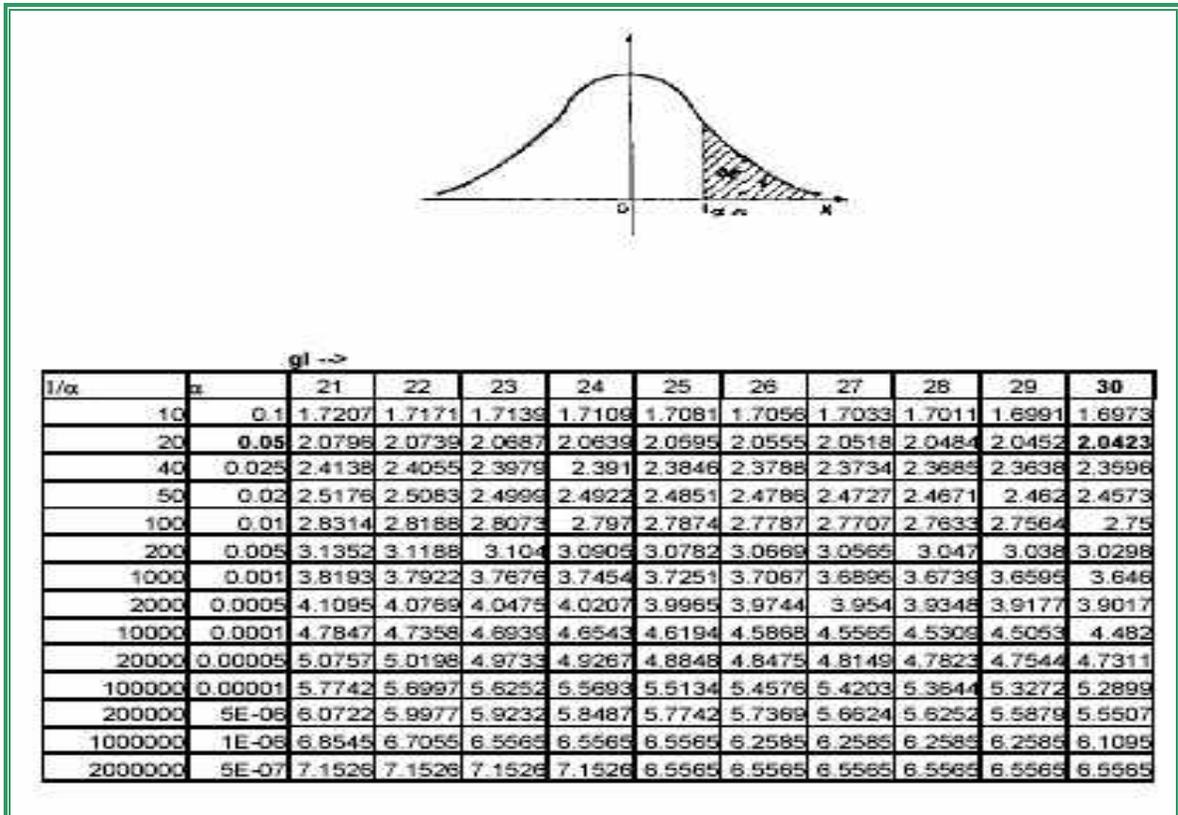
Los valores de los índices de correlación tienen un significado el cual a su vez conlleva consecuencias sobre las conclusiones del estudio, a esto es lo que se refieren las implicaciones de los índices de correlación.

Para esta investigación, los índices de correlación se refieren al grado calificación que existe entre el grupo de participantes que han evaluado las habilidades y características que presentan los directivos, de acuerdo con los resultados arrojados por los cuestionarios referentes al liderazgo,

3.10.3 ANÁLISIS DE DIFERENCIAS DE MEDIAS ENTRE GRUPOS (T-STUDENT)

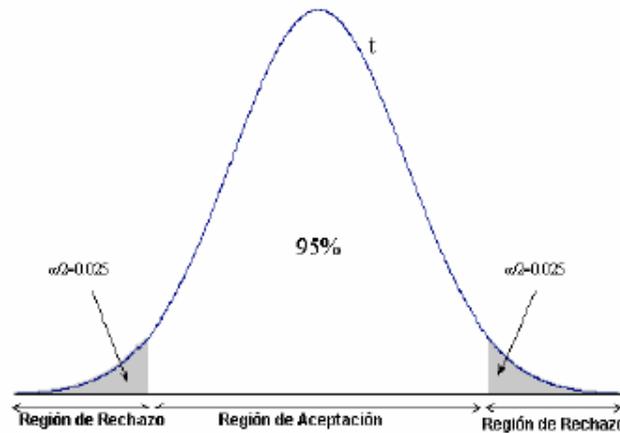
La prueba t-Student para datos relacionados nos permite comparar las medias de dos grupos. Los resultados que arroja esta prueba nos son de utilidad para establecer si entre dos grupos hay diferencias estadísticamente significativas o si sólo se trata de diferencias aleatorias.

El ensayo que se aplicará en este estudio es bilateral (dos colas). Por lo que las hipótesis deberán encontrarse dentro del recorrido de $-t_{.975}$ a $t_{.975}$ (nivel de significancia de 0.05) cuyo valor depende de los grados de libertad de los grupos y de la muestra.



La prueba estadística t-Student la aplicaremos a un grupo que conformada la muestra, los integrantes de está, se encuentran dentro de los lineamientos ya especificados, a estos se les aplicaron tres cuestionarios en un plazo no mayor de tres meses, aplicados en intervalos de tiempo regulares para no provocar una posición negativa ante los cuestionarios.

Estos cuestionarios serán aplicados a grupos integrados por hombres y mujeres indistintamente, esto para determinar si entre estos grupos hay homogeneidad o heterogeneidad.



En nuestro caso, los grados de libertad son de 28 ya que es el tamaño de nuestra muestra menos dos ($30 - 2$), tomaremos como porcentaje de seguridad el 95%.

De acuerdo con lo anterior, las hipótesis se proponen explorar las diferencias entre las medias de las variables que conforman los instrumentos LIDERAZGO, MANEJO DE CONFLICTOS Y ESTILO DE COMUNICACIÓN con nuestra variable "nivel de escolaridad", considerando una significancia de 0.05 como mínimo para aceptar o rechazar la hipótesis.

CAPITULO 4:

ANALISIS DE DATOS Y RESULTADOS

4. CAPITULO ANALISIS DE DATOS

4.1 INTRODUCCIÓN.

En el presente capítulo procederemos a realizar el vaciado de los datos obtenidos como resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados a los participantes en nuestra investigación, los cuales son integrantes de la organización Comercial Mexicana Mega La Viga, y realizar el análisis estadístico correspondiente, lo cual nos va a servir para dar respuesta a las hipótesis de investigación que se plantearon en el capítulo III, esto con la finalidad de observar si el desarrollo de éstas son aceptadas o rechazadas.

Una vez aplicado el análisis estadístico a los datos obtenidos de la empresa se procederá a comparar dichos resultados con relación a los que ya se habían obtenido de los escrutinios anteriores realizados a las organizaciones públicas CNA, CISEN Y SAT por compañeros estudiantes del Seminario de Investigación de la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa (UAM-I) en años anteriores

4.2 ANÁLISIS DE DATOS Y ANÁLISIS GRÁFICO EN COMERCIAL MEXICANA MEGA LA VIGA

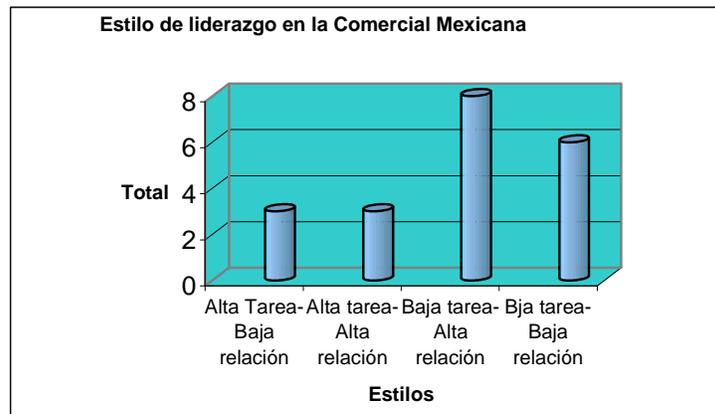
Los resultados de la aplicación de los tres instrumentos de medición **“Estilos de liderazgo”** elaborado por Paul Hersey y Kenn Blanchard, **“Estilos de comunicación”** e **“Inventario de estilos de comunicación”** contenido en el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP y **“Manejo de conflictos”** desarrollado por Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann, practicados al Jefes de departamento de la empresa **Comercial Mexicana Mega La Viga**, fueron concentrados en los cuadros que a continuación se describen.

4.2.1 ESTILOS DE LIDERAZGO EN COMERCIAL MEXICANA MEGA LA VIGA

El cuadro siguiente se muestra la puntuación obtenida en la aplicación del instrumento *Estilos de Liderazgo* elaborado por Paul Hersey y Kenn Blanchard por cada uno de los participantes de la empresa Comercial Mexicana Mega La Viga

ESTILO DE LIDERAZGO							
PARTICIPANTE	Puesto (Jefes de depto)	C 1	C 2	C3	C4	Total del cuadrante	RESULTADO
Álvarez Valdez Alejandra	Caballeros	1	3	-5	2	1	Eficaz
Amador López Verónica	Niños	1	0	-2	3	2	Eficaz
Arana Arellano Liliana	Damas	1	0	-1	3	3	Eficaz
Córdoba Romero Laura Patricia	Tortillería	1	2	3	3	9	Eficaz
Del Oso Alba Angélica	Niños	3	2	2	2	9	Eficaz
Dorado Duran Edgar Edmundo	Juguetería	-1	0	2	2	3	Eficaz
Franco Mendoza Omar	Deportes	0	1	3	2	6	Ineficaz
Juárez Rosario Javier	Panadería	1	0	2	3	6	Eficaz
Márquez Luna Elizabeth	Frutas y verduras.	3	0	1	1	5	Eficaz
Márquez Martínez Angélica María	Zapatería	1	0	2	1	4	Eficaz
Muñoz Vilchis Adrián	Ferretería	2	0	-1	1	2	Eficaz
Palacios Camelo Cecilia	Discos y libros	0	-1	3	0	2	Eficaz
Ramírez Rodríguez Raúl	Blancos	0	1	3	-1	3	Eficaz
Ruiz Castillo Eladio	Pescados y mariscos	-2	-2	-1	2	-3	Ineficaz
Santana Montoya Eveling	Salchichonería	2	0	6	2	10	Eficaz
Torres Flores Luis	Carne.	-4	1	-1	-1	-5	Ineficaz
Uvaldo Flores Alberto	Abarrotes	-3	0	3	2	2	Eficaz
Vargas Vargas José Alberto	Alimentos preparados	0	0	2	5	7	Eficaz
Vázquez Bernal Ivonne	Bebés	0	-1	2	4	5	Eficaz
Carreño Zepeda Karina	Perfumería	5	7	0	3	15	Eficaz
Suma por estilo		3	3	8	6		

Cuadro Puntuación obtenida en la aplicación del instrumento *Estilos de Liderazgo* elaborado por Hersey y Blanchard por cada uno de los participantes de la Comercial Mexicana.



Gráfica estilo de liderazgo predominante en la Comercial Mexicana

Interpretación:

Como podemos ver en la gráfica, el estilo de liderazgo predominante en la empresa Comercial Mexicana Mega La Viga, es el estilo de *“Baja Tarea – Alta Relación”*.

De los 20 participantes, 8 de estos se ubican dentro del tercer cuadrante, es decir, se pone mayor hincapié en la relación personal y el cumplimiento de las funciones; mientras que en segundo lugar encontramos el estilo de liderazgo *“Baja Tarea – Baja Relación”*, haciendo poco hincapié tanto en las relaciones personales como el cumplimiento de sus funciones.

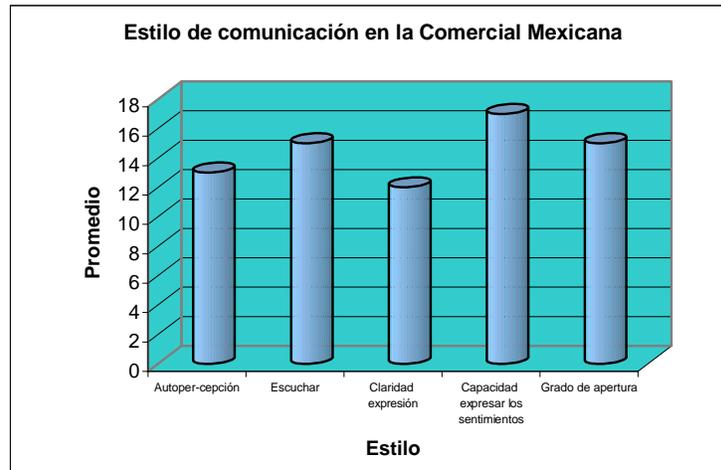
Por otra parte, podemos observar en cuanto al estilo de Alta Tarea - Baja Relación y Alta Relación – Alta Relación, en cada uno ubicamos a tres individuos, enfatizando en el primero la relación personal y el cumplimiento de las funciones, mientras en el segundo aquí se pone mayor hincapié en el cumplimiento de las funciones, que en la relación personal, lo contrario al segundo concepto donde se bastante hincapié en las relaciones personales y cumplimiento de las funciones.

4.2.2 ESTILOS DE COMUNICACIÓN EN COMERCIAL MEXICANA MEGA LA VIGA.

El cuadro siguiente muestra los parámetros del *Estilo de Comunicación* por categoría contenido en el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP, así como la situación de ésta dentro de la empresa Comercial Mexicana Mega La Viga.

ESTILO DE COMUNICACIÓN							
PARTICIPANTE	C Autope r- cepción	E Escuch ar	CE Clarida d expresi ón	ES Capacidad expresar los sentimient os	GA Grado de apertu ra	Suma Total	Resultad os
Álvarez Valdez Alejandra	18	20	15	22	14	78	Mala
Amador López Verónica	17	18	18	20	18	89	Regular
Arana Arellano Liliana	15	17	20	18	16	62	Muy Mala
Córdoba Romero Laura Patricia	15	20	13	19	14	75	Mala
Del Oso Alba Angélica	17	19	14	20	23	52	Pésima
Dorado Duran Edgar Edmundo	16	22	14	24	16	68	Muy mala
Franco Mendoza Omar	19	23	15	18	17	72	Mala
Juárez Rosario Javier	18	20	16	21	19	83	Regular
Márquez Luna Elizabeth	18	22	15	23	20	69	Muy Mala
Márquez Martínez Angélica María	21	17	15	18	21	86	Regular
Muñoz Vilchis Adrián	17	13	18	21	14	59	Pésima
Palacios Camelo Cecilia	20	18	15	26	16	71	Mala
Ramírez Rodríguez Raúl	10	23	16	27	22	74	Mala
Ruiz Castillo Eladio	19	23	17	28	24	49	Pésima
Santana Montoya Eveling	21	23	15	21	23	94	Regular
Torres Flores Luis	18	20	14	23	18	74	Mala
Uvaldo Flores Alberto	16	20	9	25	18	54	Pésima
Vargas Vargas José Alberto	15	23	18	21	22	100	Buena
Vázquez Bernal Ivonne	15	15	16	23	22	76	Mala
Carreño Zepeda Karina	18	23	17	23	21	57	Pésima
Promedio por estilo	13	15	12	17	15	72	

Cuadro Relación de los directivos del Comercial Mexicana y sus respectivos resultados obtenidos en el Instrumento Comunicación.



Grafica estilos de Comunicación de la Comercial Mexicana.

Interpretación:

De acuerdo con los resultados grupales que muestra la grafica los estilos de comunicación de los jefes de la Comercial Mexicana Mega La Viga se observo lo siguiente:

En la claridad de expresión en promedio el grupo obtuvo un promedio de 12 de 18, lo cual indica que se tiene una calificación positiva, pero no alta de en como se expresan, por lo que para expresar sus sentimientos constructivamente obtuvo un promedio de 17 de 30, hechos de lo cuales la mayoría de los integrantes esta consiente, obteniendo un promedio de 13 de 21 en auto percepción. En cuanto a su capacidad de escuchar se obtuvo un promedio de 15 de 24, lo cual nos indica que oyen, pero no ponen la suficiente atención al mensaje que se les quiere transmitir, y por último en el grado de apertura se obtuvo un promedio de 15 de 27, lo que señala un bajo nivel de apertura hacia los demás.

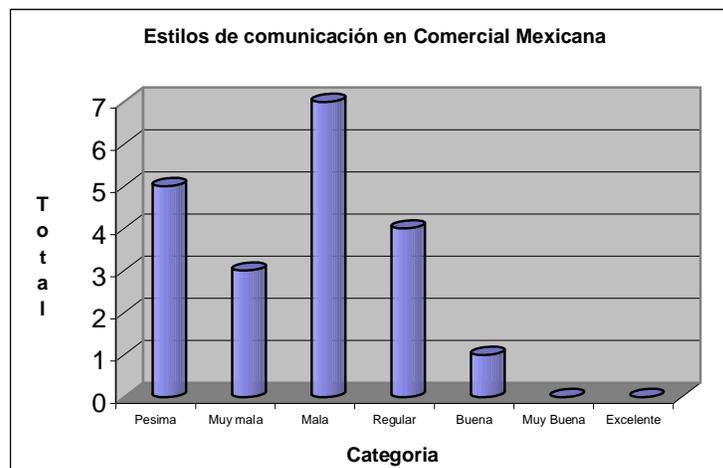


Grafico categorías de comunicación que se encontraron en la CNA.

Interpretación:

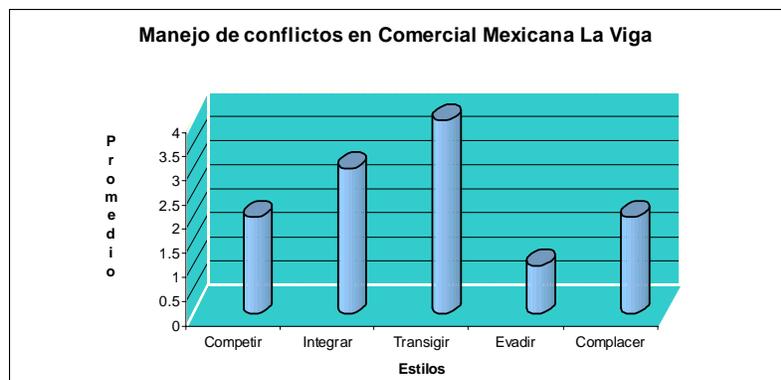
De acuerdo con la gráfica anterior concluimos que la comunicación en Comercial Mexicana es Mala con una alta tendencia a la pésima, ya que son las categorías que dominan entre los participantes, obteniendo apenas 72 puntos de 120 que es el óptimo. Por lo tanto la información es seleccionada, además de estar concentrada en muy pocas personas.

4.2.3 ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTO EN COMERCIAL MEXICANA MEGA LA VIGA

El cuadro siguiente muestra la puntuación obtenida en la aplicación del instrumento *Manejo de Conflictos* desarrollado por Thomas – Kilmann por cada uno de los participantes de la empresa Comercial Mexicana Mega La Viga.

MANEJO DE CONFLICTO						
PARTICIPANTE	Puesto (Jefes de depto)	Competir	Integrar	Transigir	Evadir	Complacer
		Álvarez Valdez Alejandra	Caballeros	3	5	7
Amador López Verónica	Niños	8	8	9	1	4
Arana Arellano Liliana	Damas	3	7	9	8	3
Córdoba Romero Laura Patricia	Tortillería	10	7	8	2	5
Del Oso Alba Angélica	Niños	7	6	6	7	4
Dorado Duran Edgar Edmundo	Juguetería	8	5	8	6	3
Franco Mendoza Omar	Deportes	7	6	6	7	4
Juárez Rosario Javier	Panadería	8	7	7	4	4
Márquez Luna Elizabeth	Frutas y verduras.	7	7	8	4	4
Márquez Martínez Angélica María	Zapatería	8	6	7	7	2
Muñoz Vilchis Adrián	Ferretería	8	4	7	8	2
Palacios Camelo Cecilia	Discos y libros	9	8	3	5	5
Ramírez Rodríguez Raúl	Blancos	6	6	7	8	3
Ruiz Castillo Eladio	Pescados y mariscos	3	7	8	8	4
Santana Montoya Eveling	Salchichonería	5	5	8	6	6
Torres Flores Luis	Carne.	3	8	7	9	3
Uvaldo Flores Alberto	Abarrotes	8	7	7	4	4
Vargas Vargas José Alberto	Alimentos preparados	5	7	7	9	2
Vázquez Bernal Ivonne	Bebés	5	7	8	4	6
Carreño Zepeda Karina	Perfumería	8	3	7	6	6
Suma por estilo		10	0	6	4	0

Cuadro Relación de los directivos del Comercial Mexicana y sus respectivos resultados obtenidos en el Instrumento Manejo de Conflictos de Thomas-Kilmann.



Grafica estilos de Manejo de Conflicto del SAT.

En la gráfica se observó que el estilo que predomina en el manejo de conflicto es el de *competir* lo que significa que aquí estos centraban su atención en el objetivo de sobresalir, sin importar otros factores, como la integración en la que ninguno de los participantes se ocupa, ceden pero en muy pocas ocasiones, ya que solo 6 personas obtuvieron la más alta puntuación en integración.

En la categoría “evadir” solo se encontraron cuatro personas, lo cual significa que estos no enfrenta el conflicto y prefiere retirarse. En la categoría de complacer no se encontró que a ninguna persona, esto significa que ninguno de los participantes sacrifica sus propios intereses a favor del otro, de acuerdo con la alta competencia que existe.

A continuación se describen los resultados de la aplicación de los tres instrumentos de medición que se están utilizando practicados a los participantes de las organizaciones públicas CNA, CISEN Y SAT por compañeros estudiantes del Seminario de Investigación de la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa (UAM-I) en años anteriores.

4.3 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

4.3.1 ESTILO DE LIDERAZGO EN EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA.

El cuadro muestra la puntuación obtenida en la aplicación del instrumento “Estilos de Liderazgo” de Hersey y Blanchard por cada uno de los participantes del SAT²⁷.

PARTICIPANTE	C1 Alta tarea Baja relación	C2 Alta tarea Alta relación	C3 Baja tarea Alta relación.	C4 Baja tarea Baja relación.	Suma Total	Resultad os
Quintanar Guerreo José Antonio	5	4	3	0	12	Eficaz
Méndez Sánchez Maria Elena	2	6	3	0	11	Eficaz
Gallardo Córdova Lilia	3	6	4	1	14	Eficaz
Arellano Garay Virginio	-1	3	-4	2	0	Eficaz
Pérez Galván Adrián	-2	7	4	0	9	Eficaz
Ortega Barrios Jorge	0	4	2	0	6	Eficaz
Tapia Estrada Rubén	2	1	3	2	8	Eficaz
Desusa Martínez Oscar	0	4	1	0	5	Eficaz
Jasso Sotelo Roberto	4	4	0	1	9	Eficaz
Cortés Ramírez Carlos Javier	0	5	0	0	5	Eficaz
Quiroz Téllez Jorge	2	4	3	-4	5	Eficaz
Bravo Mosqueda Bénita	0	6	5	-2	9	Eficaz
Vázquez Alemán Rita	-2	4	1	0	3	Eficaz
Barrera Hernández Josefina	1	3	5	-2	7	Eficaz
Díaz López Sergio Arturo	0	4	5	0	9	Eficaz
Carrillo Viveros Martha Lydia	0	0	7	1	8	Eficaz
Bazán Rivera Verónica Guadalupe	-2	0	3	0	1	Eficaz
Valadez Aldana Jaime	2	4	4	2	12	Eficaz
Álvarez Vega David	0	5	7	-2	10	Eficaz
Basurto Núñez Horacio	2	4	3	-2	7	Eficaz
Reyes Rico Angélica María	4	2	3	2	11	Eficaz
Romero Zamora Beatriz E.	1	0	5	0	6	Eficaz
Galván Galaz Maribel	2	4	4	-2	8	Eficaz

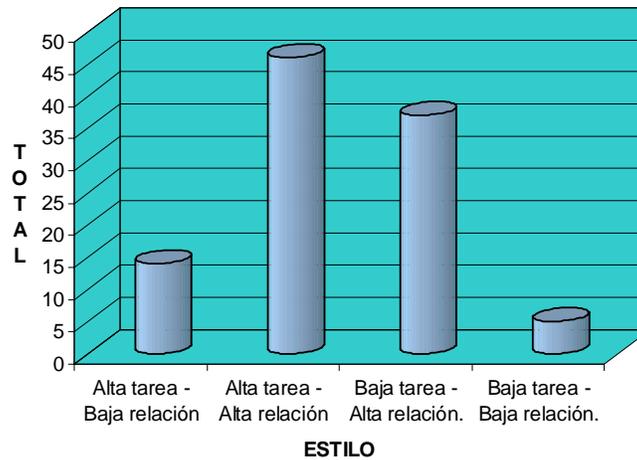
²⁷ Datos obtenidos de la Tesina “Liderazgo en las empresas públicas” aplicada en el SAT, por alumnos de la UAM-I.

Cazares Mendoza Miguel	2	2	2	-2	4	Eficaz
Hernández Guzmán María Eugenia	3	6	3	3	15	Eficaz
Tobón Sánchez Ana Maria	2	4	7	2	15	Eficaz
Alonso Recalde Francisco José	0	3	5	-2	6	Eficaz
Ávila Rodríguez Josefa	-3	2	4	-2	1	Eficaz
Mata Vallado Maria Yolanda	0	4	6	-2	8	Eficaz
Trujillo Barajas Verónica Esmeralda	-1	3	1	0	3	Eficaz
Peraita Hernández Rosa	2	3	9	0	14	Eficaz
Reyes Hernández Gonzalo David	-4	5	1	-2	0	Eficaz
Francisco Soto José Luis	6	2	1	1	10	Eficaz
De la Rosa Mata Eduardo	0	2	3	-2	3	Eficaz
Barrera Venzor Isaías	0	3	3	0	6	Eficaz
Ramos de la Luz Hilda Norma	0	6	4	2	12	Eficaz
Hinojosa Heredia Juan Manuel	0	4	5	-2	7	Eficaz
Bejarle López Lourdes Guadalupe	3	1	0	1	5	Eficaz
Medina Montenegro Alberto	2	1	5	1	9	Eficaz
Montes de Oca Quezada Alvaro	4	6	2	-1	11	Eficaz
Rangel Saavedra Isabel	0	7	5	0	12	Eficaz
Aguilar Mendoza José Luis	1	4	1	0	6	Eficaz
Escobedo Rosado Manuel	-2	4	0	0	2	Eficaz
Esquivel Colín Jorge Heriberto	2	7	4	-2	11	Eficaz
Bravo Bolaños Cacho Héctor	-1	1	3	0	3	Eficaz
Quiroz Flores Guillermo	1	1	6	1	9	Eficaz
Romero Gastelúm Patricia	4	3	3	4	14	Eficaz
Domínguez Oliveros Javier	2	0	6	-2	6	Eficaz
Jiménez Lara María Angélica	4	1	1	4	10	Eficaz
Iturriaga García María del Pilar	0	2	4	2	8	Eficaz
Alvarado Sandoval Martha Laura	0	5	-2	0	3	Eficaz
Gómez Saavedra Alfredo Martín	0	4	2	2	8	Eficaz
Zepeda Sánchez Amalia	2	2	4	0	8	Eficaz
Velásquez Quinto Fidelmar	-2	3	3	-2	2	Eficaz
Murga Sánchez Salvador	-1	0	3	0	2	Eficaz
Puentes Castellanos Alfredo	-2	1	5	-2	2	Eficaz
Casa García Flor Esther	-1	13	0	1	13	Eficaz
Chávez Sánchez Elvia	-2	7	2	-2	5	Eficaz
Aguilar Olivar Juan Carlos	0	6	3	0	9	Eficaz
Fernández Cordero Raúl	3	3	2	1	9	Eficaz
Anaya Perdomo Pedro	3	4	3	0	10	Eficaz
Muñoz Castillo Ignacio Alberto	-4	3	2	-2	-1	Ineficaz
Alonso Villanueva Gerardo	1	4	6	0	11	Eficaz
Díaz Gonzáles Ricardo	-2	3	2	-2	1	Eficaz
Bernal Sánchez Pedro	4	5	4	3	16	Eficaz

Muñoz Aguilera David	2	4	-1	0	5	Eficaz
Gil Montes Luis	0	7	2	0	9	Eficaz
Alba Iñiguez Maria de la Luz	0	2	6	-2	6	Eficaz
Armenta Ramos José Abel	1	6	1	1	9	Eficaz
Argander Flores Higinio José Luis	0	3	1	-2	2	Eficaz
López Martines Alejandro Eduardo	6	5	4	0	15	Eficaz
Márquez García Ramón	2	0	2	0	4	Eficaz
López Granados Maria Guadalupe	2	2	3	3	10	Eficaz
Ordóñez Malpica Xochitl Dolores	4	0	8	0	12	Eficaz
Castro Herrera Héctor	-1	2	0	2	3	Eficaz
Reyes Márquez Luis Antonio	4	1	3	0	8	Eficaz
González Arenas Samia Erika	2	4	3	0	9	Eficaz
Bravo Cano Rosa María	2	2	4	0	8	Eficaz
García Ramírez José	6	0	1	1	8	Eficaz
Rodríguez Cervantes José Alfredo	6	-1	3	0	8	Eficaz
Ramírez Rivera Enrique	2	-2	6	-3	3	Eficaz
Yáñez Rosado Alfonso	0	1	4	0	5	Eficaz
Cruz Santiago Abdón	0	6	5	-2	9	Eficaz
Hernández Coronel Raúl Javier	0	4	2	0	6	Eficaz
Hernández Calva Luz Elena	3	-1	0	2	4	Eficaz
Fuentes Gutiérrez Maria Isabel	4	5	5	-3	11	Eficaz
Hurtado Valle Luis Alejandro	1	2	3	1	7	Eficaz
Flores Espindolo Vicente	3	2	4	4	13	Eficaz
Trinidad Viamonte Filiberto	0	5	4	0	9	Eficaz
Sánchez Santoyo Alejandro Gilberto	3	-1	7	0	9	Eficaz
Velásquez Morales Lucía	0	2	6	-2	6	Eficaz
Suma por estilo	14	46	37	5		

Cuadro relación de los directivos del SAT y sus respectivos resultados obtenidos en el Instrumento de Estilo de Liderazgo de Hersey y Blanchard

ESTILOS DE LIDERAZGO



Gráfica estilo de liderazgo predominante en el SAT

Interpretación:

El estilo de liderazgo que predomina en el SAT, como nos muestra la grafica es el de “Alta tarea - Alta relación”, los directivos que tienen este estilo hacen bastante hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de sus funciones, el estilo que podemos observar que le sigue en una menor proporción el de “Baja tarea - Alta relación”. Es decir, se pone más atención a las relaciones humanas que a las funciones.

En tercer lugar encontramos el estilo de liderazgo “Alta tarea - Baja relación”, los participantes que se encuentran dentro de este estilo, ponen mayor hincapié en el cumplimiento de sus funciones que en las relaciones personales, y en último lugar encontramos el estilo “Baja relación - Baja tarea”, con un total de cinco participantes de un total de 91 participantes.

4.3.2 ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTO EN EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA.

El cuadro siguiente muestra los datos obtenidos de la aplicación del instrumento “Manejo de Conflictos” de Thomas - Kilmann por los participantes del SAT.

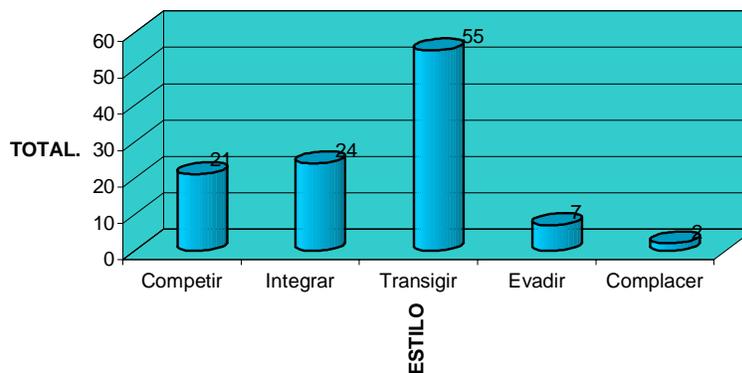
PARTICIPANTE	MANEJO DE CONFLICTO SAT				
	Competir	Integrar	Transigir	Evadir	Complacer
Quintanar Guerreo José Antonio	5	12	4	3	4
Méndez Sánchez María Elena	9	10	3	1	4
Gallardo Córdova Lilia	6	7	6	6	5
Arellano Garay Virginio	7	5	7	8	3
Pérez Galván Adrián	10	4	9	2	5
Ortega Barrios Jorge	9	9	8	0	4
Tapia Estrada Rubén	7	8	6	5	4
Desusa Martínez Oscar	7	9	9	3	2
Jasso Sotelo Roberto	1	8	12	4	5
Cortés Ramírez Carlos Javier	6	9	10	1	3

Quiroz Téllez Jorge	11	10	5	1	3
Bravo Mosqueda Bénita	9	7	5	9	0
Vázquez Alemán Rita	6	5	4	9	6
Barrera Hernández Josefina	3	6	11	4	4
Díaz López Sergio Arturo	5	8	11	4	2
Carrillo Viveros Martha Lydia	1	10	9	6	4
Bazán Rivera Verónica Guadalupe	5	2	8	9	6
Valadez Aldana Jaime	7	7	7	5	5
Álvarez Vega David	3	7	7	6	6
Basurto Núñez Horacio	9	4	11	3	3
Reyes Rico Angélica María	4	7	11	5	2
Romero Zamora Beatriz E.	7	7	10	3	2
Galván Galaz Maribel	9	8	6	3	4
Cazares Mendoza Miguel	7	8	9	5	6
Hernández Guzmán María Eugenia	7	3	5	4	4
Tobón Sánchez Ana María	4	9	6	7	9
Alonso Recalde Francisco José	6	4	10	2	6
Ávila Rodríguez Josefa	8	6	8	4	4
Mata Vallado María Yolanda	9	6	5	9	4
Trujillo Barajas Verónica Esmeralda	4	3	9	6	4
Peraita Hernández Rosa	4	8	7	6	5
Reyes Hernández Gonzalo David	10	8	7	3	1
Francisco Soto José Luis	6	9	6	4	5
De la Rosa Mata Eduardo	8	8	7	2	5
Barrera Venzor Isaías	9	2	9	4	6
Ramos de la Luz Hilda Norma	4	8	10	2	6
Hinojosa Heredia Juan Manuel	6	11	3	6	5
Bejarle López Lourdes Guadalupe	7	4	11	5	3
Medina Montenegro Alberto	0	9	9	6	6
Montes de Oca Quezada Alvaro	8	4	10	3	5
Rangel Saavedra Isabel	6	7	7	3	7
Aguilar Mendoza José Luis	5	7	12	5	1
Escobedo Rosado Manuel	8	6	8	2	6
Esquivel Colín Jorge Heriberto	5	11	5	5	4
Bravo Bolaños Cacho Héctor	4	7	9	7	3
Quiroz Flores Guillermo	7	6	8	4	5
Romero Gastelúm Patricia	6	7	9	5	3
Domínguez Oliveros Javier	8	6	9	3	4
Jiménez Lara María Angélica	3	6	12	4	5
Iturriaga García María del Pilar	8	5	10	5	2
Alvarado Sandoval Martha Laura	5	5	8	4	7
Gómez Saavedra Alfredo Martín	6	4	11	4	5
Zepeda Sánchez Amalia	0	7	10	8	4
Velásquez Quinto Fidelmar	3	5	10	6	6
Murga Sánchez Salvador	3	6	9	8	4
Puentes Castellanos Alfredo	6	7	9	4	4
Casa García Flor Esther	9	12	5	0	4
Chávez Sánchez Elvia	9	9	9	1	2
Aguilar Olivar Juan Carlos	8	6	10	4	2
Fernández Cordero Raúl	4	9	11	3	3
Anaya Perdomo Pedro	9	8	7	2	2
Muñoz Castillo Ignacio Alberto	4	6	12	5	3
Alonso Villanueva Gerardo	2	7	5	11	5
Díaz Gonzáles Ricardo	4	9	10	6	1
Bernal Sánchez Pedro	4	9	5	5	6

Muñoz Aguilera David	4	4	6	7	9
Gil Montes Luis	9	5	7	3	6
Alba Iñiguez Maria de la Luz	6	3	12	3	3
Armenta Ramos José Abel	3	6	10	8	3
Argander Flores Higinio José Luis	5	7	8	8	2
López Martines Alejandro Eduardo	6	6	9	6	8
Márquez García Ramón	2	5	11	7	4
López Granados Maria Guadalupe	6	7	6	6	2
Ordóñez Malpica Xochitl Dolores	5	10	7	5	5
Castro Herrera Héctor	2	7	11	2	3
Reyes Márquez Luis Antonio	8	9	8	4	5
González Arenas Samia Erika	9	5	7	7	3
Bravo Cano Rosa María	5	6	9	5	2
García Ramírez José	5	6	12	3	2
Rodríguez Cervantes José Alfredo	6	9	10	4	3
Ramírez Rivera Enrique	6	7	10	6	6
Yáñez Rosado Alfonso	6	4	8	4	3
Cruz Santiago Abdón	6	7	10	6	4
Hernández Coronel Raúl Javier	3	6	10	1	4
Hernández Calva Luz Elena	10	6	10	5	6
Fuentes Gutiérrez Maria Isabel	4	7	10	4	5
Hurtado Valle Luis Alejandro	9	5	6	4	7
Flores Espindolo Vicente	5	11	5	7	3
Trinidad Viamonte Filiberto	3	4	9	8	2
Sánchez Santoyo Alejandro Gilberto	7	7	5	5	4
Velásquez Morales Lucía	9	6	8	5	5
Suma de los estilos	21	24	55	7	2

Cuadro Relación de los directivos del SAT y sus respectivos resultados obtenidos en el Instrumento Manejo de Conflictos de Thomas-Kilmann.

ESTILOS DE MANEJO DEL CONFLICTO.



Grafica estilos de Manejo de Conflicto del SAT.

Interpretación:

De acuerdo con los resultados obtenidos por los directivos del SAT en cuanto a su estilo de manejo de conflicto, y de acuerdo con el gráfico 4.e, se observa lo siguiente:

Inicialmente, de un grupo de 91 participantes, el 23% de éstos se encontraba dentro de la categoría de negociación “competir” es decir, el individuo solamente se preocupa por seguir sus propios intereses aunque fuera a expensas de las demás personas. El 26% se encontraba ubicado en lo que sería según Thomas Kilman, el perfil ideal de negociación, o sea dentro de la categoría de “integrar” donde el individuo involucra un esfuerzo para enfrentar a otra persona y

encontrar una solución que satisfaga los intereses de las partes involucradas. Dentro de la categoría de “transigir” encontramos un 60% lo que significa que aquí el individuo centraba su atención en el objetivo de encontrar una solución que parcialmente satisficiera a las partes involucradas, lo que implica dividir las diferencias, intercambiar concesiones o buscar rápidamente una posición intermedia. Así mismo, encontramos un 7% en la categoría “evadir” donde el individuo no persigue sus propios intereses ni los de las otras personas, simplemente no enfrenta un conflicto. Por último, encontramos un 2% en la categoría de “complacer” donde el individuo niega sus propios intereses a favor de los de las demás personas, existe un elemento de autosacrificio, autogenerosidad o caridad, al obedecer las ordenes de otras personas aún cuando no sea lo más conveniente.

4.4 CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y SEGURIDAD NACIONAL

4.4.1 ESTILO DE LIDERAZGO EN EL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y SEGURIDAD NACIONAL.

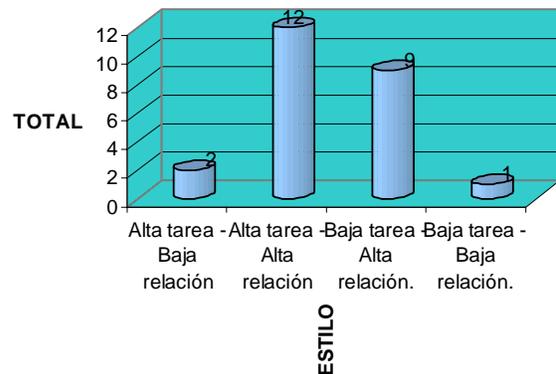
El cuadro siguiente muestra la puntuación obtenida en la aplicación del instrumento *Estilos de Liderazgo* elaborado por Paul Hersey y Kenn Blanchard por cada uno de los participantes del CISEN²⁸.

ESTILO DE LIDERAZGO						
	Cuadrante 1	Cuadrante 2	Cuadrante 3	Cuadrante 4	Suma Total	Resultados
PARTICIPANTE	Alta tarea - Baja relación	Alta tarea - Alta relación	Baja tarea - Alta relación.	Baja tarea - Baja relación.	del cuadrante	
Alcocer Estrada Ramiro	0	-3	2	0	-1	INEFICAZ
Alonso Fernández Arturo.	0	1	4	0	5	EFICAZ
Baca Aguirre Rocío Alejandra.	6	5	0	2	11	EFICAZ
Barajas Ramírez José Ramón	2	1	1	1	4	EFICAZ
Barrera García Pablo Antonio.	3	4	7	4	14	EFICAZ
Capello Rodríguez Vicente.	-2	4	7	3	9	EFICAZ
Del Olmo González Ricardo.	0	0	2	0	2	EFICAZ
Díaz Galindo Luz del Carmen.	2	2	5	0	9	EFICAZ
Flores Rosso Luis Miguel.	0	10	2	0	12	EFICAZ
Gaoma Laguna Jorge.	-4	7	0	0	3	EFICAZ
González Álvarez Ana María.	2	3	4	2	9	EFICAZ
González Sánchez Eusebio.	-1	1	2	0	2	EFICAZ
Martínez Becerril Luis.	4	6	0	2	10	EFICAZ
Martínez García José Luis.	-2	3	3	0	4	EFICAZ
Morales Fernández Nora Arlette.	2	6	3	0	11	EFICAZ
Ordoño Pérez Alicia Sandra.	0	3	0	0	3	EFICAZ
Pérez Hernández Enriue.	2	10	7	0	19	EFICAZ
Ramírez Escalante Jesús.	2	8	0	0	10	EFICAZ
Ramos Hernández Leticia.	0	0	2	1	2	EFICAZ
Salgado Gutiérrez Mercedesalía.	2	6	0	2	8	EFICAZ
Solís Lemus Sergio.	4	6	0	-4	10	EFICAZ
Vargas Lemus Teresita de Jesús.	1	2	2	6	5	EFICAZ
Vargas Patiño Jesús Manuel.	-4	3	0	0	-1	INEFICAZ
Zaldívar Gutiérrez Enrique.	0	8	5	0	13	EFICAZ
suma por estilo	2	12	9	1		

Cuadro Puntuación obtenida en la aplicación del instrumento *Estilos de Liderazgo* elaborado por Hersey y Blanchard por cada uno de los participantes del CISEN.

²⁸ Datos obtenidos de la Tesina "Liderazgo en las empresas públicas" aplicada en el CISEN, por alumnos de la UAM-I.

ESTILOS DE LIDERAZGO



Gráfica estilos de liderazgo del CISEN.

Interpretación:

Como observamos en la gráfico de el estilo de liderazgo que predomina en el CISEN es de “Alta tarea - Alta relación”, existe bastante hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones, por otra parte, se encuentran 9 participantes dentro del estilo “Baja Tarea - Alta relación”, es decir que hay mayor hincapié en las relaciones personales que en el cumplimiento de sus funciones, a dos participantes se les ubicó dentro del estilo de liderazgo “Alta tarea - Baja relación”. Y por último uno de los participantes tiene el estilo de liderazgo “Baja tarea - Baja relación”. Este último hace poco hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones.

4.4.2 ESTILO DE COMUNICACIÓN EN EL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y SEGURIDAD NACIONAL.

El cuadro siguiente muestra los parámetros del *Estilo de Comunicación* por categoría contenido en el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP, así como la situación de ésta dentro del CISEN.

PARTICIPANTE	ESTILO DE COMUNICACIÓN					Suma Total	Resultados
	C	E	CE	ES	GA		
	Autopercepción	Escuchar	Claridad de expresión	Capacidad expresar sentimientos	Grado de apertura		
Alcocer Estrada Ramiro	15	21	18	18	18	90	Regular
Alonso Fernández Arturo.	21	18	18	25	19	101	Muy buena
Baca Aguirre Rocío Alejandra.	21	18	16	24	23	102	Muy buena
Barajas Ramírez José Ramón	14	22	18	26	24	104	Muy buena
Barrera García Pablo Antonio.	18	24	18	21	27	108	Muy buena
Capello Rodríguez Vicente.	14	18	15	20	21	88	Regular
Del Olmo González	15	19	13	21	17	85	Regular

Ricardo.								
Díaz Galindo Luz del Carmen.	19	20	18	23	22	102	Muy buena	
Flores Rosso Luis Miguel.	17	21	18	28	25	109	Muy buena	
Gaoma Laguna Jorge.	13	14	16	25	24	92	Buena	
González Álvarez Ana María.	21	22	18	25	27	113	Excelente	
González Sánchez Eusebio.	16	18	11	21	16	82	Regular	
Martínez Becerril Luis.	20	24	17	27	24	112	Excelente	
Martínez García José Luis.	21	21	15	18	21	96	Buena	
Morales Fernández Nora Arlette.	21	24	18	27	24	114	Excelente	
Ordoño Pérez Alicia Sandra.	21	21	18	30	25	115	Excelente	
Pérez Hernández Enriue.	21	14	14	27	21	97	Buena	
Ramírez Escalante Jesús.	21	16	12	21	23	93	Buena	
Ramos Hernández Leticia.	19	24	18	28	27	116	Excelente	
Salgado Gutiérrez Mercedalia.	21	21	18	14	15	89	Regular	
Solís Lemus Sergio.	18	24	18	27	25	112	Excelente	
Vargas Lemus Teresita de Jesús.	18	23	17	28	21	107	Muy buena	
Vargas Patiño Jesús Manuel.	16	23	15	24	25	103	Muy buena	
Zaldívar Gutiérrez Enrique.	17	12	18	27	27	101	Muy buena	
Promedio por estilo	18	20	16	24	23	101		

Cuadro Parámetros del Estilo de Comunicación por categoría dentro del CISEN.

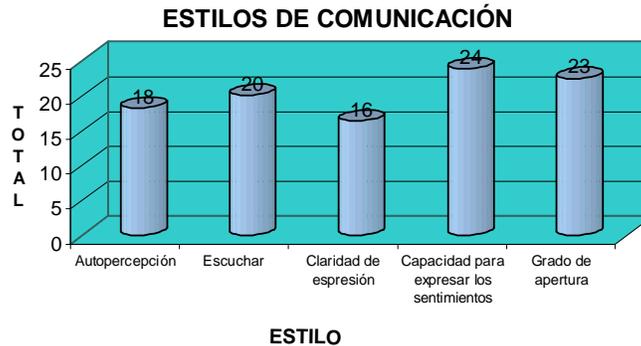


Gráfico estilos de comunicación dentro del CISEN.

Interpretación:

De acuerdo con los resultados grupales que muestra la grafica 4.g. los estilos de comunicación de los directivos del CISEN, se observó lo siguiente:

Existe una muy buena comunicación interpersonal, y en todas las categorías en general presenta un buen puntaje.

En la capacidad para expresar los sentimientos constructivamente en promedio el grupo obtuvo 24 puntos de 30, en la categoría de grado de apertura obtuvo 24 de 27 lo que significa que se está bien comunicado con los demás; en la categoría escuchar obtuvo 20 de 24, en la categoría percepción obtuvo 18 de 21, y por último en la categoría claridad de expresión obtuvo 16 puntos de 18.

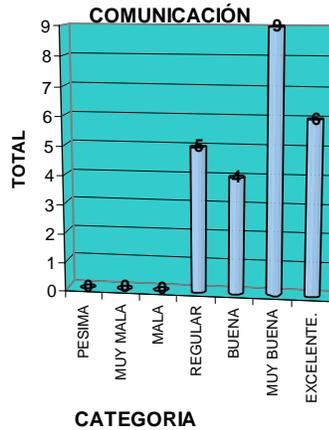


Gráfico categorías de comunicación en el CISEN.

Interpretación:

Con base en los resultados de la grafica 4.g.I. este órgano administrativo mantiene una muy buena comunicación interpersonal, en promedio, el puntaje obtenido del total de los participantes obtuvieron 101 puntos ubicándose así en le rango de *Muy Buena* comunicación.

4.4.3 ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTO EN EL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y SEGURIDAD NACIONAL.

El cuadro siguiente se muestra los datos obtenido de la aplicación del instrumento “Manejo de Conflictos” de Thomas-Kilmann por los participantes del CISEN.

(ii) PARTICIPANTE	MANEJO DE CONFLICTO				
	Competir	Integrar	Transigir	Evadir	Complacer
Alcocer Estrada Ramiro	5	12	2	3	4
Alonso Fernández Arturo.	8	7	5	8	2
Baca Aguirre Rocío Alejandra.	8	9	3	5	5
Barajas Ramírez José Ramón	4	6	5	7	8
Barrera García Pablo Antonio.	10	11	5	1	3
Capello Rodríguez Vicente.	8	4	8	3	7
Del Olmo González Ricardo.	8	8	4	7	3
Díaz Galindo Luz del Carmen.	10	5	4	5	6
Flores Rosso Luis Miguel.	4	6	9	2	9
Gaoma Laguna Jorge.	2	8	10	7	3
Gonzáles Álvarez Ana María.	3	5	10	7	5
González Sánchez Eusebio.	2	7	10	7	4
Martínez Becerril Luis.	10	5	10	3	2
Martínez García José Luis.	8	5	8	6	4
Morales Fernández Nora	4	8	11	4	4

Arlette.					
Ordoño Pérez Alicia Sandra.	5	7	9	5	4
Pérez Hernández Enriue.	4	9	7	4	6
Ramírez Escalante Jesús.	4	7	11	6	3
Ramos Hernández Leticia.	10	5	8	4	3
Salgado Gutiérrez Mercedalia.	2	9	7	8	4
Solís Lemus Sergio.	5	11	8	4	2
Vargas Lemus Teresita de Jesús.	6	4	9	5	5
Vargas Patiño Jesús Manuel.	7	9	6	4	4
Zaldívar Gutiérrez Enrique.	8	6	9	3	3
SUMA POR ESTILO	4	7	10	1	2

Cuadro Relación de directivos y sus respectivos resultados obtenidos en el instrumento de estilos de Manejo de Conflicto de Thomas-Kilman.

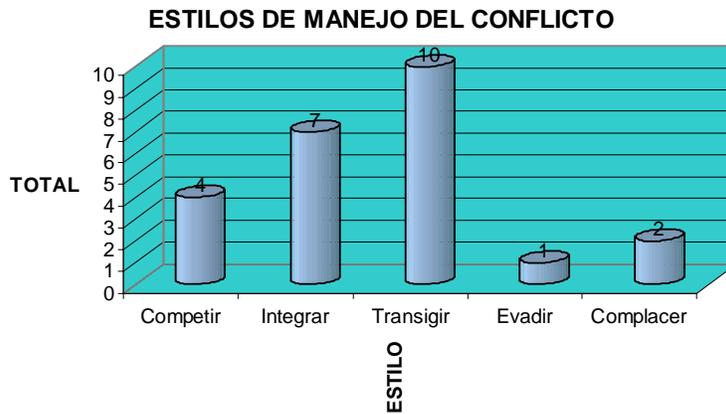


Gráfico Manejo de conflicto en el CISEN.

Interpretación:

De acuerdo con los resultados obtenidos en el CISEN, que participaron en cuanto su estilo de manejo de conflicto, se observa lo siguiente:

Inicialmente, de un grupo de 24 participantes el 16% de estos se encontraba dentro de la categoría de negociación “competir” es decir, el individuo solamente se preocupa por perseguir sus propios intereses aunque fuera a expensas de las demás personas. Otro 29% se encontraba ubicado en lo que sería según Thomas-Kilmann, el modelo ideal de negociación, o sea dentro de la categoría de “integrar” donde el individuo involucra un esfuerzo para enfrentar a otra persona y encontrar una solución que satisfaga los intereses de las partes involucradas. Por ultimo, dentro de la categoría de “transigir” encontramos un 41%, lo que significa que aquí el individuo centraba su atención en el objetivo de encontrar una solución que parcialmente satisficiera a las partes involucradas. En la categoría de “evadir” encontramos una poca participación con un 4% que es el enfoque del avestruz. Aquí se asume que si el conflicto se transmite a otra vía, entonces “desaparece”. La otra proporción que es la de “complacer” ocupa un 8% lo que significa que este porcentaje pretende resolver el conflicto apaciguando a cambio de una promesa de mantener en secreto el incidente de desacuerdo y los términos del acuerdo.

4.5 COMISION NACIONAL DEL AGUA

4.5.1 ESTILO DE LIDERAZGO EN LA COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA.

El cuadro siguiente muestra la puntuación obtenida en la aplicación del instrumento de “*Estilos de Liderazgo*” de Hersey y Blanchard por cada uno de los participantes de la CNA²⁹.

	ESTILO DE LIDERAZGO				Suma Total	Resultados
	Cuadrante 1	Cuadrante 2	Cuadrante 3	Cuadrante 4		
PARTICIPANTE	Alta tarea - Baja relación	Alta tarea - Alta relación	Baja tarea - Alta relación.	Baja tarea - Baja relación.	del cuadrante	
Armenta Buendía Diana	0	-2	5	2	5	Eficaz
Díaz Guerrero Luis Armando	-1	8	4	0	11	Eficaz
Esparza Mesa Alejandro	4	5	7	2	18	Eficaz
García Valente Roberto	0	4	2	0	6	Eficaz
Gaspar Domínguez Jorge Luis	-1	-1	5	7	10	Eficaz
Hernández Gonzáles Pedro	2	8	2	0	12	Eficaz
Juárez Jiménez Fabiola	4	6	3	0	13	Eficaz
Nares Rojas Rafael	0	-2	5	5	8	Eficaz
Olivares Herrera Juan Gabriel	-4	7	3	0	6	Eficaz
Rodríguez Castro José Manuel	0	-3	4	1	2	Eficaz
Rodríguez Guzmán Mario	0	-2	4	0	2	Eficaz
Trejo Castillo Gustavo	2	2	1	-1	4	Eficaz
Suma Por Estilo	1	5	5	1		

Cuadro Estilos de Liderazgo de Hersey y Blanchard por cada uno de los participantes del CNA

²⁹ Datos obtenidos de la Tesina “Liderazgo en las empresas públicas” aplicada en la CNA, por alumnos de la UAM-I.

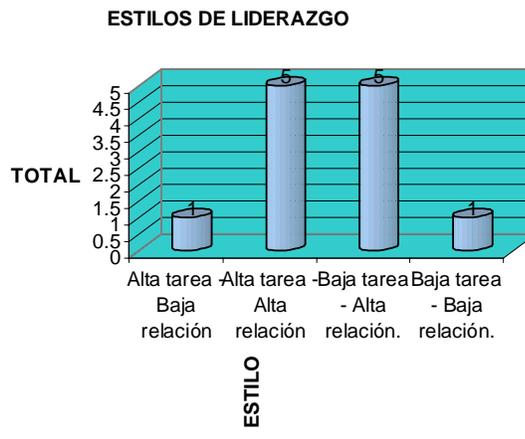


Gráfico Estilos de liderazgo en la CNA.

Interpretación:

La gráfica 4.i. indica que de los 12 participantes de la CNA, cinco de éstos se encuentran dentro del tercer cuadrante “*Baja tarea - alta relación*”, es decir se pone mayor hincapié en la relación personal que en el cumplimiento de las funciones; cinco de los integrantes se ubico en el cuadrante 2 “*Alta tarea - Alta relación*”, lo que nos muestra que existe bastante hincapié en el cumplimiento de las funciones y en el cumplimiento de las tareas; uno de ellos se encontró dentro del estilo “*Baja tarea - Baja relación*”, existe por parte de este, poco hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones y por último otro participante se ubico en el estilo “*Alta tarea - Baja relación*”.

4.5.2 ESTILO DE COMUNICACIÓN EN LA COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA.

El cuadro siguiente muestra los parámetros del Estilo de Comunicación por categoría contenido en el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP, así como la situación de ésta dentro de la CNA.

	ESTILO DE COMUNICACIÓN					Suma Total	Resultados
	C	E	CE	ES	GA		
PARTICIPANTE	Autopercepción	Escuchar	Claridad de expresión	Capacidad para expresar los sentimientos	Grado de apertura		
Armenta Buendía Diana	15	14	10	21	20	80	Regular
Díaz Guerrero Luis Armando	17	15	16	21	20	89	Regular
Esparza Mesa Alejandro	12	12	15	12	24	75	Mala
García Valente Roberto	18	17	15	21	25	96	Buena
Gaspar Domínguez Jorge Luis	15	21	18	30	24	108	Muy buena
Hernández Gonzáles Pedro	16	15	15	27	12	85	Regular
Juárez Jiménez Fabiola	14	16	13	21	12	76	Mala
Nares Rojas Rafael	17	19	16	27	21	100	Buena
Olivares Herrera Juan Gabriel	12	9	6	15	9	51	Pesima
Rodríguez Castro José Manuel	13	12	15	29	19	88	Regular
Rodríguez Guzmán Mario	19	24	15	28	21	107	Muy buena
Trejo Castillo Gustavo	15	12	16	26	26	95	Buena
Promedio por estilo	15	16	14	23	19		

Cuadro Parámetros del Estilo de Comunicación por categoría contenido en el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP, así como la situación de ésta dentro de la CNA.

La gráfica 4.j. muestra cual es el estilo de comunicación predominante en la CNA.

Interpretación:

Como podemos observar en la grafica numero 4.j. la *capacidad de expresión* es la categoría más alta en cuanto a la comunicación manejada por este grupo de directivos, con 23 puntos de 30, el grado de apertura con 19 puntos de 27, en este nos damos cuenta de que la comunicación no es muy fluida, en cuanto a la Autopercepción el puntaje fue de 15 de 20, en la categoría escuchar el puntaje obtenido en promedio fue 16 de 24, en la categoría de claridad de expresión se obtuvo 14 de 18 puntos.

ESTILOS DE COMUNICACIÓN.

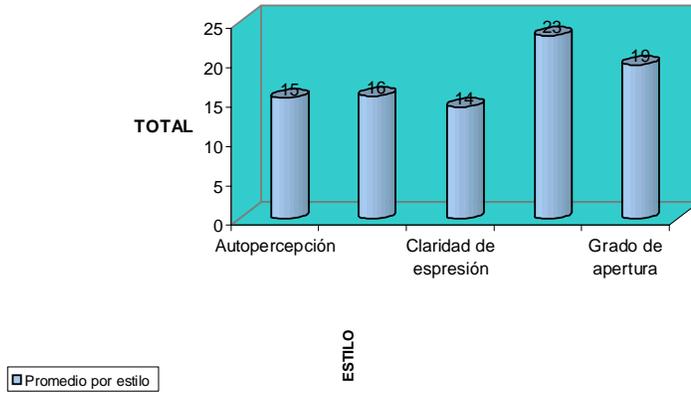


Gráfico estilos de comunicación en la CNA.

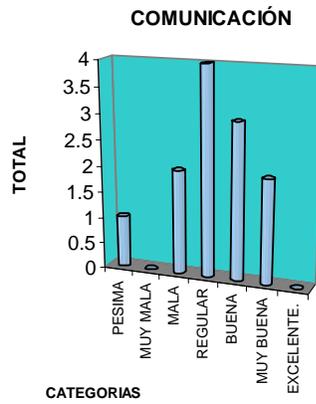


Gráfico categorías de comunicación que se encontraron en la CNA.

Interpretación:

De la gráfica numero 4.j.l. concluimos que la comunicación de los individuos analizados en esta empresa, es mala, ya que en promedio obtuvo 87 puntos de 120.

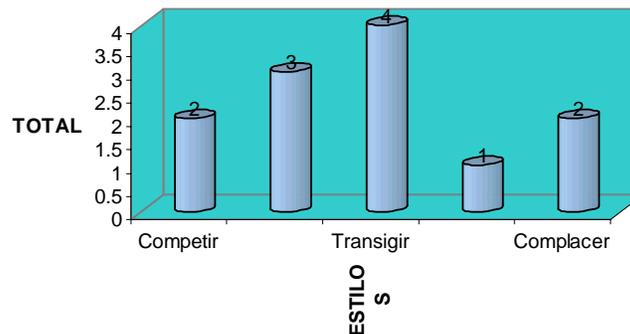
4.5.3 ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTO EN LA COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA.

El cuadro siguiente muestra los datos obtenidos de la aplicación del instrumento “Manejo de Conflictos” de Thomas-Kilmann por los participantes de la CNA.

PARTICIPANTE	MANEJO DE CONFLICTO				
	Competir	Integrar	Transigir	Evadir	Complacer
Armenta Buendía Diana	6	8	4	5	7
Díaz Guerrero Luis Armando	4	7	10	6	3
Esparza Mesa Alejandro	5	8	11	5	1
García Valente Roberto	0	8	9	7	5
Gaspar Domínguez Jorge Luis	5	5	6	6	8
Hernández Gonzáles Pedro	5	6	5	9	5
Juárez Jiménez Fabiola	8	6	6	7	3
Nares Rojas Rafael	5	9	4	5	7
Olivares Herrera Juan Gabriel	8	5	6	7	4
Rodríguez Castro José Manuel	8	10	7	2	3
Rodríguez Guzmán Mario	6	5	6	4	9
Trejo Castillo Gustavo	4	8	10	6	2
SUMA POR ESTILO	2	3	4	1	2

Cuadro Relación de directivos y sus respectivos resultados obtenidos en el instrumento de estilos de Manejo de Conflicto de Thomas-Kilman.

ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTO



Interpretación:

En la gráfica se observó que el estilo que predomina en el manejo de conflicto es el de *transigir* lo que significa que aquí estos centraban su atención en el objetivo de encontrar una solución que parcialmente satisficiera a las partes involucradas; lo que implica dividir las diferencias, intercambiar concesiones o buscar rápidamente una posición intermedia, En la categoría “evadir” solo se encontró un participante, lo cual significa que éste no enfrenta el conflicto y prefiere retirarse; en la categoría competir encontramos que 2 de los 12 adoptan este estilo, lo cual nos dice que estos solo se preocupan por conseguir sus propios intereses aunque fuera a expensas de las demás personas.

En la categoría de complacer se encontró que 2 de los 12 tuvieron su máxima puntuación en esta, lo cual significa que el individuo niega sus propios intereses a favor del otro, existe un elemento de auto sacrificio, auto generosidad y caridad, al obedecer las ordenes de otras personas aún cuando no sea lo más conveniente.

4.6 ANÁLISIS ESTADÍSTICO

A continuación se presenta el análisis de los datos de forma estadística. Para este análisis se utilizó el paquete estadístico NCSS. Cuyas fórmulas utilizadas fueron la **Correlación de Pearson** y la **t-Student**.

Las condiciones para la correlación de Pearson, son las siguientes en la Comercial Mexicana “La Viga”:

Se estableció un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Para la interpretación de los resultados, se utilizó la tabla de correlaciones siguiente:

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

Las condiciones establecidas para la prueba t-student, son las siguientes:

Se estableció un nivel de confianza del 95% y un nivel de significancia (margen de error) del 5%, el cual por tratarse de una prueba de dos colas fue dividido entre dos ($t\alpha/2$), dando por lo tanto 2.5% de nivel de significancia. Los grados de libertad, por tratarse de una prueba de comparación de muestras pequeñas se obtuvo sumando el tamaño de cada una de las muestras de las empresas analizadas y restándole a el resultado de la suma $2((n1 + n2) - 2)$.

Para la interpretación de la prueba se utilizó la Tabla 1, Puntos porcentuales de las distribuciones t³⁰, contenida en la sección de anexos. Una vez obtenido el valor de “t” y los grados de libertad, se elige el nivel de significancia y se compara el valor obtenido contra el valor que le corresponde en la Tabla. Si el valor calculado es igual o mayor al que aparece en la tabla, se acepta la hipótesis de investigación. Pero si es menor se acepta la hipótesis nula.

³⁰ Tabla contenida en el libro de Mendenhall, William, Estadística Matemática con Aplicaciones, Grupo Editorial Iberoamericana, 1986.

4.6.1 CORRELACIÓN DE PEARSON.

4.6.1.1 LIDERAZGO.

COMPARACIÓN CNA VS. COMERCIAL MEXICANA “LA VIGA”

		EMPRES A	C-1	C-2	C-3	C-4
EMPRES A	Pearson Correlation	1.000	.475	-.241	.5298	.359
	Sig. (2-tailed)	.	.030	.229	.012	.079
	N	35	35	35	35	35

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo con la tabla anterior, observamos que la correlación del estilo de liderazgo entre la Comisión Nacional del Agua (CNA) y la empresa COMERCIAL MEXICANA “LA VIGA” a partir de la correlación de Pearson es la siguiente:

Con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%;

- P C-1: Cuadrante 1, Alta tarea-Baja relación. El estilo Autoritario refleja una *correlación positiva media*.
- P C-2: Cuadrante 2, Alta tarea-Alta relación. El estilo de Administrador de Equipos refleja una *correlación negativa media*.
- P C-3: Cuadrante 3, Baja tarea-Alta relación. El estilo Country Club refleja una *correlación positiva media*, y
- P C-4: Cuadrante 4, Baja tarea-Baja relación. El estilo Dejar Hacer, Dejar pasar refleja una *correlación positiva media*.

COMPARACIÓN CISEN VS. COMERCIAL MEXICANA “LA VIGA”

		EMPRESA	C-1	C-2	C-3	C-4
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	.490	-.049	.109	.290
	Sig. (2-tailed)	.	.004	.803	.521	.104
	N	47	47	47	47	47

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo con la tabla anterior, observamos que la correlación de la variable Liderazgo entre el Centro de Investigación y Seguridad Nacional (CISEN) y la Empresa COMERCIAL MEXICANA “LA VIGA”

, a partir de la correlación de Pearson es la siguiente:

Con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%,

- P C-1: Cuadrante 1, Alta tarea-Baja relación. El estilo Autoritario refleja una correlación tendiente a *positiva media*.
- P C-2: Cuadrante 2, Alta tarea-Alta relación. El estilo de Administrador de equipos *no existe correlación*.
- P C-3: Cuadrante 3, Baja tarea-Alta relación. El estilo Country club refleja una *correlación positiva débil*.
- P C-4: Cuadrante 4, Baja tarea-Baja relación. El estilo Dejar Hacer, Dejar pasar refleja una correlación tendiente a *positiva media*.

COMPARACIÓN SAT VS. COMERCIAL MEXICANA “LA VIGA”

		EMPRESA	C-1	C-2	C-3	C-4
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	.420	-.138	.182	.058
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.166	.067	.559
	N	114	114	114	114	114

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo con la tabla anterior, observamos que la correlación de la variable Liderazgo entre el Sistema de Administración Tributaria (SAT) Y COMERCIAL MEXICANA “LA VIGA” a partir de la correlación de Pearson es la siguiente:

Con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%,

- P C-1: Cuadrante 1, Alta tarea-Baja relación. El estilo Autoritario refleja una correlación tendiente a *positiva media*.
- P C-2: Cuadrante 2, Alta tarea-Alta relación. El estilo de Administrador de equipos la correlación es *negativa débil*.
- P C-3: Cuadrante 3, Baja tarea-Alta relación. El estilo Country club refleja una *correlación positiva débil*. Y
- P C-4: Cuadrante 4, Baja tarea-Baja relación. El estilo Dejar Hacer, Dejar Pasar refleja una correlación tendiente a *positiva débil*.

4.6.1.2 COMUNICACIÓN.

(b) COMPARACIÓN CNA VS. COMERCIAL MEXICANA “LA VIGA”

		EMPRES A	C	E	CE	ES	GA
EMPRES A	Pearson Correlation	1.000	.154	-.090	.094	.333	.167
	Sig. (2-tailed)	.	.482	.682	.671	.120	.445
	N	35	35	35	35	35	35

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo con la tabla anterior, observamos que la correlación de la variable Comunicación entre la CNA y COMERCIAL MEXICANA “LA VIGA” , a partir de la correlación de Pearson es la siguiente:

Con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%,

- P En la categoría Autopercepción (C), la correlación existente es *positiva débil*.
- P En cuanto a la categoría de Escuchar (E) la correlación existente es *negativa débil*.

- P En la categoría Claridad de Expresión (CE) encontramos que la correlación tiende a ser *positiva débil*.
- P En la categoría Capacidad para Expresar los Sentimientos Constructivamente (ES) la correlación tiende a ser *positiva media*.
- P En cuanto al Grado de Apertura (GA) la correlación existente es *positiva débil*.

(c) COMPARACIÓN CISEN VS. COMERCIAL MEXICANA “LA VIGA”

		EMPRES A	C	E	CE	ES	GA
EMPRES A	Pearson Correlation	1.000	.496	.425	.457	.439	.476
	Sig. (2-tailed)	.	.002	.011	.006	.008	.004
	N	47	47	47	47	47	47

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo con la tabla anterior, observamos que la correlación de la variable Comunicación entre el CISEN y COMERCIAL MEXICANA “LA VIGA” a partir de la correlación de Pearson es la siguiente: Con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%,

- P Todas las categorías de comunicación, presentan una tendencia de *correlación positiva media*.

4.6.1.3 CONFLICTO

(d) COMPARACIÓN CNA VS. COMERCIAL MEXICANA “LA VIGA”

		EMPRE SA	COMPET IR	INTEGR AR	TRANSI GI	EVADI R	COMPLA CE
EMPRE SA	Pearson Correlati on	1.000	-.215	.256	-.044	.058	.045
	Sig. (2-tailed)	.	.325	.239	.840	.792	.840
	N	35	35	35	35	35	35

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo con la tabla anterior, observamos que la correlación de la variable Manejo de Conflicto entre la CNA Y COMERCIAL MEXICANA “LA VIGA” a partir de la correlación de Pearson es la siguiente:

Con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%,

- P En la categoría Competir, la correlación tiende a ser *negativa débil*.
- P En lo que corresponde a la categoría Colaboración, la correlación tiende a ser *positiva media*.
- P En la categoría Comprometerse, *no hay correlación*.
- P De igual forma en las categorías Evitar y Acomodar, *no existe correlación*.

(e) COMPARACIÓN CISEN VS. COMERCIAL MEXICANA “LA VIGA”

		EMPRE SA	COMPE TIR	INTEGR AR	TRANSI GI	EVAD IR	COMPLAC ER
EMPRE SA	Pearson Correlati on	1.000	-.070	.223	.047	-.154	-.062
	Sig. (2-tailed)	.	.691	.197	.788	.377	.725
	N	47	47	47	47	47	47

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo con la tabla anterior, observamos que la correlación de la variable Conflicto entre el CISEN Y COMERCIAL MEXICANA “LA VIGA” a partir de la correlación de Pearson es la siguiente:

Con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%,

- P En la categoría Competir, la correlación tiende a ser *negativa débil*.
- P En lo que corresponde a la categoría Colaboración, la correlación tiende a ser *positiva débil*.
- P En la categoría Comprometerse, la correlación es *positiva débil*.
- P En la categoría Evitar encontramos una correlación *negativa débil*.
- P En la categoría Acomodar, la correlación tiende a ser *negativa débil*.

COMPARACIÓN SAT VS COMERCIAL MEXICANA “LA VIGA”

		EMPRESA	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGI	EVADIR	COMPLACE
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	-.067	.087	.165	-.121	-.069
	Sig. (2-tailed)	.	.502	.386	.097	.224	.489
	N	114	114	114	114	114	114

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo con la tabla anterior, observamos que la correlación de la variable Conflicto entre el SAT Y COMERCIAL MEXICANA “LA VIGA” , a partir de la correlación de Pearson es la siguiente:

Con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%,

- P En la categoría Competir, la correlación tiende ha ser *negativa débil*.
- P En lo que corresponde a la categoría Colaboración, la correlación tiende ha ser *positiva débil*.
- P En la categoría Comprometerse, la correlación es *positiva débil*.
- P En la categoría Evitar encontramos una *correlación negativa débil*.
- P En la categoría Acomodar, la correlación tiende a ser *negativa débil*.

4.6.2 PRUEBA T-STUDENT.

4.6.2.1 LIDERAZGO.

COMPARACIÓN CNA VS. COMERCIAL MEXICANA "LA VIGA".

	Sig.	Prueba t	g.l. (n1+n2)-2	Sig. (2-colas)	Diferencia de Medias	95% Confianza	
						Mínimo	Máximo
AUTORITARIO	.191	-2.386	33	.027	-2.8636	-5.3591	-.3681
ADMINISTRADOR DE EQUIPOS	.001	1.238	33	.229	1.7727	-1.2055	4.7510
COUNTRY CLUB	.515	-2.826	33	.010	-1.8409	-3.1958	-.4860
DEJAR HACER DEJAR PASAR	.615	-1.852	33	.078	-1.6970	-3.6027	.2088

Considerando un nivel de significancia de.025 y 33 grados de libertad, el valor de t es 2.080.

INTERPRETACIÓN:

- P En el estilo Autoritario (Cuadrante 1, Alta tarea-Baja relación) *no hay significancia* en relación a una empresa con otra.
- P En el estilo Administrador de Equipos (Cuadrante 2, Alta tarea-Alta relación) *no hay significancia* entre una empresa y otra.
- P En el estilo Country Club (Cuadrante 3, Baja tarea-Alta relación) *no hay significancia* entre una empresa y otra.
- P En el estilo Dejar Hacer, Dejar Pasar (Cuadrante 4, Baja tarea-Baja relación) *no hay significancia* entre una empresa y otra.

Por lo tanto entre CNA y COMERCIAL MEXICANA "LA VIGA".no existe significancia en cuanto al estilo de liderazgo ejercido.

COMPARACIÓN CISEN VS. COMERCIAL MEXICANA "LA VIGA".

	Sig.	Prueba t	g.l (n1+n2)-2	Sig. (2-colas)	Diferencia de Medias	95% Confianza	
						Mínimo	Máximo
AUTORITARIO	.207	-3.145	45	.004	-3.1553	-5.1963	-1.1143
ADMINISTRADOR DE EQUIPOS	.096	.252	45	.803	.2727	-1.9315	2.4770
COUNTRY CLUB	.052	-.648	45	.521	-.5076	-2.1013	1.0862
DEJAR HACER DEJAR PASAR	.721	-1.674	45	.104	-1.1553	-2.5591	.2485

Considerando un nivel de significancia de .025 y 45 grados de libertad, el valor de t es 1.960.

INTERPRETACIÓN:

- P En el estilo Autoritario (Cuadrante 1, Alta tarea-Baja relación) *no hay significancia* en relación a una empresa con otra.
- P En el estilo Administrador de Equipos (Cuadrante 2, Alta tarea-Alta relación) *no hay significancia* entre una empresa y otra.
- P En el estilo Country Club (Cuadrante 3, Baja tarea-Alta relación) *no hay significancia* entre una empresa y otra.
- P En el estilo Dejar Hacer, Dejar Pasar (Cuadrante 4, Baja tarea-Baja relación) *no hay significancia* entre una empresa y otra.

Por lo tanto entre el CISEN y COMERCIAL MEXICANA "LA VIGA".no existe significancia en cuanto al estilo de liderazgo ejercido.

COMPARACIÓN SAT VS. COMERCIAL MEXICANA "LA VIGA".

	Sig.	Prueba t	g.l (n1+n2)-2	Sig. (2-colas)	Diferencia de Medias	95% Confianza	
						Mínimo	Máximo
AUTORITARIO	.052	-4.625	112	.000	-3.4735	-4.9634	-1.9836
ADMINISTRADOR DE EQUIPOS	.630	1.396	112	.166	1.0420	-.4383	2.5223
COUNTRY CLUB	.125	-1.849	112	.067	-1.2777	-2.6489	9.342E-02
DEJAR HACER DEJAR PASAR	.477	-.586	112	.559	-.3197	-1.4026	.7632

Considerando un nivel de significancia de .025 y 112 grados de libertad, el valor de t es 1.960.

INTERPRETACIÓN:

- P En el estilo Autoritario (Cuadrante 1, Alta tarea-Baja relación) *no hay significancia* en relación a una empresa con otra.
- P En el estilo Administrador de Equipos (Cuadrante 2, Alta tarea-Alta relación) *no hay significancia* entre una empresa y otra.
- P En el estilo Country Club (Cuadrante 3, Baja tarea-Alta relación) *no hay significancia* entre una empresa y otra.
- P En el estilo Dejar Hacer, Dejar Pasar (Cuadrante 4, Baja tarea-Baja relación) *no hay significancia* entre una empresa y otra.

Por lo tanto entre el SAT y COMERCIAL MEXICANA "LA VIGA", no existe significancia en cuanto al estilo de liderazgo ejercido.

4.6.2.COMUNICACIÓN.

COMPARACIÓN CNA VS. COMERCIAL MEXICANA "LA VIGA".

	Sig.	Prueba t	g.l (n1+n2)-2	Sig. (2-colas)	Diferencia de Medias	95% Confianza	
						Mínimo	Máximo
C	.048	-.716	33	.482	-1.0682	-4.1686	2.0323
E	.740	.415	33	.682	.7727	-3.0964	4.6419
CE	.290	-.431	33	.671	-.6212	-3.6187	2.3763
ES	.548	-1.621	33	.120	-3.7121	-8.4758	1.0516
GA	.720	-.778	33	.445	-1.8712	-6.8746	3.1322

Considerando un nivel de significancia de .025 y 33 grados de libertad, el valor de t es 2.080.

INTERPRETACIÓN:

- P En la categoría Autopercepción (C) *no hay significancia* en relación a una empresa con otra.
- P En la categoría Escuchar (E) *no hay significancia* entre una empresa y otra.
- P En la categoría Claridad de Expresión (CE) *no hay significancia* entre una empresa y otra.
- P En la categoría Capacidad para Expresar los Sentimientos (ES) *no hay significancia* entre una empresa y otra.
- P En la categoría Grado de Apertura (GA) *no hay significancia* entre una empresa y otra.

Por lo tanto entre la CNA y COMERCIAL MEXICANA "LA VIGA", no existe significancia en cuanto al estilo de mantener Comunicación.

COMPARACIÓN CISEN VS. COMERCIAL MEXICANA "LA VIGA".

	Sig.	Prueba t	g.l (n1+n2)-2	Sig. (2-colas)	Diferencia de Medias	95% Confianza	
						Mínimo	Máximo
C	.068	-3.283	45	.002	-4.0682	-6.5890	-1.5473
E	.330	-2.694	45	.011	-3.8106	-6.6884	-.9328
CE	.008	-2.950	45	.006	-2.9129	-4.9218	-.9040
ES	.503	-2.805	45	.008	-4.5038	-7.7704	-1.2372
GA	.038	-3.109	45	.004	-4.9962	-8.2654	-1.7271

Considerando un nivel de significancia de .025 y 45 grados de libertad, el valor de t es 1.960

INTERPRETACIÓN:

- P En la categoría Autopercepción (C) *no hay significancia* en relación a una empresa con otra.
- P En la categoría Escuchar (E) *no hay significancia*, entre una empresa y otra.
- P En la categoría Claridad de Expresión (CE) *no hay significancia*, entre una empresa y otra.
- P En la categoría Capacidad para Expresar los Sentimientos (ES) *no hay significancia*, entre una empresa y otra.
- P En la categoría Grado de Apertura (GA) *no hay significancia*, entre una empresa y otra.

Por lo tanto entre el CISEN y COMERCIAL MEXICANA "LA VIGA", no existe significancia en cuanto al estilo de mantener Comunicación.

4.6.2.3 CONFLICTO

COMPARACIÓN CNA VS. COMERCIAL MEXICANA "LA VIGA".

	Sig.	Prueba t	g.l (n1+n2)-2	Sig. (2-colas)	Diferencia de Medias	95% Confianza	
						Mínimo	Máximo
COMPETIR	.223	1.007	33	.325	1.1212	-1.1941	3.4366
INTEGRAR	.552	-1.213	33	.239	-.9015	-2.4469	.6439
TRANSIGIR	.248	.204	33	.840	.1818	-1.6707	2.0343
EVADIR	.480	-.267	33	.792	-.2045	-1.8005	1.3914
COMPLACER	.673	-.204	33	.840	-.2045	-2.2881	1.8790

Considerando un nivel de significancia de .025 y 33 grados de libertad, el valor de t es 2.080.

INTERPRETACIÓN:

- P En el estilo Competir *no hay significancia* en relación a una empresa con otra.
- P En el estilo Integrar *no hay significancia*, entre una empresa y otra.
- P En el estilo Transigir *no hay significancia*, entre una empresa y otra.
- P En el estilo Evadir *no hay significancia*, entre una empresa y otra.
- P En el estilo Complacer *no hay significancia*, entre una empresa y otra.

Por lo tanto entre la CNA y COMERCIAL MEXICANA "LA VIGA", no existe significancia en cuanto al estilo de manejar el Conflicto.

COMPARACIÓN CISEN VS. COMERCIAL MEXICANA "LA VIGA".

	Sig.	Prueba t	g.l (n1+n2)-2	Sig. (2-colas)	Diferencia de Medias	95% Confianza	
						Mínimo	Máximo
COMPETIR	.946	.401	45	.691	.4129	-1.6811	2.5069
INTEGRAR	.621	-1.315	45	.197	-1.0265	-2.6143	.5612
TRANSIGIR	.121	-.271	45	.788	-.2348	-2.0005	1.5308
EVADIR	.972	.896	45	.377	.6288	-.7988	2.0564
COMPLACER	.258	.354	45	.725	.2538	-1.2034	1.7109

Considerando un nivel de significancia de .025 y 45 grados de libertad, el valor de es 1.960.

INTERPRETACIÓN:

- P En el estilo Competir *no hay significancia* en relación a una empresa con otra.
- P En el estilo Integrar *no hay significancia*, entre una empresa y otra.
- P En el estilo Transigir *no hay significancia*, entre una empresa y otra.
- P En el estilo Evadir *no hay significancia*, entre una empresa y otra.
- P En el estilo Complacer *no hay significancia*, entre una empresa y otra.

Por lo tanto entre el CISEN y COMERCIAL MEXICANA "LA VIGA", no existe significancia en cuanto al estilo de manejar el Conflicto.

COMPARACIÓN SAT VS. COMERCIAL MEXICANA "LA VIGA".

	Sig.	Prueba t	g.l (n1+n2)-2	Sig. (2-colas)	Diferencia de Medias	95% Confianza	
						Mínimo	Máximo
COMPETIR	.351	.674	112	.502	.5425	-1.0547	2.1396
INTEGRAR	.939	-.870	112	.386	-.5764	-1.8902	.7373
TRANSIGIR	.261	-1.673	112	.097	-1.1808	-2.5808	.2192
EVADIR	.733	1.222	112	.224	.8531	-.5316	2.2379
COMPLACER	.172	.694	112	.489	.4026	-.7476	1.5528

Considerando un nivel de significancia de .025 y 112 grados de libertad, el valor de t es 1.960.

INTERPRETACIÓN:

- P En el estilo Competir *no hay significancia* en relación a una empresa con otra.
- P En el estilo Integrar *no hay significancia*, entre una empresa y otra.
- P En el estilo Transigir *no hay significancia*, entre una empresa y otra.
- P En el estilo Evadir *no hay significancia*, entre una empresa y otra.
- P En el estilo Complacer *no hay significancia*, entre una empresa y otra.

Por lo tanto entre el SAT y COMERCIAL MEXICANA "LA VIGA", no existe significancia en cuanto al estilo de manejar el Conflicto.

CAPITULO 5: RESPUESTAS Y CONCLUSIONES

5. RESPUESTAS Y CONCLUSIONES

5.1 RESPUESTAS A LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.

5.1.1 LIDERAZGO.

Nuestra primera hipótesis de investigación es el determinar un estilo de liderazgo el estilo de liderazgo prevaleciente dentro de la organización Comercial Mexicana, el cual no es homogéneo y por tanto no se puede determinar un estilo de liderazgo prevaleciente.

En cuanto a la hipótesis planteamos de la siguiente manera “H1. El perfil de liderazgo ejercido por los participantes de la empresa Comercial Mexicana Mega La Viga es homogéneo con los resultados obtenidos de los participantes de la CNA, el SAT y el CISEN”.

Referente a la comparación entre los participantes de la empresa Comercial Mexicana Mega La Viga y los participantes de la CNA el resultado es un perfil de liderazgo de “*Tareas bajas – Relaciones altas*”, siendo este el cuadrante del Administrador Country Club, el cual menciona que el líder enfoca poca orientación a la productividad y gran orientación hacia las relaciones interpersonales.

En la comparación entre los participantes de la empresa Comercial Mexicana Mega La Viga, y los participantes del SAT el resultado es un perfil de liderazgo de “*Tareas altas – Relaciones bajas*”, siendo este el cuadrante del Administrador de trabajo o autoritario el cual menciona el líder define los roles y le dice a las personas qué cosas hacer, cómo y cuándo.

Finalmente, en la comparación de los participantes de la empresa Comercial Mexicana y los participantes del CISEN el resultado es un perfil de liderazgo similar al obtenido con relación a los participantes del SAT, siendo éste de tipo autoritario el cual menciona el líder define los roles y le dice a las personas qué cosas hacer, cómo y cuándo.

De lo anterior tomamos como conclusión que los perfiles de liderazgo *no son homogéneos* y por lo tanto aceptamos la hipótesis nula siendo esta “H0. El perfil de liderazgo ejercido por los participantes de la empresa Comercial Mexicana La Viga, no es homogéneo con los resultados obtenidos de los participantes de la CNA, el SAT y el CISEN”.

5.1.2 COMUNICACIÓN.

En nuestra segunda hipótesis de investigación planteamos el determinar un estilo predominante de comunicación ejercido por los participantes de la Comercial Mexicana La Viga, el cual varía mucho, existiendo los cinco estilos de comunicación.

En cuanto al estilo de comunicación ejercido por los participantes de la empresa Comercial Mexicana es homogéneo con los resultados obtenidos de los participantes de la CNA y el CISEN”.

En la comparación entre los participantes de la empresa Comercial Mexicana Mega La Viga con los participantes de la CNA el resultado del estilo de comunicación está determinado de acuerdo a las áreas específicas de comunicación en la categoría definida como la *capacidad para expresar los sentimientos constructivamente*, la cual se refiere a la forma constructiva y positiva que la gente necesita para expresar sus sentimientos de tal modo que influyan, afirmen, remodelen y cambien sus propias conductas y las de los demás para evitar así una situación conflictiva entre ambas partes.

De la comparación entre los participantes de la empresa Comercial Mexicana Mega La Viga con los participantes del CISEN el resultado del estilo de comunicación está determinado de acuerdo a las áreas específicas de comunicación en la categoría definida como *autopercepción (concepto de sí mismo)*, el cual menciona que la persona cree de sí misma, y esto será un factor determinante en su conducta al comunicarse.

De lo anterior tomamos como conclusión que el estilo de comunicación *no es homogéneo* y por lo tanto aceptamos la hipótesis nula siendo esta “H0. El estilo de comunicación ejercido por los participantes de la empresa Comercial Mexicana La Viga no es homogéneo con los resultados obtenidos de los participantes de la CNA y el CISEN.

5.1.3 MANEJO DE CONFLICTO.

En nuestra segunda hipótesis de investigación planteamos el determinar un estilo predominante de manejo de comunicación ejercido por los participantes de la Comercial Mexicana La Viga, en el cual varía mucho, existiendo los cinco estilos de comunicación.

De acuerdo a las comparaciones entre los participantes de la empresa Comercial Mexicana La Viga y los participantes de la CNA el resultado del estilo de manejo de conflicto se inclina en el concepto de *integrar*, el cual menciona que el individuo debe de contener una alta asertividad y alta cooperación para poder enfrentar a otra persona y encontrar una solución que satisfaga los intereses de las partes involucradas.

Con relación a las comparaciones entre los participantes de la empresa Comercial Mexicana Mega La Viga y los participantes del CISEN el resultado del estilo de manejo de conflicto se inclina en el mismo concepto de *integrar* al igual que la comparación inmediata anterior, el cual menciona que el individuo debe de contener una alta asertividad y alta cooperación para poder enfrentar a otra persona y encontrar una solución que satisfaga los intereses de las partes involucradas.

En la comparación entre los participantes de la empresa Comercial Mexicana Mega La Viga y los participantes del SAT el resultado del estilo de manejo de conflicto se inclina en el concepto de *transigir*, el cual menciona que es un punto intermedio entre asertividad y cooperación, en donde el objetivo es encontrar una solución que parcialmente satisfaga ambas partes; y por lo tanto, implica dividir las diferencias, intercambiar concesiones o buscar rápidamente una posición intermedia.

Con lo anterior concluimos que el estilo de manejo de conflicto no es homogéneo y por lo tanto rechazamos la hipótesis de investigación H3 y aceptamos la hipótesis nula siendo esta “H0. El manejo de conflicto ejercido por los participantes de la empresa Comercial Mexicana Mega La

Viga no es homogéneo con los resultados obtenidos de los participantes de la CNA, el SAT y el CISEN”.

En la hipótesis de estadística correlacional se planteo “El estilo de liderazgo, el estilo de comunicación y el estilo de manejo de conflictos están correlacionados ($R_{xyz} = 0$)”.

Dados los resultados obtenidos y presentados en los cuadros de resultados para la empresa Correlación en el capítulo inmediato anterior, concluimos que ya que en ninguna variable se igualó a cero, no están correlacionadas, por ende rechazamos la hipótesis de investigación y aceptamos la hipótesis nula siendo esta “ H_0 . El estilo de liderazgo, el estilo de comunicación y el estilo de manejo de conflictos no están correlacionados ($R_{xyz} \neq 0$)”

5.3 CONCLUSIONES

La hipótesis de trabajo que se maneja es al principio de esta investigación fue: Los estilos de liderazgo de la Organización Mexicana son homogéneos, para conocer cual es el estilo de liderazgo predominante en la Organización Comercial Mexicana, Mega La Viga, pero aunque el puntaje más alto lo obtuvo, Baja tarea – Alta relación, no es muy significativa con respecto a los demás cuadrantes, por lo cual no existe un estilo de Liderazgo homogéneo sino heterogéneo.

En cuanto: Los estilos de comunicación en la Organización Mexicana son homogéneos, para conocer cual es el estilo de comunicación en la Organización Comercial Mexicana, Mega La Viga, encontramos un alto nivel de correspondencia entre los cinco niveles de comunicación, por lo cual no podemos determinar un estilo de comunicación homogéneo, y de acuerdo con su categoría de calificación concluimos que en general el estilo de comunicación en la organización es malo.

Por último de Los estilos de manejo de conflicto de la Organización Mexicana son homogéneos, para conocer cual es el estilo de comunicación en la Organización Comercial Mexicana, Mega La Viga, encontramos un alto nivel en el estilo de competir, el cual predomina en la organización.

El estilo de liderazgo ejercido en las empresas públicas es homogéneo al estilo de liderazgo ejercido en las empresas privadas. Por lo tanto, una vez realizado el análisis de los datos, tanto de forma gráfica como estadística, rechazamos la hipótesis de investigación y aceptamos la hipótesis nula.

Por lo tanto concluimos que el tipo de liderazgo ejercido en las empresas públicas no es homogéneo con el liderazgo ejercido en las empresas privadas. De la misma forma llegamos a la conclusión de que el manejo del conflicto y la comunicación, varían significativamente no son homogéneos con los ejercidos en las empresas públicas.

En nuestra segunda hipótesis de investigación consideramos el estilo de liderazgo, del nivel superior como una influencia en el estilo de liderazgo ejercido por los gerentes y jefes de departamento.

Al realizar el análisis estadístico concluimos que al no existir significancia entre los estilos de liderazgo, se rechaza la hipótesis de investigación y aceptamos la hipótesis nula. Por lo tanto, el estilo de liderazgo que ejercen los gerentes y jefes departamentales no está influenciado por el nivel superior.

Hecho que se reafirma en el estilo de comunicación y manejo de conflictos.

BIBLIOGRAFIA

6. CAPITULO BIBLIOGRAFIA

ARIAS Galicia, L. Fernando. *“Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño”*. Editorial Trillas. México, 1999, 771 paginas.

AUDIRAC Camarena, Carlos Augusto. *“ABC del Desarrollo Organizacional”*. Editorial Trillas. México, 2000.

BARTLEY S. Howard. *Principios de Percepción*. Ed. Trillas. México 1975. Pág. 585

BASIL Douglas, C. *“Conducción y Liderazgo”*. Editorial El Ateneo. Argentina, 1972, Pág. 180.

BRAIANS, P. y CRONIN, T. P. *“Teoría de la Organización”*. Ediciones Norma. Santafé de Bogotá, 1985, Capitulo 9.

BROADBUNT Donald Eric. *“Percepción y Comunicación”*

BROWNE Clarence, G. El estudio del liderazgo. Editorial Paidós. Argentina, 1970. 435 pags.

CASARES Arrangoiz, D. *“Liderazgo: Capacidades Para Dirigir”*. Editorial FCE. México, 1996. Pág. 183.

CHALVIN, Dominique y EYSSETTE, François. *“Cómo Resolver los Pequeños Conflictos en el Trabajo”*. Editorial Deusto. Barcelona, 1992. Pág.178.

CHIAVENATO, Idalberto. *“Administración de Recursos Humanos”*. Editorial McGraw Hill. México, 1998. Pág. 397-405

DALTON E., McFarland. *“Administración de Personal: Teoría y Práctica”*. Editorial FCE. México, 1989. Pág.607.

GUIZAR, Rafael. *“Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones”*. Editorial McGraw Hill.

H. Allport Floyd. *El Problema de la Percepción*. Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires, Argentina.1974. Pág. 460

H. Schein Edgar. *“Consultoría de Procesos: su papel en el desarrollo Organizacional”*. 2a Edición. Ed. Sitea. México 1990

HENRI, Johannot. *“El individuo y el grupo”*. Editorial Aguilar. España, 1972. Pag. 172

HERSEY Paul. *Comportamiento Organizacional*.

HODGETTS Richard M. y ALTMAN Steven. *“Comportamiento en las organizaciones”*.

Editorial Interamericana. México, 1983. Pág. 471

KENIZSA. *Visión, Percepción y Pensamiento*. Ediciones Paidós. Barcelona, Buenos Aires Argentina, México. 1980. 7a Edición. Pág. 87-237.

LEYTON, A. C. *Dinámica de las comunicaciones*. Ediciones Anaya. España, 1971. Pág. 278

Mc. Gregor Douglas. *“El Aspecto Humano de la Empresa. Programa de*

Desarrollo para Ejecutivos”. Ed. Diana. Pág. 15-22

MOLES, Abraham. *“Las Comunicaciones en la Empresa”*. Ediciones Deusto. España, 1973. Pág. 263.

RODRÍGUEZ Estrada Mauro. *“Psicología de la Organización*. Ed. Nuevo Mundo y Esfinge.” 1987. Pág. 34-42

SAMPIERE Hernández, Roberto. *“Metodología de la Investigación”*. Editorial McGraw Hill. México, 2001.

SPORT, Walter J. *“Psicología y Sociología del líder”* Editorial Paidós. Argentina, 1980. 148 pags.

SHNEIDER David J. *“Percepción Personal. Fondo de Cultura”*

VROOM, Victor H. *“El nuevo liderazgo: dirección de la participación en las organizaciones”*. Ediciones Díaz de Santos. España, 1990. Pág. 286.

William E., Rothschild. *“Liderazgo estratégico.”* Ediciones Macchi. Argentina, 1993. Pág. 355.

WENDELL L. French, CECIL H. Bell, Jr. *“Desarrollo Organizacional”*. Editorial Económica 1989. Pág.

ANEXOS

7. ANEXOS

7.1 ESTILOS DE LIDERAZGO AUTODIAGNÓSTICO

Elaborado por Paul Hersey y Kenn Blanchard

El presente cuestionario presenta situaciones a las que un líder se puede encontrar en un área de trabajo.

INSTRUCCIONES:

De acuerdo a las siguientes situaciones subraye aquella que describa mejor la reacción que más probablemente tendría usted.

1

SITUACIÓN:

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

ACCIONES ALTERNATIVAS: Este líder haría lo siguiente:

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

2

SITUACIÓN:

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

ACCIONES ALTERNATIVAS: Este líder haría lo siguiente:

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

3

SITUACIÓN:

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

ACCIONES ALTERNATIVAS: Este líder haría lo siguiente:

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

4

SITUACIÓN:

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

ACCIONES ALTERNATIVAS: Este líder haría lo siguiente:

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

5

SITUACIÓN:

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

ACCIONES ALTERNATIVAS: Este líder haría lo siguiente:

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

6

SITUACIÓN:

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

ACCIONES ALTERNATIVAS: Este líder haría lo siguiente:

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

7

SITUACIÓN:

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

ACCIONES ALTERNATIVAS: Este líder haría lo siguiente:

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

8

SITUACIÓN:

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

ACCIONES ALTERNATIVAS: Este líder haría lo siguiente:

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

9

SITUACIÓN:

Este líder ha sido nombrado por su superior, jefe de un grupo que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones respecto a la ejecución de ciertos cambios. El grupo además no sabe con claridad cuáles son sus objetivos. La asistencia a las sesiones ha sido escasa. Sus reuniones se han convertido casi en fiestas sociales. Sin embargo, potencialmente tienen el talento necesario para ayudar.

ACCIONES ALTERNATIVAS: Este líder haría lo siguiente:

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

10

SITUACIÓN:

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

ACCIONES ALTERNATIVAS: Este líder haría lo siguiente:

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

11

SITUACIÓN:

Este líder ha sido ascendido a una nueva posición. El jefe anterior no se involucraba en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado bien sus tareas y la dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.

ACCIONES ALTERNATIVAS: Este líder haría lo siguiente:

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

12

SITUACIÓN

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

ACCIONES ALTERNATIVAS: Este líder haría lo siguiente:

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

Determinación de diversos estilos de dirección y alternativas de acción
Tabla 1

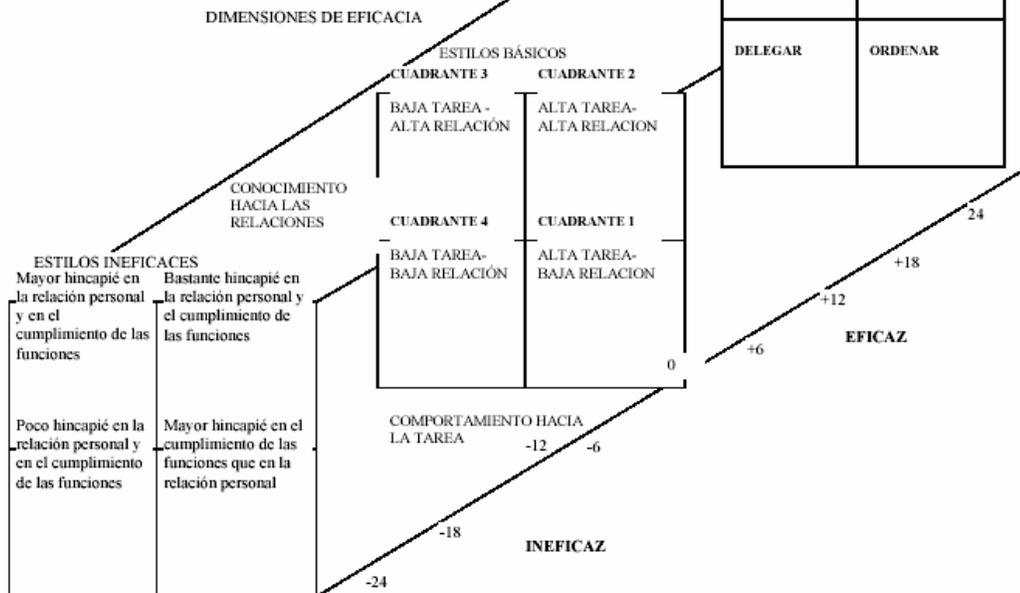
	(1)	(2)	(3)	(4)		(1)	(2)	(3)	(4)
1	A	C	B	D	7	A	C	B	D
2	D	A	C	B	8	C	B	D	A
3	C	A	D	B	9	C	B	D	A
4	B	D	A	C	10	B	D	A	C
5	C	B	D	A	11	A	C	B	D
6	B	D	A	C	12	C	A	D	B

Determinación de las posibilidades de adaptación del estilo de dirección
Alternativas de acción
Tabla 2

	A	B	C	D		A	B	C	D
1	+2	-1	+1	-2	7	-2	+2	+1	-1
2	+2	-2	+1	-1	8	+2	-1	-2	+2
3	+1	-1	-2	+2	9	-2	+1	+2	-1
4	+1	-2	+2	-1	10	+1	-2	-1	+2
5	-2	+1	-2	-1	11	-2	+2	-1	+1
6	-1	+1	-2	+2	12	-1	+2	-2	+1
Subtotal									
Total									

Figura 3.1

EL MODELO TRIDIMENSIONAL DE EFICACIA EN EL DIRIGENTE



7.2 ESTILO DE COMUNICACIÓN

” Contenido en el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP”

INSTRUCCIONES:

Elija en cada grupo de dos características, la que corresponda mejor a su personalidad. Haga su elección lo más espontáneamente posible.

1. Me gusta la acción
2. Trato los problemas metódicamente

3. Pienso que el trabajo de equipo es más eficaz que el trabajo individual
4. Me gusta mucho la novedad

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

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

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

11. Me gusta la emulación que crea la relación con otros colegas
12. Estoy siempre a la búsqueda de nuevas posibilidades

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

15. Trato de comprender lo mejor posible las emociones de la gente
16. Cuando estoy en desacuerdo con mi entorno, no dudo en hacerlo saber

17. Me gusta recibir apreciaciones sobre mi trabajo
18. Encuentro el método del paso a paso muy eficaz

19. Pienso que percibo bastante bien la psicología de las personas
20. Me gusta la búsqueda de soluciones creativas a los problemas

21. Hago constantemente extrapolaciones y proyecciones
22. Soy sensible a las necesidades de los otros

23. La planificación es la clave del éxito
24. Me pongo impaciente cuando las deliberaciones duran mucho tiempo

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

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

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

31. Me gusta hacer varios trabajos simultáneamente
32. Me interrogo siempre

33. Aprendo por experiencia
34. Pienso que se dominan mis emociones

35. Sé prever las reacciones eventuales a ciertas decisiones
36. No me gustan los detalles

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

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

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

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

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

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

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

51. Los trabajos de largo aliento me impacientan
52. Mi pensamiento esta siempre en actividad

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

55. En general toma las decisiones sin reflexionar demasiado
56. Las emociones son fuente de problemas

57. Me gusta tener el efecto de mis colegas
58. Veo rápidamente las vinculaciones lógicas

59. Pruebo mis ideas nuevas sobre otras personas
60. Creo en los métodos científicos

61. Me gusta que las cosas se hagan
62. Las buenas relaciones son indispensables

63. Soy impulsivo
64. Acepto que las personas sean diferentes unas de otras

65. La comunicación es, en sí misma, un fin
66. Me gusta la competencia intelectual

67. Me gusta organizar
68. Paso a menudo, de una tarea a otra

-
69. Resulta creativo hablar y trabajar con otras personas
70. Es esencial afirmarse
- 71 .Me gusta jugar con las ideas
72. No me gusta perder mi tiempo
73. Me gusta hacer aquello que sé hacer bien
74. Aprendo estando en contacto con otros
75. Encuentro los principios abstractos interesantes y agradables
76. Tengo la paciencia de ocuparme de los detalles
77. Me gustan las declaraciones breves, que van directamente al punto
78. Tengo confianza en mi mismo
79. Me gustan las declaraciones breves, que van directo al punto
80. Tengo confianza en mí mismo

7.3 INVENTARIO DE ESTILOS DE COMUNICACIÓN.
" contenido en el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP"

Instrucciones:

Lea cuidadosamente cada pregunta. Marque con una X una de las tres columnas de la derecha, si no puede dar la respuesta exacta a la pregunta conteste lo mejor que pueda, pero este seguro de contestar cada pregunta. La columna de SI debe de usarse cuando la pregunta acontece la mayoría de las veces o usualmente. La columna de NO debe usarse cuando la pregunta acontece raras veces o nunca. La columna A VECES debe usarse solo cuando usted definitivamente no puede responder SI o NO. Use esta columna lo menos posible.

	SI	NO	A VECES
	(Usualmente)	(Muy raras veces)	
1. ¿En la conversación surgen sus palabras de la manera como usted quisiera?.	_____	_____	_____
2. ¿Cuando se le pregunta algo que no está claro pide a su interlocutor que explique lo que quiso decir?	_____	_____	_____
3. ¿Cuando se trata de explicar algo, las otras personas tienen la tendencia a "poner en su boca", es decir, a explicar lo que usted dijo?	_____	_____	_____
4. ¿Asume simplemente que las otras personas conozcan lo que usted trata de decir sin que usted explique lo que realmente quiso decir?	_____	_____	_____
5. ¿Pide siempre de la otra persona que le diga a usted cómo siente o qué piensa ella del asunto que usted trata de ponerle?	_____	_____	_____
6. ¿Le es difícil hablar con otras personas?	_____	_____	_____
7. ¿En la conversación, habla de las cosas que son de interés para ambos (usted y la otra persona)?	_____	_____	_____
8. ¿Encuentra difícil expresar sus ideas cuando difieren de las que tienen los que lo rodean?	_____	_____	_____
9. ¿En la conversación, trata de ponerse los zapatos de la otra persona" es decir, en el lugar de ella?	_____	_____	_____
10. ¿En la conversación, tiene la tendencia a hablar más que la otra persona?	_____	_____	_____

	SI NO (Usualmente) (Muy rara vez)	A VECES
11. ¿Está consiente de cómo su tono de voz puede afectar a los otros?	_____	_____
12. ¿Se reprime de decir algo que sabe que sólo herirá a los otros, o hará el asunto peor?	_____	_____
13. ¿Le es difícil aceptar críticas constructivas de parte de los demás?	_____	_____
14. ¿Cuándo alguien ha herido sus sentimientos, discute el asunto con él (ella)?	_____	_____
15. ¿Pide excusas posteriormente al otro, cuando pudiera haber herido los sentimientos de él (ella)?	_____	_____
16. ¿Le incomoda mucho que alguien esté en desacuerdo con usted?	_____	_____
17. ¿Le es difícil pensar lúcidamente cuando está enojado con alguien?	_____	_____
18. ¿Fracasa en mostrar su desacuerdo con otros porque se siente temeroso de que ellos se enojen?	_____	_____
19. ¿Cuándo surge un problema entre usted y otra persona, puede discutirlo sin enojarse?	_____	_____
20. ¿Está satisfecho de la manera como arregla sus diferencias con los otros?	_____	_____
21. ¿Se enfurece y pone mala cara cuando alguien lo molesta?	_____	_____
22. ¿Se torna muy incómodo cuando alguien le hace algún cumplido?	_____	_____
23. ¿Generalmente, puede confiar en las personas?	_____	_____
24. ¿Le es difícil dar cumplidos y alabanzas a los demás?	_____	_____
25. ¿Trata deliberadamente de ocultar, callar, disimular, reservar sus propias faltas a los demás?	_____	_____

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

7.4 ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTO

Desarrollado por Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann

INSTRUCCIONES.

Para cada par de enunciados favor de circular una sola letra ("A" ó " B") que corresponda a la afirmación que sea más característica de su comportamiento ó creencia. En muchos casos, ni el enunciado A ni el B serán muy representativos de su comportamiento, pero en este caso favor de escoger aquél que describa mejor la reacción que más probablemente tendría usted.

1. A. Hay ocasiones en que dejo a otros la responsabilidad de resolver el problema.
 B. En lugar de negociar sobre los aspectos que no estamos de acuerdo yo trato de enfatizar los puntos en los que si estamos de acuerdo.

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

3. A. Habitualmente intento alcanzar mis metas con firmeza
 B. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.

4. A. Trato de encontrar una solución que implique compromiso.
 B. Algunas veces sacrifico mis propios deseos por los deseos de la Otra persona.

5. A. Conscientemente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución.
 B. Trataré de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.

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

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

8. A. Generalmente soy muy firme en la persecución de mis metas.
 B. Intento expresar abiertamente todas las preocupaciones y Problemas de inmediato.

9. A. Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.
 B. Hago algunos esfuerzos para que las cosas resulten como yo quiero.

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

11. A. Pretendo sacar a flote inmediatamente todos los asuntos y preocupaciones.
B. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y Conservar nuestra relación.
12. A. En ocasiones evito expresar opiniones que puedan crear controversia.
B. Dejare que otros adopten ciertas actitudes si ellos me dejan adoptar las mías.
13. A. Propongo un punto medio.
B. Presiono para que se haga a mi manera.
14. A. Expongo mis ideas a los demás y pido a los demás que expresen las propias.
B. Intento demostrar a la otra persona la lógica y beneficios de mí Postura.
15. A. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.
B. Intento hacer lo que sea necesario para evitar tensiones.
16. A. Trato de no lastimar los sen de la otra persona.
B. Intento convencer a la otra persona de los méritos de mi postura.
17. A. Usualmente persigo mis metas con firmeza.
B. Intento hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.
18. A. Puedo dejar que la otra persona mantenga su punto de vista, si esto la hace feliz.
B. Dejare que otros adopten ciertas actitudes, si ello me dejan adoptar las mías.
19. A. De inmediato trato de sacar a luz todos los asuntos y preocupaciones.
B. Trato de posponer los problemas hasta que haya tenido tiempo de reflexionar.
20. A. Pretendo trabajar de inmediato en nuestras diferencias.
B. Intento encontrar una justa combinación de puntos ganados y Perdidos para ambos.

21. A. Al abordar las negociaciones intento ser considerado hacia los deseos de la otra persona.
B. Siempre me inclino a tener una abierta discusión del problema.
22. A. Trato de encontrar una posición que sea intermedia entre la mía y las de los demás.
B. Hago valer mis deseos.
23. A. Con frecuencia me interesa satisfacer todos nuestros deseos.
B. En ocasiones dejo que otros asuman la responsabilidad de Resolver el problema.
24. A. Si la opinión de la otra persona parece ser muy importante para él, tratare de cumplir sus deseos.
B. Trato de hacer que la otra persona acuerde un compromiso.
25. A. Intento mostrarle la lógica y beneficios de mi punto de vista.
B. Al abordar las negociaciones, intento ser considerado con Los deseos de la otra persona.
26. A. Propongo un punto medio.
B. Casi siempre me preocupo por satisfacer todos nuestros deseos.
27. A. En ocasiones evito asumir posturas que pueden crear controversia.
B. Puedo dejar que la otra persona sostenga sus puntos de vista, si esto la Hace feliz.
28. A. Normalmente persigo mis metas con firmeza.
B. Normalmente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución.
29. A. Propongo un punto medio.
B. Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.
30. A. Intento no lastimar los sentimientos de la otra persona.
B. Siempre comparto el problema con la otra persona con el fin de Llegar a una solución.