



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

Unidad Iztapalapa

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

Escolaridad y Liderazgo: Investigación en la tienda GIGANTE Iztapalapa

TESIS QUE PRESENTAN LAS ALUMNAS:

FLORES PERDOMO IRMA KANIA

98218745

HERNÁNDEZ ALANIS VICTORIA

98218776

PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

ASESORA:

LIC. ERNESTINA INÉS ZAPIAÍN GARCÍA

OCTUBRE 2002

Agradecimientos

A LA UAM-IZTAPALAPA:

Por abrirnos sus puertas y por ser una Casa Abierta al Tiempo, portadora de sentido, posibilidad de desarrollo y de diálogo.

A LOS MAESTROS :

Quienes hicieron posible con sus enseñanzas el inicio y culminación de nuestros estudios.

A LIC. ERNESTINA ZAPIAIN GARCÍA:

Por su colaboración como asesora, por su valiosa orientación y ayuda en la elaboración de esta Tesina

A GIGANTE IZTAPALAPA:

Por las facilidades brindadas para la obtención de la información necesaria para el desarrollo de esta Tesina.

Dedicatoria

*A MIS PADRES
MARIA E HIGINIO DAVID:
Por su apoyo moral, su cariño,
por sus esfuerzos, por guiar
mi vida con energía y dedicación,
pero sobre todo por enseñarme
a ser responsable, ya que sin
ustedes no estaría donde me
encuentro ahora.*

*A MI HERMANO HIGINIO:
Por su cariño, dedicación,
apoyo y consejos.*

*A TODA MI FAMILIA:
Porque siempre han sido fuente
de inspiración y motivación para
seguir superándome, y quiero
agradecer en especial a
mi tía Marina por todo el apoyo
que siempre me ha brindado.*

*A MIS AMIGOS:
Por su paciencia, comprensión
y amistad.*

*ATTE.
VICTORIA HERNÁNDEZ
ALANIS*

*A MIS PADRES
BERNARDINA Y
FERNANDO:
Por su apoyo incondicional y
por creer en mí, así como
por ser ejemplo de fortaleza,
fuente continua de impulso y
superación. Gracias por su
gratitud e inmenso amor.*

*A MIS HERMANAS
LOURDES Y LAURA
Por su cariño, apoyo y
comprensión pero sobre todo
por estar siempre conmigo.*

*A FAMILIA Y AMIGOS:
Por depositar su confianza en mí
e impulsarme para lograr una de
mis metas más importantes.*

*ATTE.
IRMA KANIA FLORES
PERDOMO*

Contenido

Agradecimientos	2
Dedicatoria	3
Contenido	4
Introducción	7

CAPITULO I MARCO REFERENCIAL

1. Definición de Administración	
1.1 Las Funciones de la Administración	10
1.2 Principios de Administración	11
1.3 Historia de la Administración	14
1.4 Tipos de Administración	18
2. Administración Pública	
2.1 Definición	19
2.2 El Estado	21
2.3 Historia de la Administración Pública	24
2.4 Actividades funcionales y Actividades Institucionales	28
2.5 Funciones Administrativas	29
2.6 Características del Administrador Público	31
2.7 La Administración Pública Contemporánea	32
2.8 Estructura de la Administración Pública Mexicana	50
2.9 Descripción de Instituciones a Comparar	55
3. Administración Privada	
3.1 Comparación entre Administración Pública y Privada	63
3.2 Concepto de Organización	66
3.3 Principios de la Organización	66
3.4 Definición de Empresa	69
3.5 Clasificación de Empresa	69
3.6 Magnitud de la Empresa	71
3.7 Pronóstico o Valores Institucionales de la Empresa	73
4 GIGANTE	
4.1 Antecedentes	74
4.2 Misión, Visión y Valores	75
4.3 Formatos.....	77
4.4 Estructura de Gigante	78

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

1. Liderazgo	
1.1 Antecedentes	84
1.2 Conceptos Fundamentales	86
1.3 Importancia del Liderazgo	89
1.4 El papel del líder en la Empresa	90
1.5 Estilos de Liderazgo	93
1.6 Teorías de Liderazgo	95
1.6.1 Enfoques Sustancialistas	95
1.6.2 Enfoques Comportamentales	96
1.6.3 Enfoques Situacionales	108
1.6.4 Enfoques Personalistas	112
1.6.5 Enfoques Prospectivos	118
2. Comunicación	
2.1 Antecedentes	121
2.2 Tipos de Comunicación	122
2.3 Componentes de la Comunicación	123
3. Manejo de Conflictos	
3.1 Generalidades del Conflicto	127
3.2 Las transacciones en el pensamiento acerca del conflicto	129
3.2.1 Enfoque Tradicional	130
3.2.2 Enfoque de vista de las Relaciones Humanas	130
3.2.3 El punto de vista Interaccionista	131
3.3 Proceso de un Conflicto	131
3.4 Niveles de Conflicto	137
3.5 Estilos de Manejo de Conflictos	139

CAPITULO III

METODOLOGÍA

1. Planteamiento del Problema	
1.1 Objetivos de Investigación	146
1.2 Preguntas de Investigación	147
1.3 Justificación del Problema	148
1.4 Hipótesis de Investigación y Definición de Variables	149
1.5 Hipótesis de Trabajo y Definición de Variables	150
1.6 Hipótesis Estadísticas	152
2. Metodología de la investigación	
2.1 Universo	154
2.2 Tipo de Investigación	171

3. Descripción de Instrumentos	
3.1 Estilo de Liderazgo	175
3.2 Estilo de Comunicación	180
3.3 Estilo de Manejo de Conflictos	183
4. Análisis Estadístico de los resultados	
4.1 Análisis e Interpretación de la muestra de Gigante Iztapalapa	186
4.2 Análisis e Interpretación de la muestra de Gigante y de las muestras de CNA, CISEN y SAT	198
CONCLUSIONES	222
BIBLIOGRAFÍA	225
ANEXOS	227

Introducción

Hablar de liderazgo como alternativa, nos lleva a retomar lo que en torno a ello se ha avanzado; obviamente aquellos intentos de perfilar a los líderes como individuos con características de personalidad, cualidades superiores y dotados de un gran "carisma" , características que otros autores ya han analizado y que retomaremos con el fin de no sólo destacar el comportamiento de las personas y las diferentes situaciones en que se constituyen como líderes, sino además reflexionar acerca de la importancia de el nivel de escolaridad en la formación de líderes competitivos.

El avance que se logra con esta perspectiva es que el liderazgo no es del todo una cualidad innata sino que es sujeto de aprendizaje dado que se trata del desarrollo de ciertas habilidades y conductas, las que probablemente provienen de un aprendizaje escolar.

En este caso, la conducción del trabajo de otros puede aprenderse. Kotter (1988), por ejemplo, pone de relieve que el líder debe adquirir algunas habilidades que lo conducirán a la eficiencia tales como el conocimiento del sector industrial y de la organización, relaciones dentro de la empresa y el sector industrial, una excelente reputación e historial, potencial y habilidad intelectual, valores personales y de motivación.

Al parecer un individuo que logre apropiarse de estas características estará en condiciones de ejercer el liderazgo en cualquier organización; sin embargo, cabe cuestionar si esta persona podrá interactuar de manera adecuada con cualquier tipo de subordinado, ya que la conducción del trabajo se da en todos los niveles e incluye las tareas más modestas y a personas con diferentes potencialidades que no necesariamente pueden identificar en este sujeto a su líder.

De esta manera, la siguiente investigación tiene por objeto la evaluación del estilo de liderazgo y su posible relación con el nivel de escolaridad, además de diagnosticar el estilo de comunicación y manejo de conflictos de los jefes y subjefes de departamento de la tienda de autoservicio Gigante Iztapalapa. También se realiza un comparativo de los resultados obtenidos de nuestra muestra con los resultados que se obtuvieron en: Comisión Nacional del Agua (CNA), Centro de Investigación de Seguridad Nacional (CISEN) y Sistema de Administración Tributaria (SAT), quienes fueron los grupos que participaron en el Diplomado "Estrategias Gerenciales" , elaborado por el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

Nuestras intenciones fueron analizar los resultados obtenidos para tener una visión más amplia de cómo interrelacionan las personas pertenecientes a un mismo rango, en este caso los jefes y subjefes de departamento con sus subordinados.

Para lograr lo anterior nos propusimos establecer el estilo de liderazgo que tuvieron los jefes y subjefes de departamento, y después analizar la magnitud de sus estilos de dirigir por separado, y determinar cuál fue el estilo predominante en cada grupo. Así mismo, evaluamos el estilo de comunicación y el de manejo de conflictos, analizando cada uno de los resultados obtenidos, para posteriormente indicar un estilo predominante.

Para lograr llevar a cabo esta investigación, se presenta un Marco Referencial acerca de la administración pública y privada, así como de la tienda de autoservicio Gigante Iztapalapa. Esta referencia está incluida en el Capítulo I de este trabajo, la idea es situar el asunto de estudio en su momento histórico y delimitar los factores contextuales de las instituciones involucradas para establecer un panorama que nos facilitara su análisis, además de aportar una ubicación y contexto adecuados.

En el Capítulo II se presentan y analizan las teorías de liderazgo como Hersey y Blanchard y Mouton, entre otras; mencionamos los estudios de estos investigadores, ya que la evaluación que se realizó estuvo fundamentada en los instrumentos diseñados por algunos de ellos, también se mencionan las aportaciones que otros investigadores han hecho respecto del tema de liderazgo, así como del tema de comunicación y manejo de conflictos; logrando con ello un Marco Teórico que define los conceptos de acuerdo a determinadas teorías, las cuales se retoman en nuestras hipótesis.

Todo lo relacionado con los resultados que se obtuvieron en esta investigación, dentro de la que se incluyen las pruebas de análisis estadístico, y las respectivas pruebas de hipótesis y ensayos de significación que se plantean en esta investigación se recopilaron en el Capítulo III. Así mismo se incluyó, al inicio del capítulo, una descripción detallada de los instrumentos de recolección de datos que se utilizaron para proveer información, sobre los cuales se fundamentó este trabajo.

Al final de este capítulo se muestran las conclusiones a las que se llegó después de analizar los datos que se obtuvieron con la aplicación de los cuestionarios, así como algunos argumentos que indican la homogeneidad de los participantes, en promedio, en cuanto a las habilidades de dirección que se evaluaron en este trabajo

Esperamos que este enfoque ayude para este propósito y que proporcione información suficiente para argumentar acerca de las características de los líderes de la administración privada, con respecto de la administración pública.

CAPÍTULO I

MARCO

REFERENCIAL

1. Definición de Administración

La administración se define como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laboren o trabajen en grupos y alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario ampliar esta definición básica. Como administración, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

- La administración se aplica en todo tipo de corporación.
- Es aplicable a los administradores en todos los niveles de corporación.
- La meta de todos los administradores en todos los niveles de corporación.
- La administración se ocupa del rendimiento; esto implica eficacia y eficiencia.

1.1 Las Funciones de la Administración

Muchos académicos y gerentes han descubierto que el análisis de la administración se facilita mediante una organización útil y clara del conocimiento como primer orden de clasificación del conocimiento se han usado las cinco funciones de los gerentes:

- Planeación.
- Organización.
- Integración de personal.
- Dirección.
- Control.

Aunque existen diferentes formas de organizar el conocimiento administrativo, la mayoría de los autores han adoptado esta estructura u otra similar, incluso después de experimentar a veces con otras formas de estructurar el conocimiento.

Algunos académicos han organizado el conocimiento administrativo en torno a los papeles de los administradores. En realidad, se ha hecho alguna contribución valiosa ya que este enfoque también se concentra en los que hacen los administradores y son evidencia de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Sin embargo este enfoque basado en los papeles tiene ciertas limitaciones.

Aunque se ponen de relieve las tareas de los Administradores deben operar en el ambiente externo de una empresa, así como en el ambiente interno de los diversos departamentos dentro de una organización.

1.2 Principios de Administración

LOS 14 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE FAYOL:

1. **División del Trabajo:** Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.
2. **Autoridad:** Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).
3. **Disciplina:** Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.
4. **Unidad de Dirección:** Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
5. **Unidad de Mando:** Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.
6. **Subordinación de interés individual al bien común:** En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.
7. **Remuneración:** La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.
8. **Centralización:** Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subordinados autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de Centralización en cada caso.
9. **Jerarquía:** La línea y autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
10. **Orden:** Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.
11. **Equidad:** Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subordinados.

12. **Estabilidad del Personal:** Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.

13. **Iniciativa:** Debe darse a los subalternos libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se cometan errores.

14. **Espíritu de Corps:** Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Recomendaba por ejemplo el empleo de comunicación verbal en lugar de la comunicación

El hecho de que la Administración requiera, para su mejor funcionamiento, desarrollarse en forma organizada y consciente hace que la misma deba trabajar como un sistema, basando su actuación en un cuerpo teórico sustentado en temas inmutables, que entendidos como puntos de partida esencial, faciliten la concepción de regularidades que guíen el proceso administrativo. Por lo anteriormente planteado, más allá de modas administrativas y de las mutaciones semánticas que enriquecen el lenguaje de la Administración, conviene buscar verdaderos principios que rigen el comportamiento de las organizaciones. Hay que destacar que si en algo es prolifera la administración es en el establecimiento de principios, pero ha de notarse que en su generalidad son principios técnico – organizativos y no principios teórico – generales. Muchos de ellos han trascendido de una escuela a otra, hecho este que permite generalizar algunas de estas ideas como pilares fundamentales para que el proceso administrativo se desarrolle sobre bases sólidas.

SISTEMA DE PRINCIPIOS TEORICO - CONCEPTUALES DE LA ADMINISTRACIÓN

AUTONOMIA

La administración debe contar, para tomar decisiones en favor de su organización, con una plena correspondencia entre la responsabilidad y autoridad.

COMPETENCIA HUMANA

La buena administración depende del manejo eficaz y eficiente de los Recursos Humanos de la organización.

OBJETIVIDAD

Sólo con un conocimiento profundo de las leyes que gobiernan el desempeño de la organización será posible actuar objetivamente en favor de su mejora.

ORIENTACION A LA CUALIDAD SISTEMICA

El objetivo de la organización define la finalidad para la cual se han ordenado los medios y sus relaciones.

MEJORA

La máxima potencia de una organización, se logra cuando se mantiene de manera continua en movimiento de mejora.

SITUACION LIMITE

Las organizaciones se enfrentan de manera constante a Situaciones Límites que se oponen a su mejora.

CONTINGENCIA

La administración es consecuencia del análisis de las condiciones concretas de la organización en cuestión, para derivar de ahí la forma de actuar de manera práctica en cada caso.

RESTRICCION

Toda organización ve frenada la tendencia creciente de su desempeño por alguna limitación introducida en su operación que definen la frontera del sistema y hacen posible explicar las condiciones bajo las cuales opera.

INTERCAMBIABILIDAD

La Meta de la organización puede cambiar de acuerdo a la etapa de desarrollo por la que este transita.

SUFICIENCIA

La clave consiste en poseer y controlar los recursos y competencias centrales que constituyen la esencia de la organización.

CONECTIVIDAD

Toda organización se forma únicamente como resultado de la acción recíproca de las partes que la integran.

UNIDAD DE ADMINISTRACION Y LA INFORMACION

La administración se materializa en la toma de decisiones, pero sólo se puede decidir sobre lo que se conoce, y para ello hace falta determinada cantidad y calidad de información.

MEDICION

Si algo no se puede medir, tampoco se podrá administrar y por lo tanto poco podrá hacerse en favor de su mejora.

1.3 Historia de la Administración

La historia de la administración comprende un gran número de ideas emanadas de las culturas oriental y occidental y está estrechamente vinculada al nivel de desarrollo alcanzado por el hombre en cada uno de los sistemas sociales por los que ha transitado. Constantemente salen a la luz los secretos escondidos en la antigüedad y aparecen nuevos fragmentos de hechos e historia.

Aunque es difícil seguir exactamente el desarrollo paso a paso de la práctica administrativa desde las edades perdidas en el pasado hasta el presente, resulta claro que, en esencia, en la historia del desarrollo de la humanidad se puede encontrar la historia del desarrollo de la administración.

Tan pronto como los hombres comenzaron a congregarse en grandes grupos para acometer tareas superiores a sus fuerzas individuales, se reconoció la necesidad de una manera ordenada para resolver sus problemas tan vitales entonces como en la actualidad.

Todo este proceso de miles de años trajo consigo el incremento del conocimiento de la realidad, su sistematización y constante enriquecimiento, su transmisión de generación en generación, con lo cual surgió el conocimiento científico, como reflejo sistematizado de las leyes y principios que rigen la realidad objetiva.

Los procesos de desarrollo organizacionales no estuvieron exentos de esta evolución, que con la aparición de organizaciones cada vez más complejas a través del paso del tiempo necesitaron emplear distintos métodos que caracterizaron la época en cuestión y que convirtieron a la Administración en un campo de acción definido, no abarcado por ninguna disciplina o ciencia existente: las organizaciones con sus procesos internos de relaciones existentes, entre las personas, estructura interna y los recursos que esta necesita para su funcionamiento en el marco de los procesos de producción y de prestación de servicios.

Sin embargo es menester reconocer que la Administración no se basta a sí misma y necesita de la ayuda de otras ciencias para poder llevar a cabo su cometido, así como lograr que las personas interactúen entre sí de manera eficaz y efectiva para lograr un fin determinado existiendo en la sociedad en todo nivel de agrupación de personas y en todas las esferas y actividades.

El registro más antiguo que se conoce de un sistema de "administración" es el Código de Hammurabi que fue compilado unos 2000 años antes de Cristo, La Biblia, y Papiros egipcios que datan del año 1300 a.C. indican, para esa época, la importancia de la organización y administración de la burocracia pública en el antiguo Egipto. Referencias similares se encuentran relacionadas con Mesopotamia, Asiria, Grecia, Perú, México, Ecuador, Bolivia y Chile.

Nombres como el Fray Luca Paccioli, Adam Smith, Charles W. Babbage, Robert Owen no pueden ser olvidados a la hora de hacer un recuento del surgimiento de la

Administración. Todos ellos sentaron las bases, de una forma u otra, para que en 1895 comenzaran a aparecer escritos que recogían las actividades de Frederick W. Taylor, que realmente no inventó nada nuevo, sino más bien sistematizó en una filosofía, ideas que habían ido tomando fuerza en la época.

De aquí nacen las raíces teóricas de la administración contemporánea a finales del siglo XIX, donde los intereses de los dueños capitalistas se encaminaron a la búsqueda de métodos de administración que respondieran a las necesidades que se les presentaba en la época. La transformación del capitalismo premonopolista en capitalismo monopolista condujo al crecimiento del papel la administración así como al interés por el estudio de estos problemas, tanto prácticos como teóricos.

Todo esto proporcionó la aparición en el siglo XX de una ciencia de la administración, logro este que fue atribuido a F. W. Taylor más que cualquier otro, aunque algunos autores como Shay destacan que casi al mismo tiempo Elihu Root, reorganizando el Ejército de los Estados Unidos y Henry Fayol, reorganizando una compañía minera francesa, realizaron trabajos similares que podrían tomarse con una contrapartida al estudio de Taylor.

A otros correspondió extender la filosofía a otras funciones, desarrollar principios, modelos y prácticas administrativas para el trabajo de las organizaciones formando de lo Harold Kontz denominó la “selva administrativa”, enriquecida en las últimas décadas del pasado siglo.

De manera general, la administración, en su calidad de conductora de los esfuerzos organizaciones, siempre a respondido, desde su surgimiento como ciencia, a la mejora de la relación entre la organización y su entorno orientándose, de manera pertinente, a la meta evidente para resolver la contradicción existente entre una situación externa y la capacidad de adaptarse a ella y cambiarla en aras de crecimiento gradual y continuo.

Cierto es que, en ocasiones, pensando en como enfrentar el entorno se han olvidado de él por las propias condiciones favorables que permitían, sin grandes riesgos, orientar más el esfuerzo hacia el interior de la organización que hacia el exterior. No obstante, con el cambio de la Era de la Estabilidad a la Era de la Turbulencia, otros han sido los derroteros del desempeño empresarial y del pensamiento administrativo que se ha mantenido respondiendo, según la situación concreta, a las necesidades de las organizaciones.

Por lo comentado anteriormente se considera necesario exponer sucintamente los aportes principales de las diversas escuelas, enfoques y filosofías de la Administración hasta el presente en aras de lograr una comprensión general del devenir administrativo lo que considera necesario para una mejor comprensión de esta ciencia y para sentar las bases de la propuesta de principios teóricos que a juicio del autor pertenecen a la Ciencia de la Administración.

ESCUELA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

La Escuela Clásica de la Administración, cuyos representantes principales fueron Frederick W. Taylor (Administración Científica) y Henry Fayol (Enfoque Anatómico), constituye un modelo de administración utilizado ampliamente por las empresas

americanas y europeas en las primeras décadas del siglo pasado. Este enfoque apunta a la mejora de los métodos de trabajo e intenta, con la propuesta de principios técnico - organizativos crear una ciencia de la administración.

ESCUELA HUMANÍSTICA

El Enfoque Humanístico de la Administración comenzó inmediatamente después de la muerte de Taylor, pero sólo a partir de la década de 1940 encontró aceptación en los Estados Unidos y su divulgación fuera de este país ocurrió mucho tiempo después del final de la Segunda Guerra Mundial. Esta escuela parte de autores como Ordway Tead y Mary Parker Follett y Chester Barnard enmarcados en lo que se conoce como Teorías de Transición, teniendo como punto en común entre ellos es el intento de aplicar, por primera vez, la psicología o la sociología a la administración, y culmina con la Teoría de las Relaciones Humanas representada por Elton Mayo y Kurt Lewin entre otros muchos autores.

ENFOQUE ESTRUCTURALISTA

Este enfoque se compone de la Teoría de la Burocracia de Max Weber que pretendió ser la teoría de la organización que llenaría el vacío dejado por el mecanicismo clásico y el romanticismo humanista y servir así como orientadora del trabajo del administrador. Con el fracaso de las pretensiones de la Teoría de la Burocracia la Teoría Estructuralista vino a representar una síntesis de la teoría clásica y la de las relaciones humanas inspirándose en los trabajos de Max Weber y Karl Marx. Entre autores enmarcados en esta corriente de pensamiento están Amitai Etzioni, Robert K. Merton y Peter Blau.

ESCUELA NEOCLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

La Escuela Neoclásica es una muestra de que los puntos de vistas clásicos subsistieron frente a los embates de las ciencias del comportamiento puestas en función de la Administración. Esta escuela viene a ser una versión actualizada y ecléctica de la teoría clásica. Los autores como Peter Drucker, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Ernest Dale pertenecen a este movimiento que por demás no se preocuparon por alinearse dentro de una orientación común. Uno de los aportes más conocidos de este enfoque es la mundialmente conocida Administración por Objetivos.

ENFOQUE CONDUCTISTA DE LA ADMINISTRACIÓN

Este enfoque se conforma por la Teoría Conductista de la Administración con autores como Douglas McGregor, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, David McClelland, Rensis Likert, herbert Simon entre otros; de igual forma entre a integrar este enfoque la Teoría del Desarrollo Organizacional conocida a través de autores como Warren Bennis, Edgar H. Schein y William J. Reddin. Ambas teorías trajeron una nueva visión de la teoría administrativa basada en el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Bajo este enfoque se plantea la relativa dificultad encontrada al aplicar

los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, cada cual con un enfoque diferente y, muchas veces, en conflicto con los demás.

ESCUELA SISTEMÁTICA DE LA ADMINISTRACIÓN

Esta escuela agrupa en su seno a la Cibernética, la Teoría Matemática de la Administración, Teoría de las Contingencias y la Teoría de los Sistemas y es representada por autores como Norbert Wiener, Johann von Neumann, Ludwig von Bertalanffy, Daniel Katz, Robert L. Kahn y Stanford L. Optner entre otros. La escuela sistemática propone una nueva forma de analizar la organización reconociendo la importancia de las relaciones entre las partes para alcanzar el propósito del todo, en fin el enfoque sistémico.

TEORÍA DE LA EXCELENCIA

Tom Peters, Robert Waterman y Nancy Austin fueron los encargados de comunicar la Teoría de la Excelencia al mundo mediante la publicación de tres libros, En Busca de la Excelencia, Pasión por la Excelencia y Prosperando en el Caos, encaminados a impregnar el espíritu empresarial norteamericano de la necesidad de insertarse en los procesos de búsqueda de la excelencia, la intención. A pesar de reconocer que el proceso de investigación llevado a cabo por los autores contiene anécdotas muy interesantes que resumen criterios y conceptos sobre la excelencia hay que señalar que la teoría sólo se queda en apuntar a los buenos ejemplos, pero no dice como llegar a ser tan buenos como ellos, a pesar de que en Pasión por la Excelencia se expliquen algunos caminos que pueden conducir a las organizaciones en su búsqueda de la excelencia, pero evidentemente adolecían de un método para llegar a la excelencia.

EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD

El desarrollo de la Calidad Total como un sistema de administración comenzó en EEUU a inicios del siglo pasado se perfeccionó por los japoneses entre 1960 y 1970 la Administración de la Calidad retorna a EEUU en 1980. Muchas personalidades como Walter A. Shewhart con su Control Estadístico, Joseph M. Juran con su trilogía de Planeación, Control y Mejora, Edwards Deming con su modelo de administración, Philip Crosby con el movimiento de Cero Defectos y su énfasis en los costos, Armand Feigenbaum y el Control Total de Calidad y Kaoru Ishikawa con los Círculos de Calidad, entre otros, han contribuido al desarrollo, implementación y diseminación de esta manera de administrar la organización. Presenta un enfoque de análisis integral de la organización en donde se propone la ideas de que todos dentro de la organización forman un binomio proveedor - cliente y donde la tarea principal es la búsqueda de la calidad en función de las exigencias del cliente. Por primera vez se propone la idea de mejoramiento continuo.

TEORÍA Z

William Ouchi propone la Teoría Z, basado en sus estudios sobre las prácticas directivas de las empresas japonesas y el tipo de gestión que desarrollan determinadas empresas norteamericanas. Ouchi en esta teoría recoge las ideas prevalecientes en la cultura empresarial japonesa con sus características proponiendo una vía japonesa de administrar denominada Ringi. Es una teoría eminentemente participativa que trata de conjugar los intereses de los trabajadores con los de la organización en busca de una mejor calidad al cliente y mejores desempeños organizacionales.

TEORÍA DE LAS RESTRICCIONES

Esta teoría fue creada por Eliyahu Goldratt, físico de profesión e israelita por nacimiento que se naturalizó en Estados Unidos y que tras incursionar seriamente en la administración, tanto desde el punto de vista académico como profesional, se propuso proveer de un método a los administradores que no solo facilitara su comportamiento sino que les guiara a resultados progresivamente mejores de forma ininterrumpida. Su idea central en la búsqueda de la restricción del desempeño organizacional y la manera de actuar para la eliminación de dicha restricción, este propósito permanece de manera continua dentro del espíritu de mejora del desempeño.

ENFOQUE DE REINGENIERIA

Michael Hammer y James Champy tributan con su Reingeniería, en 1994, una nueva forma de comportamiento administrativo en cuya esencia se encuentra el pensamiento discontinuo proponiendo mejoras radicales y espectaculares basándose en la reinención de los procesos organizacionales orientados a la satisfacción del cliente. Su propuesta concreta radica en la conceptualización de un nuevo paradigma de cómo organizar y conducir los negocios creando nuevos principios y procedimientos operacionales. Posteriormente James Champy presenta un nuevo libro en el que incluye como punto esencial la Reingeniería del proceso administrativo debido basado en la convicción del papel vital que este juega en la transformación de los procesos restantes dentro de una organización.

1.4 Tipos de Administración

El surgimiento y desarrollo de todo tipo de organismos así como la multiplicidad de relaciones entre ellos, han dado lugar a la existencia de diferentes tipos de administración que a veces hacen confusas su clasificación. Sin embargo, la clasificación más común es aquella que atiende al sector económico que sirve, es decir, atendiendo a que el organismo sea de carácter público, privado o que reúna características de ambos sectores. Desde el punto de vista pueden distinguirse tres tipos fundamentales de administración.

1. Administración Pública.
2. Administración Privada.

Tipos de Administración	Por su Ámbito	Por su Estructura	Por su Aplicación
Pública	Internacional Federal Central Estatal Municipal Etc.	Ejecutiva Legislativa Judicial Militar Etc.	Personal Presupuesto Financiera Materiales Etc.
Privada	De consorcios De carteles De sociedad De monopolios Etc.	Bancaria Industrial Comercial Agrícola Escolar Eclesiástica Etc.	Personal Presupuesto Financiera Materiales Etc.
Mixta	Internacional Nacional Regional Etc.	Descentralizada Autónoma Semi-oficial De participación Etc.	Personal Presupuesto Financiera Materiales Etc.

2. Administración Pública

2.1 Definición

La administración pública está caracterizada por atributos propiamente estatales. Dicha administración, por principio, es una cualidad del Estado y sólo se puede explicar a partir del Estado. Tal aseveración es aplicable a todas las organizaciones de dominación que se han sucedido en la historia de la humanidad, pero para nuestro caso, es suficiente con ceñirnos al Estado tal y como lo denominó Maquiavelo tiempo atrás: "los estados y soberanías que han existido y tienen autoridad sobre los hombres, fueron y son, o repúblicas o principados".

La índole de esa cualidad del Estado es el movimiento, de modo que la administración pública consiste en la actividad del Estado. Tal como es observable a lo largo del pensamiento administrativo, esta noción de administración pública ha extraordinariamente consensual, tanto en el tiempo, como en el espacio. En Alemania, Carlos Marx se refirió a la actividad organizadora del Estado y Lorenz von Stein a la actividad del Estado; en tanto que los Estados Unidos, Woodrow Wilson discernía sobre el gobierno en acción, Luther Gulick sobre el trabajo del gobierno y Marshall Dimock al Estado como constructor.

"La voluntad del Estado supone un objeto sobre el cual actúa. Cuando la acción se repite continuamente, se llama "actividad". Lo anterior sirve a Lorenz von Stein para explicar que "esta actividad del Estado, que tiene lugar mediante los

órganos estatales y constituye, por lo tanto, la vida propiamente exterior del Estado, es lo que se llama administración del Estado"¹.

La administración pública (caracterizada como la actividad del Estado) tiene por objeto a la sociedad, para la cual labora en su perpetuación y desarrollo. Por consiguiente, dicha administración tiene su origen existencial, así como su legitimidad y justificación, en la perpetuación y desenvolvimiento de la sociedad.

La actividad del Estado entraña una gran variedad de expresiones, lo cual no ha facilitado que el Estado se defina por lo que hace. Max Weber, atento a esta dificultad, optó por conceputar al Estado con base no en sus funciones o finalidades, sino con fundamento en su medio específico: la fuerza física territorialmente monopolizada. Sin embargo, la administración pública desafía esa imposibilidad, y encuentra su definición agrupando las acciones primigenias y principales que el Estado realiza para perpetuar y desarrollar a la sociedad.

Con base en las argumentaciones precedentes, se puede afirmar que la administración pública constituye la actividad del Estado que está encaminada a producir las condiciones que facilitan la perpetuación de la sociedad y crear las capacidades de desarrollo de los elementos que la constituyen.

Los elementos constitutivos de la sociedad son de dos tipos: colectivos e individuales. Dentro de la sociedad moderna, ambos elementos deben ser potenciados de manera conjunta para producir su perpetuación y estimular su prosperidad. De hecho, como se adelantó, la administración pública existe solamente en función de la sociedad

El Estado es una asociación de dominación obligatoria y consensual. Esta paradoja supone un punto de equilibrio donde la coerción y el consenso se concilien y coadyuven al desenvolvimiento de una sociedad, cuya perpetuación esté fundada en la vida cívica. Tomás Hobbes alegaba que los hombres se habían establecido en sociedad por temor a la muerte violenta, y que ello auspició que cedieran parte de su libertad y se sometieran a una coacción libremente aceptada. Sin embargo, el ser humano espera mucho más que estar a salvo de la amenaza violenta de portadores privados que detentan fuerza y aspiran a que la vida asociada contribuya a su convivencia y bienestar.

Hobbes también había advertido que el establecimiento del Estado obedeció al carácter del hombre como animal político, pero más todavía al amor de los hombres a sí mismos. Como el Estado se constituyó principalmente por la autoestima, no tanto por el amor que se tiene por los semejantes, fue la utilidad el incentivo más poderoso para su unión en la sociedad política. El grado de perpetuación de los estados ha obedecido más al temor entre los hombres, que al amor que se inspiran; sin embargo,

¹ Stein, Lorenzo. Movimientos Sociales y Monarquía. Madrid, Centro de Estudios Constitucionales. 1981 (1850). p. 33.

la unión política no solamente se traba gracias a la coacción, sino también debido a la persuasión que requiere estimular la ayuda mutua.

La administración pública esencialmente consiste en una capacidad del Estado para producir dicha utilidad, que a partir del siglo XVIII se proyectó en el impulso del desarrollo de la sociedad. Tal capacidad ofrece un doble significado de la administración pública y, por consiguiente, a dos definiciones, una amplia, otra estricta:

En sentido amplio, administración pública es la actividad encaminada a acrecentar el poder del Estado y expandir sus fuerzas interiores al máximo; es decir, lo hace formidable. Constituye una capacidad que produce poder.

En sentido estricto, administración pública es la actividad que desarrolla la vida asociada a través del orden, la seguridad y la subsistencia; es decir, auspicia la convivencia civilizada. Consiste en una capacidad que produce civilidad.

"La administración pública no es meramente una máquina inanimada que ejecuta irreflexiblemente el trabajo del gobierno. Si la administración pública tiene relación con los problemas del gobierno, es que está interesada en conseguir los fines y los objetivos del Estado. La administración pública es el Estado en acción, el Estado como constructor"².

De esta manera los estados más poderosos son los mejores administrados y, por consiguiente, aquellos cuya balanza comercial es favorable, que detentan una hacienda pública sana, y que producen lo suficiente para sostener a los habitantes del país y traficar con el excedente; pero primordialmente son poderosos porque su administración pública ha sido capaz de alimentar y educar a la población, brindarle salud y asistencia, y procurarles lo necesario para facilitar la convivencia civilizada.

2.2 El Estado

Se ha definido a la administración pública como la actividad organizadora del Estado en la sociedad. Ahora debemos definir al Estado.

El Estado constituye una categoría histórica singular y distinta a otras formas de dominación política que le precedieron, desarrollada gracias a su configuración externa, es decir, la formación y delimitación del Estado frente a otros estados, así como a las transformaciones en su existencia interior. Esto atañe a la magnitud, la estructuración y la trabazón organizativa, así como la composición social del Estado.

El Estado moderno contiene una singularidad histórica configurada con un conjunto de rasgos o caracteres distintos a las formas de dominación que le precedieron, cuya

² Dimock, Marshall. "The Meaning of Scope in Public Administration". Gaus, John et al. The Frontiers of Public Administration. New York, Russell and Russell. 1967 (1937). p. 12.

índole es multifacético, merced a la confluencia de ingredientes políticos, económicos, sociales y jurídicos.

Esos rasgos suelen agruparse y especificarse en modalidades que acentúan algunos aspectos prominentes del Estado Moderno, personificándolo opcionalmente como un Estado soberano, como un Estado Nacional o como un Estado de Derecho. Este último, el Estado de Derecho, no constituye un fenómeno histórico concreto, sino un conjunto de rasgos característicos que identifican al Estado moderno de manera peculiar. En muchos estados han regido y rigen las leyes, pero la índole de la ley en el Estado de Derecho tiene un carácter distintivo. El Estado de Derecho externa con toda nitidez su configuración individualista por cuanto que, al mismo tiempo, protege el derecho objetivo y las pretensiones jurídicas subjetivas de la ciudadanía. Vela tanto por la vida pública, como por la vida privada; se preocupa por igual del ciudadano, que del individuo.

El Estado de Derecho se formó a partir de que el despotismo ilustrado incorporó al derecho romano para legitimar a la monarquía absolutista y dar pauta a la protección de la esfera privada de los súbditos. Este fue un hecho extraordinariamente significativo, porque "Roma supo dar a la cultura el elemento jurídico gracias al cual han podido enlazarse las tradiciones e instrumentos políticos heredados de Grecia", además de que "quedó montado el adjetivo de 'publicus' como calificador de aquel sistema".

Tocó a los juristas fungir como portadores del Derecho Romano, sobre cuya base se construyeron la Administración Pública y la Administración Judicial. Los centros educativos que revolucionaron a la organización de los gobiernos absolutistas de entonces, fueron las Universidades de Bolonia, en Italia, Leipzig, en Alemania y Salamanca, en España. Aunque la tradición imperante establecía que los juristas se desempeñaran en la organización judicial, a principio del siglo XVI ocurrió uno de los cambios más trascendentales en la cultura política occidental: los hombres de leyes comenzaron a ser reclutados preferentemente para la administración pública, en especial para los Consejos, las Cancillerías y las Secretarías.

Así como el Derecho Romano sirvió de materia prima para la configuración de los cimientos del Estado Moderno, también propició una nueva vinculación entre el Estado y los funcionarios: el contrato, que inspirado en la noción contractual de arrendamiento de servicios romano, significó una forma nueva de relación jurídico-privada. El contrato estableció a los derechos y obligaciones de los funcionarios, por un lado; y la percepción de un salario determinado, por el otro, toda vez que se estipuló el tiempo delimitable de los servicios.

En paralelo, se racionalizó el procedimiento judicial y la organización de los tribunales. El reconocimiento y protección de los derechos subjetivos fueron poderosamente impulsados por la Revolución Puritana en Inglaterra, y promovidos extensivamente por los despotismos ilustrados europeos, principalmente en Francia, antes de plasmarse en la Constitución de los Estados Unidos y la Declaración de los Derechos del Hombre y el Ciudadano.

El Estado Moderno está caracterizado por el sometimiento de toda la actividad de la Administración Pública al Derecho y por el recurso de queja ante los tribunales judiciales, por la violación de los derechos individuales por los actos de la misma. La administración pública es supeditada íntegramente a la ley, bajo el principio de legalidad. La idea de un control tan intenso, es explicable por el rechazo a los rasgos monárquicos aún perceptibles en el servicio público, durante los primeros años de los regímenes republicanos.

La Constitución Política está identificada con la idea de Constitución del Individualismo, de modo que Estado de Derecho y Estado Constitucional suelen identificarse. Tal individualismo refleja un mundo de libertades: personal, privada, de contratación, de trabajo e industria, de comercio y otras más. La esencia del orden constitucional así diseñado, es que la esfera de libertad individual es por principio ilimitada, en tanto que la facultad del Estado para invadirla es limitada por principio. Junto a la promoción de tales derechos, el desarrollo y extensión de las constituciones representativas se convirtieron en un elemento primordial del Estado Moderno, cuyo saldo fueron las constituciones políticas que adoptaron el principio de la división de poderes.

“Las constituciones modernas cuidan meticulosamente de acotar las competencias de la administración pública, partiendo de lo que Karl Schmitt definió como la mesurabilidad de todas las manifestaciones del poder del Estado, en la cual descansan el control y la contabilidad de los actos del Poder Ejecutivo, además de la competencia y el papel del Poder Judicial. Estado de Derecho es aquél que interviene en la esfera individual, mediante permiso legal; Estado de Derecho es aquél que establece la independencia judicial: "El Estado burgués de Derecho se basa en el 'imperio de la ley'. Es un Estado legalitario". Por consecuencia, el concepto de ley no es igual al prevaleciente en cualquier organización de dominación que se rigió por leyes. Aquí, no consiste en un mandato de los gobernantes, porque sería igual a la voluntad del mandante, sino en el sometimiento a la ley a partir del legislador mismo”³.

El desarrollo del Estado de Derecho ha significado un proceso progresivo por el cual, a partir del siglo XIX, su antigua condición de Estado Liberal de Derecho ha ido dando paso al Estado Social de Derecho. Esto es particularmente visible en los países altamente desarrollados, donde las constituciones democráticas han tenido un amplio desenvolvimiento.

La mutación de las características del Estado Moderno como Estado de Derecho, dando cabida a los rasgos sociales, ha superado la antigua idea de separación absoluta entre la esfera pública y el ámbito de los derechos individuales. Bajo esta noción, el Estado social de Derecho se identifica primordialmente por rasgos tales como la seguridad social, la co-administración de lo público, y la disminución de los riesgos sociales de los obreros y los asalariados en general. El Estado social de Derecho, en contraste a su liberal ancestro, se caracteriza por organizar democráticamente no sólo

³ Schmitt, Carl. Teoría de la Constitución. México, Editora Nacional. 1961. pp. 152-153.

al Estado, sino también a la sociedad, con la idea de ofrecer oportunidades reales de igualdad para las clases trabajadoras dentro del proceso económico.

La generalización de la Policy social en los estados industrializados, principalmente en países tales como Prusia e Inglaterra a finales del siglo XIX, obedeció a la necesidad de superar las irregularidades sociales que estaban entorpeciendo el crecimiento económico y estimulaban los conflictos sociales. El corolario de estas transformaciones fue la conversión de los derechos liberales en derechos sociales, definidos principalmente por el derecho a la participación democrática en la vida económica.

Luego de varias décadas de evolución hacia el presente, a pesar de las fuertes críticas a que se ha sometido al Estado Social de Derecho, los saldos ofrecidos al bienestar social es considerado como muy elevado. Inclusive, el desempeño de funciones sociales por el Estado ha sido considerado como una prueba de modernidad, para contrastarlo de aquellos otros estados cuya vetustez está reflejada por la prominencia de tareas primigenias, tales como la hacienda o la defensa.

2.3 Historia de la Administración Pública

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA ANTIGÜEDAD

Las tareas que desempeña el administrador han sido tradicionales a través de la historia, las investigaciones modernas sobre el pasado encuentran grandes analogías entre los problemas administrativos de los pueblos antiguos y de los grandes Estados Modernos, lo cual comprueba la tesis de que los principios administrativos son universales y, por tanto, aparecen aplicados de una forma u otra en todos los sistemas organizativos concebidos a través del tiempo.

a) Egipto

Max Weber observa que en Egipto, el país más antiguo al que se le conoce una administración burocrática estatal, los reglamentos de orden público y colectivo, para el uso de los canales fluviales, son una necesidad debido a factores de carácter técnico y económico. Entre los factores esencialmente técnicos se encuentra el hecho de que los medios modernos de comunicación han sido, en parte, los iniciadores de la *burocratización*. El grado en que los medios de comunicación se han desarrollado es una condición de decisiva importancia para la posibilidad del desarrollo de la administración burocrática, aunque no sea la única.

En Egipto la centralización burocrática fue y sigue siendo una necesidad, pues, con una economía casi de subsistencia, nunca pudo haber alcanzado el grado de desarrollo a que han llegado sin la ruta natural de comercio a través del Nilo.

Al respecto Rostovtzeff, observa que los Ptolomeos en Egipto (323-30 A. De C.) heredaron de los faraones, una organización administrativa y económica altamente

elaborada de un país peculiar, con una base económica única, se le compara con otras regiones del mundo civilizado.

Rostovtzeff, después de investigar el medio administrativo en Filadelfia, Estados Unidos, se encontró frente a un sistema que reflejaba con toda fidelidad la maquinaria administrativa de los ptolomeos. Filadelfia era un Egipto en miniatura.

La institución gubernamental otomana fue un sistema de servicio civil altamente eficiente, aunque se basaba en un sistema mixto de castas: la cristiana y la mahometana.

b) China

A pesar de la concepción común de que el confucionismo era sólo un código de moral, el problema gubernamental era central en la filosofía de Confucio y en la cultura de la China antigua. Después de haberse retirado de la vida pública se decidió a escribir no sólo sobre cuestiones de filosofía moral, sino también sobre la política y gobierno, incluyendo sus observaciones sobre los funcionarios leales y correctos. Como ejemplo se citan sus *"Reglas de Administración Pública"*.

- Los gobernantes y dirigentes de gobierno deberán conocer ampliamente las condiciones del país.
- El gobernante deberá captar siempre el justo "medio". Buscar las más amplias diferencias de opinión y haciendo el más cuidadoso estudio de los hechos con espíritu de absoluta imparcialidad e desinterés.
- El "espíritu público" es esencial para llevar con propiedad las riendas del gobierno, sin favoritismos ni partidarios.
- El gobierno debe promover el bienestar económico del pueblo.
- La conducta apropiada en la administración pública es mantenerse ocupado en ella. Confucio dice que el arte de gobernar es conservar los asuntos del gobierno en la mente sin cansancio ni reposo, y ejercerlo con inquebrantable constancia. Desde los más insignificantes fenómenos del Estado hasta las operaciones de la más alta política fundamental deberían ocupar, permanentemente, la atención de los administradores.
- Debe tenerse cuidado en seleccionar funcionarios honrados, desinteresados y capaces.

c) Grecia

A excepción de Esparta, que siempre fue una aristocracia, la mayoría de los Estados Griegos, de los cuales Atenas fue el más destacado, pasaron por cuatro etapas de evolución gubernamental: Reinos, aristocracias, tiranías y democracias.

El origen del gobierno de las mayorías se encuentra en los griegos. Sin embargo, ni ellos ni los Romanos lograron percibir una necesidad que en nuestros días es evidente. En las antiguas democracias el ciudadano sólo podía ejercer sus derechos haciéndose

presente en las asambleas. La segunda etapa del constitucionalismo, el gobierno representativo, surgió por primera vez en Inglaterra en el siglo XIII. El principio administrativo amplió el campo del gobierno democrático hasta abarcar toda una nación. La tercera etapa en esta evolución es la del gobierno federal, que aparece por primera vez en la historia al evolucionar la Confederación Suiza, hasta llegar a la Suiza moderna, y tuvo su primera aplicación en gran escala en la organización de los Estados Unidos de América.

d) Roma

Los romanos administraron reinos más grandes y lo hicieron con más método que los griegos; pero sólo después que Julio César y la República Romana de Augusto (sobre el año 25 A. De C.) se estableció el servicio civil pagado. Como los griegos, los romanos no estaban muy al tanto de los sistemas administrativos, pero existen suficientes pruebas históricas que demuestran su habilidad para *la sistematización administrativa* en gran escala.

El verdadero secreto de la grandeza romana residía en su genio para la organización. La estructura gubernamental romana no siempre muestra claridad en la aplicación de sus principios básicos tales como el gradual y el funcional que, de acuerdo con las normas modernas, son requisito primordial para que exista una organización eficiente. La grandeza de los romanos, como administradores, se prueba por el hecho de que sus instituciones funcionaban perfectamente. No solamente conquistaron sino que organizaron un imperio y lo mantuvieron en orden, y de hecho, romanizaron al mundo occidental.

La historia de Roma se divide en dos etapas principales: la República y el Imperio, y en la historia de sus formas de organización encontramos una división similar. La primera cubre el período de la Ciudad-Estado, un gobierno municipal; la segunda, la transformación sufrida para adaptarse a las exigencias impuestas por la hegemonía mundial.

CARACTERÍSTICAS ADMINISTRATIVAS DE LA EDAD MEDIA

Las ciudades – estado de la antigua Grecia y la transformación de Roma en imperio son ejemplos de un gobierno altamente centralizado. El experimento más grande de la historia en materia de gobierno descentralizado es el período comprendido entre la caída del imperio romano y el advenimiento de las formas modernas de gobierno y que se llama la Edad Media, durante gran parte de la cual predominó en los países de Europa Occidental, la institución denominada *Feudalismo*.

Un resultado del debilitamiento del poder central durante los últimos días del Imperio Romano, fue la autoridad conferida por el gobierno al gran terrateniente, quien recibía poderes de presión sobre sus inquilinos dentro de sus dominios.

La importancia del Feudalismo reside en el hecho de que fue la primera experiencia en gran escala del gobierno descentralizado. Lo primero que observamos es que la cadena gradual representa grados descendentes de autoridad delegada.

La decadencia de la estructura feudal comenzó con el crecimiento de la industria, del comercio y de la vida comunal que, con su lento pero inevitable desarrollo, desplazaron las formas tradicionales del feudalismo.

Ernest Baker ha atribuido la secularización del servicio público de la iglesia, a los grandes recursos administrativos que, en muchos aspectos, son característicos del Estado Moderno, en tanto que Carl J. Friedrich sostiene la tesis de que el crecimiento del gobierno medieval es idéntico al desarrollo de la burocracia administrativa de nuestros tiempos.

LOS CAMARALISTAS

La creencia de que la administración sistemática es producto sólo del último o dos últimos siglos, es abandonada por el estudio del periodo camaralista. Los camaralistas eran un grupo de profesores y administradores públicos germanos y austriacos, cuyas actividades se iniciaron en 1550 y florecieron en el siglo XVIII; han sido identificados generalmente con el mercantilismo británico y los fisiócratas franceses que, en común con estas escuelas de economía y política, enfatizaban la bondad de un estado rico. Sin embargo, expresaban su interés no sólo por reformas a la economía nacional y sistema fiscal, sino también por una administración sistemática principalmente en el campo de la administración pública.

El pensamiento camaralista y sus práctica se incorpora en la Administración como un cuerpo de conocimientos generales comparables a la Administración Pública Contemporánea.

El camaralismo era la forma rutinaria con que los empleados administrativos del gobierno sobre todo en los departamentos fiscales, hacían su trabajo. Era el procedimiento gubernamental sistematizado, la aplicación del cual se hacía en las oficinas administrativas, era una tecnología administrativa.

ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA EN EL SIGLO XIX

Aunque la filosofía no prosperó fuera de Alemania y Austria, en los países europeos se desarrolló durante los siglos XVII y XIX una corriente que tendía a “promover el desarrollo de normas administrativas y de servicio público común europeo”. La formación de los Estados Unidos no fue sólo una conquista revolucionaria en cuanto a la ampliación de los principios de la democracia política, sino que también representó

un desenvolvimiento notable de logros ejecutivos y administrativos incluyendo, primero, el establecimiento, con éxito, de la presencia electiva como sistema continuo para la administración ejecutiva de la república y, segundo, el fenomenal crecimiento de la Administración Científica. A fines del siglo XIX se inicio en los Estados Unidos la especulación acerca de los principios administrativos en la que Woodrow Wilson jugó un papel destacado.

Wilson afirma que la ciencia de la Administración es el fruto más reciente del estudio de las ciencias políticas que empezó hace 22 siglos. Como una rama de la ciencia del gobierno, en el presente siglo, ha pasado ya su primera juventud y ha empezado a dar frutos del conocimiento sistemático.

Es un hecho que el desarrollo administrativo en América fue tomado de la ciencia política europea particularmente de la alemana y prusiana que, a su vez, se formó de la escuela cameralista.

LA ADMINISTRACIÓN EN EL SIGLO XX

Otro factor del desarrollo de la administración, además del gubernamental, fue el impulso dado a la técnica administrativa por la revolución industrial. Mientras los abogados monopolizaban la ciencia de la administración industrial, conocida como la administración científica.

El "Bureau of Municipal Research" dio especial atención al estudio comparativo de la administración pública y privada, basándose en datos concretos sobre la experiencia de las corporaciones manufactureras americanas y de la administración pública.

La administración moderna lo es sólo por definición. Las técnicas administrativas como arte, tienen raíces antiguas y medievales.

2.4 Actividades Funcionales y Actividades Institucionales

Hemos adelantado que la administración pública es la actividad del Estado. A grandes rasgos, dicha actividad puede clasificarse en dos grandes tipos: actividades funcionales y actividades institucionales.

Las actividades funcionales son las que tienen como propósito dirigir la realización del trabajo que es el objeto vital de la administración pública; en tanto que las actividades institucionales son aquellas cuyo objeto es el mantenimiento y operación de la administración pública, por cuanto que constituye un organismo.

Las actividades funcionales entrañan un territorio de infinitas variedades, un abanico de actos estatales de un orden tan diverso como lo han sido las responsabilidades del Estado a lo largo de la historia. Max Weber había advertido acerca de que difícilmente habría una tarea que no hubiera tenido alguna relación con el Estado, pero que al

mismo tiempo se le considerara perpetuamente de su monopolio. Esto es cierto, pero desde el siglo XVIII es evidente que el Estado ha monopolizado actividades funcionales que le son inherentes, tales como las relaciones exteriores, defensa, hacienda, justicia e interior.

Las actividades institucionales, por su parte, son aquellas que están involucradas en políticas específicas, la seguridad y mantenimiento de la planta física, el reclutamiento y manejo de personal, así como la contabilidad y la información. Todas estas actividades, que tienen un carácter esencial, son distintas sustancialmente de las actividades funcionales no sólo por cuanto a clase, sino por el hecho que no son realizadas como un fin en sí mismo, sino como medios para alcanzar los propósitos a cargo de aquellas.

El alcance de la administración pública, por consiguiente, llega al límite donde la necesidad de la realización de los fines del Estado lo demanda. No hay, pues, más límites que esas necesidades.

"La administración pública está relacionada con el qué y el cómo del gobierno. El qué es el objeto, el conocimiento técnico de un campo que capacita al administrador para realizar sus tareas. El cómo son las técnicas de dirección, los principios de acuerdo a los cuales se llevan al cabo exitosamente los programas cooperativos. Cada uno es indispensable; juntos forman la síntesis llamada administración"⁴.

2.5 Funciones Administrativas

Los técnicos de la administración se han preocupado por identificar y denominar las funciones ejecutivas. Existen inconsistencias en aquellas actividades que pueden consideradas de naturaleza administrativa.

Tannenbaum, investigando las razones de estas inconsistencias, ha enumerado ocho causas:

1. La complejidad de las empresas
2. La falta de una terminología común para describir conceptos similares
3. El descuido en el uso de los términos
4. La falta de claridad al detallar las funciones del administrador
5. La inclusión de aspectos técnicos entre las funciones administrativas
6. La confusión entre funciones y procesos
7. La descripción de las actividades en términos subjetivos
8. La confusión entre función y operación

Los escritores con frecuencia confunden las funciones del administrador con las técnicas que éste emplea y con los procesos mediante los cuales se llevan a cabo las

⁴ Dimock, "The Study of Administration". Los Estados Unidos, The American Political Science Review. 1947. p. 31.

funciones. Otra causa básica puede ser el descuido e inconsistencia en el uso de las palabras y la omisión o inexactitud de las definiciones. Finalmente, ha habido fallas en el uso de términos distintos para describir el mismo concepto. Por supuesto, los escritores no están obligados a servirse de términos comunes, pero el progreso científico depende en gran parte de esta práctica.

Por lo menos tres grupos de personas han de entender la naturaleza de la administración:

quienes ocupan posiciones ejecutivas, porque dichas personas necesitan un claro conocimiento de la misma. Las personas empleadas en puestos de base (trabajadores, empleados de oficina, representantes de los sindicatos, etc.), pues la comprensión de la naturaleza administrativa los conduce a depositar su confianza en la habilidad de sus jefes para administrar y esta evaluación favorable por parte de los trabajadores de base, es un punto de apoyo deseable para cualquier jefe o superior. El tercer grupo interesado en la materia es el de los estudiantes, profesores y tratadistas quienes no podrán hacer progresos en este campo si no comprenden su naturaleza.

Una función es la acción natural o característica de una cosa. Aplicado a la administración el término "*función*" significa las actividades que los administradores emprenden como tales.

Del análisis anterior se ha concluido que todos los administradores realizan las mismas funciones sin importar el lugar que ocupan en la estructura de la organización o el tipo de actividad que realicen.

Las deducciones que se obtienen de este principio son varias: En primer lugar, significa que todo lo que se conozca acerca de un administrador es aplicable a todos los administradores. Una consecuencia de ello es que ya es posible desarrollar una teoría de la administración aplicable a todos los ejecutivos en todas las ocupaciones.

En segundo lugar, el principio implica que el conocimiento y experiencia administrativos son transferibles de departamento a departamento y de empresa a empresa; los ejecutivos de empresas privadas pueden ser trasladados a empresas públicas.

Una mayor comprensión de la naturaleza de la administración se logra liberando el concepto de las funciones ejecutivas de otras actividades, algunas veces confundidas con ellas. Una de estas actividades es la técnica administrativa.

Una *técnica administrativa* es un procedimiento adoptado por el ejecutivo para llevar a cabo sus funciones. El mismo administrador puede poseer competencia técnica, pero en su capacidad administrativa ciertamente no estará utilizando tales habilidades, no obstante que en el curso de su experiencia haya adquirido cierto grado de facilidad en una o en más actividades especializadas.

El problema primario de un administrador con habilidad técnica es el tiempo que emplea en adquirir y practicar su especialidad. El especialista suele menospreciar aquello que

no es de su propio campo o perder de vista la relación de sus actividades con las del departamento o empresa que dirige.

Esta necesidad de familiarizarse con las posibilidades de cada habilidad explica porque no debe esperarse que los administradores hagan decisiones importantes desde el mismo momento en que se hacen cargo de un puesto ejecutivo. Deben emplear bastante tiempo en el estudio del objetivo de la empresa, su política y sus prácticas, su posición en la industria y sus puntos fuertes y débiles.

La competencia técnica frecuentemente da a una persona una posición de preferencia y respeto en un grupo, aumentando en cierta forma su prestigio y liderazgo. Tal habilidad técnica, sin embargo, aunque es útil para manejar un grupo de subordinados, no es por sí misma una función administrativa.

La mayoría de la gente tiende a pensar de la administración en términos grandiosos como si fueran acciones sólo de gran magnitud. En realidad, el conjunto de decisiones y actos que constituyen la administración es simple a la vez que complejo. No todo es tomar decisiones sobre los principios de la administración tal como están escritos en los libros de texto.

No existe un grupo aceptado de deberes y responsabilidades para un ejecutivo, así como no existen técnicas garantizadas para resolver los problemas administrativos. Algunos aseguran que existen ciertas normas; pero es bien sabido que hay buenos administradores que ni siquiera conocen dichas normas. Sin embargo, bajo las diferencias superficiales y la aparente uniformidad en la técnica empleada en los distintos puestos, un cuidadoso análisis revela que la función de administración, en su conjunto, tiene ciertas características comunes donde quiera que se encuentre.

Existe cierto acuerdo unánime en que las funciones principales de un gerente son organizar, planear, dirigir, coordinar, controlar, y representar a la administración en sus distintas relaciones. Estas funciones, junto con la administración de las finanzas y del personal, son elementos que el administrador no puede evitar sin menoscabo del mérito al título de jefe administrativo.

2.6 Características del Administrador Público

La esencia de la administración es la habilidad del administrador para hacer que las cosas se hagan bien y económicamente, sin tener que hacerlas él mismo. El buen administrador es el que puede planificar proyectos, estructurar una organización para llevarlos a cabo, conservar dicha organización funcionando eficazmente y al mismo tiempo lograr los objetivos de la misma, dentro de los límites planificados del personal, tiempo y materiales. Algunos creen que esta rara habilidad no se adquiere, sino que el administrador nace; otros piensan que el adiestramiento y la experiencia pueden capacitar a ciertas gentes a ser buenos administradores.

Algunos escritores hacen hincapié en que una de las cualidades fundamentales del administrador es el factor "visión del conjunto", en oposición a la especialización, principalmente en esferas del cuerpo directivo. Consideran que los especialistas son deseables y necesarios, pero alguien tiene que coordinar, integrar, sintetizar, etc. Una persona con "visión de conjunto" es la que puede unir una multitud de relaciones complejas, penetrar y entender las relaciones importantes de una variedad de especialistas técnicos, unirlos en un haz de orden y unidad y establecer un plan de acción realizable dentro de las responsabilidades y el medio en que trabaja.

El administrador general, es decir, el que trabaja como tal, independiente de cualquier preparación profesional o funcional, no es ningún fenómeno nuevo; ha existido desde hace mucho tiempo, pero el movimiento de la investigación administrativa ha estado dando administradores generales cada vez más capaces para conducir el trabajo administrativo por causas científicas.

Henry Fayol observó que todo empleado de una empresa pública o privada, ya sea obrero, capataz o jefe, tiene cierta participación en el trabajo de la administración, y por tanto, tiene que hacer uso de sus facultades administrativas en su radio de acción.

La dificultad principal de los jefes administrativos en el campo de la administración pública, como presidentes, gobernadores, y alcaldes, es que son a la vez líderes políticos y jefes administrativos. Se eligen por corto tiempo, lo que da por resultado que se pierda la continuidad de la política administrativa. Las inclinaciones de estos funcionarios son, en mayor parte, más políticas que administrativas y muy raras veces un jefe ejecutivo siente inclinación por éstas.

Una forma de asegurar los intereses de la administración en los cambios de política, es el establecimiento de cuerpos técnicos en el ramo presupuestario, de planificación, etc. Si estas unidades logran una reputación profesional y técnica de muchos años, sus servicios se utilizarán independientemente de las corrientes políticas.

Es interesante notar que Thomas Reid, que ha tenido experiencia tanto en el gobierno como en la industria privada, cree que las decisiones que los ejecutivos gubernamentales tienen que tomar, son por lo general mucho más difíciles que las decisiones en una empresa privada, debido a la gran importancia de las actividades gubernamentales.

Louis Brownlow señala que todo administrador debe tener una gran curiosidad e interés en muchas cosas, un deseo de investigar nuevos asuntos y resolverlos.

2.7 La Administración Pública Contemporánea

TENDENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Aunque la humanidad posee un acervo común de experiencia, cada nación tiende a desarrollar su propio patrón de acuerdo con el estado social, económico y cultural.

Según Lepawsky, Estados Unidos, Gran Bretaña, Francia y Alemania son naciones compactas que tienen ya una administración bien establecida. Rusia, Latinoamérica y el gobierno internacional (Organización de las Naciones Unidas), tiene un sistema en gestación pero ajustado a la experiencia general, principalmente a la de Estados Unidos.

a) *Estados Unidos*

Desde sus comienzos, como nación, los Estados Unidos han combinado el interés democrático del pueblo por participar en la dirección de sus asuntos públicos, como los requerimientos de técnicas de producción y procedimientos eficientes.

La inspiración americana de combinar una producción eficiente y una administración democrática, ah tenido el apoyo decidido de los ejecutivos privados, los obreros.

La doctora Catheryn Seckier Hudson, encuentra las siguientes *características de la administración norteamericana*:

- Muy joven. La literatura sobre administración en los Estados Unidos empezó en 1887 con el trabajo de Woodrow Wilson, titulado "el estudio de la Administración".
- Universal. La administración abarca todos los grupos, todos los tiempos y se encuentra en todas partes.
- Enorme. El aspecto administrativo del poder público se ha convertido en la inmensa y más importante actividad del gobierno norteamericano, y ha crecido rápidamente, principalmente en el periodo 1939-1948.
- Compleja. La tendencia de la Administración en el gobierno es la de hacerse más compleja y pragmática.
- Aceptada por la sociedad. La tendencia del pueblo norteamericano es de aceptación cada vez mayor de la administración gubernamental en todos los órdenes de vida.

b) *Administración británica*

El gobierno británico y especialmente su sistema de Servicio Civil ha sido objeto de curiosidad y envidia por parte de los norteamericanos, aunque la administración industrial y de negocios ha tenido pocos adeptos. La curiosidad se hizo mayor pocos años después de la Segunda Guerra Mundial, cuando Inglaterra consideró necesario nacionalizar la industria del carbón, la banca, la aviación civil, el transporte, las comunicaciones, el sistema eléctrico y la industria del acero.

Francis Floud dice que Inglaterra siempre ha sospechado de los expertos como administradores y que, sea o no éste el caso, lo cierto que siempre ha sido una práctica de que los miembros del gobierno sean elegidos no por ser conocedores en la materia, objeto de su puesto público, sino porque son hombres capaces de llegar a una decisión, no por sus propios conocimientos, sino por su aptitud para aprovechar los de otros. En

general, este sistema, señala, ha funcionado bien, pues cada nuevo ministro, no importa cuán ignorante sea, puede confiar en un grupo de funcionarios desinteresados y experimentados.

En resumen, la peculiaridad de la administración inglesa, es que los británicos han convertido lo que se llamaría *ignorancia institucionalizada*, en una virtud de sus administradores públicos.

c) Administración francesa

En Francia, el administrador y el servidor civil juegan un papel más dominante, pero menos efectivo. Indica Lepawsky que pocos observadores dejan de llegar a la conclusión de que en la administración pública francesa, el ineficiente "Monsieur le Bureau" menosprecia al público y considera su escritorio oficial como dominio privado. Sin embargo, no es sólo en Francia donde el germen burocrático es peculiarmente virulento y en que el papeleo con frecuencia entorpece el proceso de la administración. Este aspecto de la vida francesa, está en extraño contraste con la tradición sistemática y el énfasis lógico de su cultura.

Sería un error menospreciar la administración francesa. la administración del hogar es con frecuencia un modelo de planificación y organización.

d) Racionalización administrativa germana

Los alemanes han mostrado una gran disposición para la sistematización del pensamiento y gran eficiencia en la acción, cualidades que han producido en otras naciones una mezcla de admiración y temor. A pesar de su eficiencia, los alemanes, en su intento de dominar al mundo en la Segunda Guerra Mundial, demostraron ser planificadores cortos de vista y administradores inciertos, donde se esperaba que fueran más fuertes: en el campo de la estrategia militar y la producción industrial.

Adolph Hitler decía que Alemania era el país mejor administrado y organizado del mundo. Existía papeleo, pero eso era un mal en todos los países. Pero lo que otros países no poseían era la maravillosa solidaridad de su organismo, así como la lealtad incorruptible y honesta de sus representantes. "Es mejor ser un poco pedante, pero honrado y leal, que sabio, moderno y débil de carácter; y, como sucede con frecuencia, ignorante e incompetente".

e) Administración rusa

La paradoja principal de la competencia entre comunismo y capitalismo es el hecho de que la Rusia soviética, principal exponente del comunismo, haya adoptado como modelo las principales teorías administrativas de los Estados Unidos, el más adicto partidario del capitalismo.

Esta admiración por las técnicas administrativas de los Estados Unidos, junto con la crítica de sus instituciones, es característica del Soviet. Algunos críticos

norteamericanos de liderazgo soviético, durante la crisis de la Segunda Guerra, expresaban gran admiración por los líderes rusos y los calificaban de administradores capaces.

f) Administración latinoamericana

Las repúblicas latinoamericanas están adoptando los sistemas norteamericanos y europeos, pero enlazándolos con los vestigios de sus propias culturas del pasado.

William Ebenstein hace la observación de que, antes de la conquista de México, el rey azteca, encabezaba la *administración pública*, auxiliado por su nobleza, el Clero y la Clase Militar.

La inestabilidad política a través de la Historia de México desde la independencia, se reflejó en el mal del militarismo dentro del gobierno y la administración. Los hombres del ejército consideraban a los altos puestos carácter político, financiero o diplomático, como su propio dominio. "Sólo si México conserva su estabilidad, desprestigiará el régimen de los generales y coroneles", afirma Ebenstein.

Henry Reining observa que el alto prestigio de que goza la administración pública en Brasil es sorprendente. No podría concluirse que Brasil es un estado administrativo totalmente sistematizado o que México es un país totalmente gobernado por un jefe. Cada uno de estos países y la mayoría de países latinoamericanos tienen ambos elementos.

Un ejemplo sobresaliente de administración pública como empresa productiva, se encuentre en Uruguay. Desde la administración del presidente José Batle en 1903 ha tenido importancia la adquisición y administración de la industria publicitaria, de los bancos y también de la industria de la carne.

g) Administración Internacional

La transición de la Segunda Guerra mundial, de la liga de las Naciones Unidas, ofreció una excelente oportunidad al estudioso de la administración para aplicar los conocimientos y estudios existentes en la organización y administración internacionales, Donald C. Stone afirma:

"Se ha de obtener éxito una organización internacional para tratar los problemas del mundo, los órganos políticos que se orienten al estudio de estos problemas y los secretariados que lleven a cabo el trabajo administrativo, deben estar organizados propiamente. El éxito de la administración internacional depende de una eficiente organización y administración, en la misma forma que en cualquier empresa pública o privada".

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO ECONÓMICO

La existencia de un sistema administrativo es la condición intrínseca para la consecución de un fin, y de una deficiente o eficiente administración depende del fracaso o el éxito de la empresa. El desarrollo económico y social de los países, hasta hace poco tiempo, se había llevado a efecto tradicionalmente a través de la labor de la iniciativa privada. Han sido el afán individual y el espíritu de empresa de este sector la fuerza que ha empujado a los países a desenvolverse.

Durante este proceso de desarrollo sin coordinación, el sector público había intervenido solamente había intervenido en una forma parcial, por lo general, concretándose a desempeñar un papel vigilante y regulador de las actividades privadas. En esta forma hemos visto surgir grandes estados modernos con un enorme potencial en el terreno de la tecnología y capacidad de producción.

El sector gubernamental es la empresa más importante de un país, la cual tiene encomendada en la actualidad una multiplicidad de obligaciones a cumplir que abarcan no solamente las tradicionales tareas de la dirección de los servicios públicos, sino que, inclusive, ha arrebatado al sector privado actividades de interés social que éste no ha podido o no ha sabido resolver satisfactoriamente.

Es pues, el sector gubernamental en nuestros días, dado su poder económico y político, el único órgano capaz de trazar directrices y llevar a cabo planes de significación económica general de amplio alcance; y con el despertar de muchos pueblos a la industrialización y al desarrollo económico, dicho sector es el elemento clave en la planificación, dirección y coordinación de los esfuerzos que han de conducir el logro de este anhelo colectivo. Casi todos los pueblos en la actualidad están empeñados en programas de desarrollo económico que automáticamente se convierten en la responsabilidad directa del poder público. Para la consecución y cumplimiento de esta responsabilidad, los gobiernos han tenido que ampliar el ámbito de actividades, pues se han percatado que si no cuentan con un sistema administrativo eficiente, los planes de desarrollo económico que tienen el propósito de llevar a cabo, se desenvolverán lentos, costosos y poco remuneradores.

La administración pública, que ha recibido tantas nuevas atribuciones en las últimas décadas, ha crecido en organismos, pero no en eficiencia. La lentitud de los controles fiscales ha hecho crear un número excesivo de instituciones autónomas que justificarían un mayor control financiero, y que, sin embargo no siempre trabajan eficientemente. Estas y otras acusaciones parecidas se hacen cotidianamente al sector público en casi todos los países. Aunque no sería justo decir que los defectos administrativos son un fenómeno exclusivamente gubernamental, revelan la existencia de un grave y generalizado problema de orden.

Este problema de ausencia de orden viene a hacer crisis precisamente en momentos en que sobre los países latinoamericanos pesa una creciente presión demográfica y fuertes cambios en la estructura y localización de la población, los cuales influyen, a su vez, sobre los sectores sociales y económicos. Se hace cada día más urgente el eficaz cumplimiento de las atribuciones otorgadas al Estado para estimular el desarrollo económico y para canalizar bien sus recursos, y esto cuando el solo hecho de mantener

los niveles alcanzados representa en sí un esfuerzo considerable y oneroso. Tratar de mejorarlos es un problema tan vasto que requiere y exige una consolidación inteligente de objetivos entre los sectores públicos y privados.

El organismo básico de coordinación de todos los esfuerzos que pueden hacerse en pro del desarrollo en nuestros días, es la *administración pública*.

Para que las soluciones sean efectivas es necesario inculcar en el sector gubernamental una actitud previsoras que tome en cuenta la relación estrecha entre los recursos financieros, los programas de trabajo y las reformas administrativas.

Debido a las características dinámicas de la administración, en ocasiones puede resultar más conveniente empezar por graduar la creación de unidades y *procedimientos de programación*.

El renglón más importante de actividades en un organismo de planificación es, sin duda, el de los gastos públicos.

El documento presupuestario es un programa, pues a través de él no sólo se contemplan las inversiones sino también los gastos destinados a servicios que corresponden a satisfacer al poder público, en especial los de mejoramiento social, cuyo monto suele ser más alto en virtud del atraso característico de los países latinoamericanos. El *presupuesto*, refleja mejor que ninguna otra ley, las estructuras administrativas e impositivas.

Bien preparado el documento presupuestado permite reformar y reajustar cada año dichas estructuras.

Entre los problemas que suelen presentarse en los intentos de programación, pueden contarse los siguientes: la falta de estadísticas apropiadas; la defectuosa división del trabajo en la oficina, los sistemas fiscales atrasados y complejos; la insuficiencia de la legislación y las faltas de buenas técnicas para reparar y sistematizar los instrumentos legislativos; la concurrencia desordenada de diferentes organismos con atribuciones idénticas o muy similares; los problemas derivados de diferencias regionales o de la ausencia de vías de comunicación; la incomprensión y la resistencia de órganos paralelos y subalternos; la falta de personal competente y la consiguiente posibilidad de aplicar fórmulas generalmente recomendadas, como la delegación de autoridad.

Tomar en cuenta al sector privado no es sólo un problema de relaciones públicas, por complejo que pueda ser y por útiles que resulten los instrumentos de éste; se trata fundamentalmente de encausar las inversiones y para ello conviene examinar y contar con la cooperación del sector privado.

PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN LA SOCIEDAD

Al analizar este tema surge una pregunta: ¿Es la administración una de las influencias decisivas en el reajuste de nuestra sociedad, o sólo es su tarea la de estabilizar las instituciones sociales?.

Paul Pigors cree que la función primordial de la administración es estabilizar las instituciones sociales. Afirma que "una idea se institucionaliza por sí misma; tiene que organizarse. El administrador establece el conjunto de leyes, reglas, mecanismos, que se aplican al logro de un propósito específico. Luego dirige el trabajo de todos los elementos constitutivos, de modo que una institución es comparable a una máquina que tiene partes uniformes. Cada parte de la máquina se ajusta a un patrón uniforme y los establecimientos de enseñanza aportan los elementos que reemplazan a los que se retiran. Así se mantiene la institución a través del tiempo".

Por lo tanto, la función administrativa asegura la continuidad del orden existente con un mínimo de esfuerzo y riesgo. Los administradores son los estabilizadores de la sociedad y los guardianes de la tradición.

Brooks Adams sostiene que la principal función de la administración debería ser facilitar el devenir social o asegurar la estabilidad social facilitando el devenir social.

Charles A. Merriam sostiene que, en la industria moderna, muchas veces el grupo de administradores tienen una posición más significativa que la de los propios trabajadores, pues en gran medida las decisiones descansan en sus manos. No es necesario concluir que los grupos administrativos han dominado el ambiente, aunque en algunas ocasiones tal puede ser el caso; pero no puede dudarse que el factor administrativo en la empresa pública y privada ha llegado a asumir un gran papel.

Ya sea que su esfera de interés sea pública o privada, la administración es siempre un servidor de política (en su amplio sentido). La gerencia, uno de los más fuertes pilares de la administración, implica medios, y los medios no tienen significación sino en términos de fines. La separación de los medios y fines forman la base y la justificación del estudio de la administración.

Se considera al Estado dividido en tres poderes: *ejecutivo, legislativo y judicial*. Cuando los poderes legislativo y judicial de nuestros gobiernos se confinan en sus funciones propias, la primera se concreta fundamentalmente en los aspectos de la política y la última en trabajar totalmente en el campo de la administración. En cambio, la rama ejecutiva soporta un doble peso: los presidentes, gobernadores y alcaldes están obligados tanto a servir como líderes políticos como jefes administrativos. Y excepto para tales administradores y sus subordinados las personas encargadas de la administración no deben realizar ni participar necesariamente en la estructuración de la política, su labor principal es ponerla en práctica y ejecutar programas.

En términos gubernamentales, medios y fines son la división entre política y administración. Esta distinción es útil; tiene valor práctica para la marcha de un país democrático. El ciudadano, mediante el voto, puede forzar a su gobierno a realizar ciertos fines y, como en lo tocante a la administración, es difícil saber si los medios que

están empleándose son apropiados para alcanzar dicho fin, deben obligar a sus representantes a que insistan en la aplicación de medidas efectivas para el desarrollo del sistema administrativo.

Por tanto, los representantes del pueblo se encargan de delinear la política general del país. Después de que dichos organismos han establecido las metas y delineado la acción, empieza el papel de la administración pública.

El servicio público tiene mucho que ganar y nada que perder si cuida de la separación entre política y administración. La piedra angular de la nueva concepción de la administración pública descansa en la presunción de que la política debe constreñirse a la determinación de los objetivos y dejar a la administración la aplicación de sus procedimientos técnicos, libres de la influencia política.

Sería falso decir que los funcionarios administrativos no tienen absolutamente que ver con la formulación de la política. Pueden participar legítimamente en varias formas: estudios, investigaciones, informes con conclusiones y recomendaciones.

El congreso, las legislaturas, los poderes legislativos, son los encargados de elaborar la política, pero en forma alguna tienen el monopolio de dicha función, así como no la tienen en los tribunales o el poder judicial, sobre la determinación de la ley. Por lo contrario, los administradores, cualquiera que sea su rango, están constantemente estableciendo reglas y determinándolo que es la ley, es decir, lo que significa en términos de acción.

También participan los administradores en esta elaboración formulando recomendaciones a la legislatura. Las reacciones de los ciudadanos, fluyen al cuerpo legislativo directamente, o a través de la rama ejecutiva o administrativa, y ambas corrientes son esenciales para el producto final, pues dan a la legislatura los elementos necesarios, en una forma más integral, que la que haría una corriente sola.

Todas las alternativas revolucionarias prometen cada vez una mayor intervención estatal en los asuntos de los particulares. El efecto inmediato es una absorción cada vez mayor de la economía dentro del área del control público, lo que requiere una mayor articulación e integración de la política y las funciones de todas las dependencias de gobierno.

En la nueva economía política que vivimos, la intervención del Estado va siendo cada vez más y más importante de lo que tradicionalmente había sido, y la expansión de las actividades de los servicios públicos puede ser beneficiosa.

LA BUROCRACIA

Desde el punto de vista de la administración pública la burocracia puede definirse como un cuerpo profesional de funcionarios y empleados en una pirámide jerárquica que se operan bajo normas, reglas y procedimientos impersonales y uniformes, que trabajan para el estado.

La palabra "burocracia", en su sentido popular, lleva consigo el criterio de inercia, falta de espíritu de la empresa, papeleo, mediocridad e ineficiencia. Para muchos es *símbolo de la ineficiencia de la administración pública*, que se supone la más contagiada del virus. Sin embargo, burocracia tiene un significado técnico; en términos generales se le puede definir como la organización en gran escala, sea pública o privada, y los problemas inherentes a la misma.

Por lo general, las personas que investigan el medio burocrático acaban por justificar algunas de las críticas que le hacen.

Burocracia es una de las designaciones colectivas más comunes para quienes trabajan en el gobierno. El nombre es molesto en unos aspectos más que en otros, pero en general, es una palabra que se pronuncia en cierta sorna. Sin embargo, es un fenómeno que se produce en el campo de la administración y, como tal, debe ser conocido y analizado.

El creciente fenómeno de burocratización está presente en todos los órdenes de la actividad humana. El influjo de las grandes organizaciones ha sido determinante en la explicación de muchos patrones culturales de la sociedad moderna. Es obvio, que día con día crezcan los contingentes laborales de la gran empresa pública o privada, bajo las características y premisas que definen el modelo burocrático de organización.

La evolución de la burocracia y su influencia creciente en el contexto social, político, económico y cultura, permiten afirmar que constituye uno de los elementos definitorios de la organización social contemporánea. Su presencia en todos los estados y organizaciones internacionales y su vinculación con la mayor parte de los organismos sociales y privados más importantes y complejos, invita a reflexionar sobre las causas que han generado la integración de tan importante grupo social.

La burocracia en tanto organización social tiene cualidades similares a otras organizaciones. Comparte el afán de toda organización de esforzarse por coordinar las actividades individuales y colectivas relacionadas con sus propósitos. Tal es la razón de que provea incentivos a sus miembros para ganar y sostener su participación y de que establezca un efectivo sistema de comunicación interna que promueva la obtención de sus fines.

La autoridad para el modelo burocrático se caracteriza por su racionalidad y legalidad; las reglas tienden a ser contables y ligadas a los propósitos de la organización y con un grado importante de sujeción a la ley como arquetipo ideal; la jerarquía se concreta en jurisdicciones, competencias, canales de comunicación, generalmente claros y objetivos que favorecen a los niveles de autoridad que éstos sean precisos, fundamentados y protegidos.

El constante reniego de los burócratas no constituye sino una expresión de protesta de la naturaleza humana, que subsistirá a lo largo de la historia de la humanidad.

De vez en cuando, se encuentran servidores públicos que pretenden hacer de sus tareas públicas un negocio privado, o utilizan su poder o su influencia para conferir ventajas ilícitas a ciertos grupos especiales. Y esto sucede con más frecuencia entre los burócratas de puestos de elección, que entre los de puestos nominativos.

La inclinación de algunos administradores a tomar muy en serio sus funciones para lograr un bien público que, de otro modo, piensan que podría perderse, los empuja a límites más allá de los que les ha impuesto su deber o la legislatura. Es un error, como afirma Woodrow Wilson, relegar la administración a la categoría de "cosas que los empleados pueden hacer, una vez que los doctores se han puesto de acuerdo con los principios".

La justificación del desarrollo de la burocracia debe encontrarse en el hecho de que vino a satisfacer necesidades sociales de primer magnitud; es una consecuencia necesaria de la complejidad de las responsabilidades que han adquirido los estados modernos: la salud pública, la impartición de justicia, el orden público, el bienestar material, la educación, la administración de la hacienda pública y tantas otras.

El funcionamiento de la burocracia supone los siguientes elementos básicos:

1. División del trabajo
2. Delegación de autoridad
3. Coordinación
4. Disciplina

La burocracia, como problema y como proceso, es vital e inevitable en las organizaciones, a pesar de las críticas justificadas e injustificadas.

El término *burocracia*, se aplica usualmente al sistema de gobierno cuyo control está por completo en manos de funcionarios, poniendo este poder en peligro las libertades ciudadanas. Las características de al régimen son la pasión por la rutina en la administración, la falta de flexibilidad de sus normas, la demora para tomar decisiones y la resistencia a la introducción de innovaciones. En algunos casos, los miembros de la burocracia se llegan a convertir en una casta hereditaria, que maneja los asuntos del gobierno para su propio provecho.

El advenimiento del gobierno democrático en el siglo XIX eliminó la posibilidad, en el mundo occidental, de mantener un sistema permanente o hereditario de funciones públicas. Las nuevas estructuras reclamaban de la burocracia una nueva expresión: la existencia de técnicos en distintas actividades y de un grupo uniforme de procedimientos. Se empezó a desconfiar de las innovaciones espectaculares y a clamar por la existencia de funcionarios dignos de confianza y leales a los postulados de gobierno.

Hay que distinguir la conexión que existe entre complejidad y burocracia. La complejidad es la causa más general de la burocracia, aunque también existen complejidades de carácter institucional y administrativo entre las cuales se puede mencionar: tamaño, organización, especialización, leyes y reglamentos.

La burocracia es simplemente una gran institución escrita, y esto no es un elemento extraño, inyectado solamente al gobierno, sino la acentuación de las características que se encuentran en todas partes. Es un problema de grado, de combinación de componentes y del énfasis relativo que se les da en cada caso. La diferencia principal que existe entre distintas instituciones, es la influencia burocrática. Como la burocracia no es sólo privativa de una clase especial de instituciones, sino que la hay en todas ellas en distinto grado, aun esta diferencia entre instituciones puede no tener importancia. La burocracia prospera a medida que las organizaciones alcanzan mayor tamaño, y se convierten en impersonales y autónomas.

A pesar de todo el conocimiento de la vida de la vida institucional, la administración hábil y la psicología de las relaciones humanas en situaciones complejas que los estudiosos y administradores adquieren y aplican, es evidente que el surgimiento de una burocracia estandarizado y mortífera, que estrecha y tuerce la vida de incontables individuos, es el precio que debemos pagar por el tamaño de las organizaciones y sus métodos de especialización y estandarización.

La principal causa de la burocracia es la inmensidad y amplitud de los negocios y gobiernos modernos, en tanto que el remedio principal es *la desintegración y descentralización del poder administrativo*.

Charles E. Merriam dice que Burocracia es un término de significado ambiguo que algunas veces se usa para describir un sistema administrativo con el mismo significado del término "administración pública". La burocracia puede ser también un tipo de enfermedad ocupacional, un problema común que surge en casi toda forma de administración: deficiente organización, delegación incorrecta, supervisión defectuosa, política nociva en cuanto a personal, moral baja, lastre, etc.

Max Weber define la burocracia como un fenómeno social universal, desligándolo de juicios normativos. Dice que una vez establecida completamente la burocracia es, entre las estructuras sociales, la más difícil de destruir. La burocracia es el medio de llevar a cabo la acción colectiva, dentro del orden social.

Por lo tanto, como un instrumento de socialización de las relaciones públicas, la burocracia es y ha sido un instrumento poderoso de primer orden, para quien controla el aparato burocrático.

El burócrata individual lucha por escapar de la trampa en que se ha metido. El burócrata profesional está encadenado a su actividad por toda su existencia material e ideal.

El ciudadano por su parte, no puede evitar o reemplazar el aparato burocrático de autoridad, una vez establecido; pues esta burocracia descansa en el adiestramiento de expertos en la especialización funcional del trabajo y en funciones metodológicamente integradas.

El hecho de que la organización burocrática sea, técnicamente, el medio de poder más desarrollado en manos del hombre que lo controla, no determina el peso que la burocracia como tal es capaz de tener en una estructura social en particular.

El concepto de burocracia se usa generalmente como un arma de ataque a los gobiernos; pero cuando se examina el concepto, encontramos que sus verdaderos componentes son comunes a toda organización.

Si el tamaño y la complejidad que traen como consecuencia la inflexibilidad e impersonalidad, son las características principales de la burocracia, el remedio puede residir en reestructurar el trabajo o posiblemente en seccionar los poderes reduciéndolos a unidades funcionales más pequeñas.

Debemos vigilar que el prestigio de nuestros jefes administrativos sea lo suficientemente alto, para que atraiga al personal más responsable y emprendedor. Por otra parte necesitamos no ir al otro lado de establecer un Estado en que la burocracia gubernamental reine suprema. Existe el peligro de lo que podría llamarse el “Estado Burocrático”, dominado por funcionarios del gobierno, tan cierto como el peligro del “Estado Mercado” dominado por los hombres de negocios, o el “Estado militar”. Debemos de proveer de suficiente poder profesional a los burócratas de todas las instituciones para que cumplan con las responsabilidades que se les asignan.

ESTATUS INTELECTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA LA COMO DISCIPLINA

Hasta ahora puede afirmarse que hemos venido buscando un objeto para la Administración Pública coincidiendo esta última en una visión global y no discutida asimilable a “materia universitaria”, “área de estudio o de interés concentrados” o aún, como “disciplina científica”.

La percepción que se tiene del campo obliga en gran parte la adopción de una de esas perspectivas. Por ejemplo, en el extremo de las visiones instrumentalistas, la formación que el administrador debe recibir es del tipo de la que se podría denominar como vocacional “en el sentido tradicional aplicado en educación a obreros calificados) o de formación técnicas preuniversitarias.

La verdad es que una perspectiva de este tipo no ha sido muy popular, pero tampoco se ha desarrollado precisamente por las imprecisiones y polémicas sobre el objeto de una visión del papel que el estudio de la administración juega académicamente que sea prevaleciente y perdurable. Han existido diversas formas de calificar el estudio de la administración, y el contenido y los atributos de esas formas se han ido modificando en el tiempo.

LA CRISIS DE IDENTIDAD

El problema de no saber lo que la Administración es, es un constituyente importante de la llamada “Crisis de identidad”, un fenómeno reciente que se origina en los años cuarenta que proyecta su impacto hasta nuestros días.

Alrededor de los años treinta no parecen existir dudas respecto del carácter científico de la Administración Pública como disciplina siguiendo una analogía biológica.

Esa visión de la Administración es cuestionada en la posguerra al entrar en contacto con cambios en el contexto que le presentaban problemas de un tipo para el que no estaba preparada, y por la creciente hostilidad proveniente del campo de las ciencias políticas, campo que enfrentaba entonces su propia crisis de reorientación.

El cuestionamiento presentaba críticas concretas en cuatro aspectos.

- Objeta el reclamo de ciencias que hace la administración.
- Califica como proverbio los principios entonces aceptados como científicos.
- Denuncia mal uso de los criterios deficiencia y economía también.
- La arbitrariedad o falsedad de la separación entre política y administración.

El paradigma de los años 30’s y la crisis de identidad se verán como la cristalización de un conjunto de doctrinas centrales y su erosión posterior frente al impacto de los cambios en el ambiente.

El principal producto de la crisis de identidad que resulta de la ruptura del paradigma existente es la indefinición de los límites del objetivo y los métodos de estudio y enseñanza. El alcance de la crisis es tal que impide que los intentos de sobrepasarla.

ALTERNATIVAS

La administración Pública como disciplina, como subdisciplina o bajo una perspectiva profesional.

Para poder introducirse en esta discusión de las alternativas es un requisito la definición previa del concepto disciplina: “materia más o menos coherente” estudiada y enseñada en departamentos académicos independientes al igual que el de los de otras ciencias sociales.

SUBDISCIPLINA

Ver a la Administración Pública como subdisciplina no resuelve la crisis. Se puede decir que esta alternativa está representada por la definición de Administración Pública como “el management” de hombres y materiales para el logro de los propósitos del Estado y

sostiene que esta definición no sirve porque implica una separación entre medios y fines.

El alto nivel que requiere la discusión sobre la vinculación entre Política y Administración se ve subvaluando al introducirlo en este contexto. La Administración Pública ha crecido grande y heterogénea lo que impide concebirla como subdisciplina de nada.

Esta alternativa es a la vez muy ambiciosa y muy poca ambiciosa. Lo primero por la creencia de poder identificar y desarrollar un cuerpo coherente y sistemático de teoría que sea substancialmente independiente de las otras ciencias sociales y que se refiera exclusivamente a la Administración como un proceso social genérico.

Por otro lado, esta alternativa implica una redacción del horizonte, un aislamiento del mundo universitario, un renunciar a estar abierta a captar y enriquecer con los aportes de otras disciplinas. Es en este sentido en que es muy poco ambiciosa.

PERSPECTIVA PROFESIONAL

La propuesta consiste en actuar como profesional sin serlo y tal vez perspectiva de llegar a serlo. El término es amplio y flexible para diversos intereses y objetivos: es, en forma análoga, a la medicina, un concepto que abarca ciencia y arte, teoría y práctica, estudio y aplicación. Aporta una filosofía y una base institucional: provee un esquema suficiente para abarcar todos los problemas teóricos, clarifica problemas, ayuda a definir su naturaleza y a buscarles solución, proporcionando dirección.

Se plantea una reorientación de la Administración Pública basándose en esta perspectiva. Revisar nuevamente los problemas teóricos planteados por la destrucción de la vieja ortodoxia en la crítica de la posguerra.

Parte importante de esta revisión pasa por inquirir el verdadero significado de rechazar la separación entre Política y Administración, y enfrentar entonces un complejo abanico de problemas que tiene el contenido de valor. Se incorporan entonces a la problemática de la administración Pública problemas de:

- Ética personal (un rango que abarca desde casos de protocolo hasta genocidio).
- Política y poder.
- Estatus constitucional, ley y jurisprudencia.
- Política pública (exigiendo a la administración una mayor colaboración en la toma de decisiones políticas).
- De teoría y filosofía política.

PERSPECTIVA VOCACIONAL

El significado del concepto Administración Pública no es ni científico ni académico, sino vocacional. En esta forma análoga con la medicina, “la profesión incluye una variedad de disciplina teóricas y destrezas prácticas, tanto manuales como psicológicas”. “Conforme se progresa en la práctica de la profesión, se pueden tomar cursos de actualización en tanto que las experiencias acumuladas fortalece su maestría profesional”.

Las ventajas de esta perspectiva son: aporta un sentido de comunidad, un campo para intercambiar ideas y procurar destrezas y madurez profesional, de los educadores un foco alrededor del cual organizar programas.

Las similitudes existentes entre las perspectivas profesional y vocacional van más allá del uso de la analogía con la medicina, nuestra opinión es que son prácticamente la misma y que es fundamental en muy similares supuestas expectativas.

LA POLÉMICA SOBRE “EL FIN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA”

Esto es, el “fin de la Administración Pública” lo que significa es reformular el marco de su estudio bajo una nueva perspectiva.

Esa Administración Pública que está condenada a muerte es un fenómeno históricamente acondicionado y que, precisamente por el cambio en las variables del contexto, debe transformarse, ajustándose a las nuevas condiciones. Históricamente la Administración Pública como “materia” surgió como la respuesta de pensadores académicos a la necesidad de reformar en el “subsistema social” de la Administración Pública. Los efectos de ese fenómeno, secundarios solo en apariencia, son que no sólo se desarrolló una “materia” sino una gran área de acción humana que es coincidente y esta estrechamente vinculada con el desarrollo de especializaciones relevantes dentro de las ciencias sociales tradicionales. Es un resumen, el significado de la Administración Pública original se ve sometido a presiones e influencias que lo van desajustando en el tiempo.

SUBDISCIPLINA OTRA PERSPECTIVA

La disciplina mayor, concebida como un cuerpo ordenado de conocimientos, que puede ser percibido y transmitido de generación, examinando crítica lógica racionalmente, es el estudio de las organizaciones humanas grupos de gente realizando sistemáticamente a actividades para la obtención de un fin común.

La Administración Pública como subdisciplina se define como el conjunto de actividades humanas concretas y empíricas ligadas organizacionalmente a la creación y logro de políticas.

MULTIDISCIPLINARIEDAD E INTERDISCIPLINARIEDAD

- La Administración Pública o no tiene un núcleo central definido o tiene un o muy reducido, de modo que el concepto de ese núcleo es insuficiente para comprender y utilizar (operativamente y académicamente) los fenómenos.
- Que existe todo un desarrollo en ciencias sociales y en áreas operativas e instrumentales que no obedece a generación interna en la Administración Pública.
- Que puede lograrse un enriquecimiento interno a partir de los aportes externos.

REFERENCIA AL MÉTODO

En la práctica parece a veces existir la contradicción entre autores que procuran la búsqueda del “método” distintivo, al tiempo que reconocen la existencia de multidisciplinariedad.

NO INTERCAMBIABILIDAD

Aunque con alguna frecuencia se han usado como si fuera intercambiables, nuestro criterio es que estos dos conceptos son diferentes esenciales.

Interdisciplinariedad significa reconocer la existencia de un “centro” propio de la Administración Pública como disciplina que Mantiene relaciones de intercambio con los centros de otras disciplinas.

Multidisciplinariedad implica que no existe tal centro sino crea uno artificialmente por la confluencia de los aportes de diversas disciplinas.

SIGNIFICADOS MÚLTIPLES

Dentro de cualquiera de los dos conceptos –no siempre diferenciados– existen distintas tendencias en su uso y significado. Veremos dos de las posibles.

La primera es la búsqueda de una relación adecuada, operativa, utilitaria entre distintas disciplinas académicas, una de las cuales es entera y coherente y aporta a otra disciplina académica que puede o no tener las mismas características este es el tipo de concepto que mejor se identifica con una percepción de la Administración Pública es una clase.

La segunda tendencia se relaciona con la existencia de “disciplina” o “ciencias” que se perciben como comprensivas respecto de las otras. Este es el viejo fenómeno del reduccionismo. La teología jugó un papel de este tipo durante la Edad Media y más recientemente lo juega el fiscalismo en el positivismo. En realidad parecería existir un egocentrismo en las disciplinas que resulta en cada una tiende a exigir la “exclusividad” como ciencia: tendencias más recientes de esto son típicas en los llamados métodos

globalistas como la Teoría General de Sistemas y algunas de las vertientes del materialismo.

El problema que esto nos plantea, no es nada irrelevante, por el contrario nos obliga a revisar el papel que juegan “materias” definidas como vitales en el estudio de la Administración Pública, tales como la teoría de la organización y la teoría de la decisión.

LA NUEVA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

El movimiento intelectual en Administración Pública se inaugura en 1968, como el resultado de la reunión de un grupo de estudiosos de Syracuse University, siendo una de las motivaciones particulares de la reunión el hecho de que la invitación provenía de Dwight Waldo. También se le conoce como “perspectiva Minnowbrook” por referencia al condado donde se asienta la Universidad mencionada.

Se desprenden dos temas en cuestión: la crisis de identidad y el concepto de la nueva administración pública (NAP).

La relación entre ambos consiste en que, la NAP ha tenido como efecto, el avivar la crisis al replantear en nuevas formas el contexto político y el contenido de la administración pública como una actividad de los hombres en sociedad. Una segunda relación es la que plantea que, como resultado del movimiento de la NAP, la crisis de identidad se ha transformado en una “crisis intelectual”.

La *crisis de identidad* se centra en dos momentos analíticos en los que se definen características claves de la crisis, esto es: primero, crisis de qué y segundo, porqué de la crisis.

Estos dos momentos son:

El crecimiento fuerte y coherente de la Administración Pública en la primera mitad del siglo XX, con la prevalescencia de un paradigma claramente establecido y aceptado. (Época dorada del paradigma ortodoxo).

La ruptura con el paradigma. La existencia entre los años 1930 y 1940 de una serie de fenómenos, históricos, sociales y académico–intelectuales que conducen a un cambio en la perspectiva.

Gran cantidad de académicos se ven obligados a desempeñar cargos administrativos en tareas propias de la guerra. El carácter creativo por necesidad vinculado con estas tareas los hace experimentar que, en tanto administradores no solo definen políticas sino que además, actúan políticamente.

La experiencia negaba la utilidad del conocimiento y las prescripciones generadas bajo el paradigma ortodoxo. Surgió de todo esto, el esfuerzo generalizado por reemplazar la artificialidad del paradigma prevaleciente por uno nuevo que se incorporará:

- El reconocimiento de la Administración Pública como actividad política.
- La administración como parte integral del proceso político, y
- Con el interés público

El rechazo de la dicotomía política–administración y de los criterios de la eficiencia y la economía como principios normativos. Dos elementos coadyuvaron a que fructifique el asalto sobre la Administración Pública: su vulnerabilidad y la brillantez y crucialidad del ataque del positivismo lógico encabezado por Herbert Simón.

Es un movimiento que plantea un reto a la agenda y a la metodología de la Administración pública desde el punto de vista que parte del conocimiento de la interpretación de los eventos del mundo real.

El componente principal de la nueva agenda consiste en procurar el desmantelamiento de Estado administración, lo que conlleva como requisito necesario para la reformulación del paradigma.

Los planteamientos de la Nueva Administración Pública parten de la creencia de que la administración se ha convertido en el modo predominante de dominación en la sociedad contemporánea, que la dominación en el ámbito público es ejercida esencialmente por la burocracia y que la burocracia más influyente es la gubernamental. Esta burocracia como instrumento de control social no opera benevolentemente en forma universal, sino que generalmente favorece más intereses especiales que públicos.

Este Estado administrativo es el que debe desmantelarse procurando; primero, un cambio en el ambiente interno de las agencias administrativas. Esto pretende hacerlas menos burocráticas, autoritarias, deshumanizadoras y opresivas tanto para las que sirven como para los que entran en contacto con ellas.

En segundo lugar deben responsabilizarse a las agencias administrativas ante la miseria y ante el avance de la condición humana en general. Se pueden proponer técnicas para lograr este objetivo: participación, administración burocrática, enfoque del cliente, descentralización, la iniciativa de la comunidad y la administración adaptativa.

Dentro de la reformulación del paradigma se tiene:

- Fundamentos sobre la crítica de una perspectiva basada en el pasado, el nuevo paradigma debe estar orientado al porvenir.

- Otra base consiste en rechazar la afirmación de que el estudio científico de la administración pública pueda conducirse en un contexto neutro.
- Rechazar el positivismo y la variedad de las ciencias del comportamiento.
- Debe lograrse el proceso de enseñanza aprendizaje al propósito moral de ayudar a lograr los ideales de una genuina democracia de bases y la extensión de la libertad humana.
- La fundamental premisa normativa de la Nueva Administración Pública debe concebir el propósito de las organizaciones públicas como la reducción del sufrimiento económico, social y físico, ampliando las oportunidades de vida para todos, adentro y afuera de la organización.

2.8 Estructura de la Administración Pública Mexicana

a. CENTRALIZACIÓN

EL RÉGIMEN DE LA CENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA FEDERAL

La constitución es un instrumento jurídico, mediante el cual se precisa la actividad del estado y se organizan los cuadros generales, políticos administrativos, con ellos se cumplen los fines políticos. El derecho administrativo regula en forma pormenorizada, la organización y la actividad de los entes que forman la administración pública.

Se llama centralización administrativa al régimen que establece la subordinación unitaria, coordinada y directa de los órganos administrativos al poder central, bajo los numerosos puntos de vista del nombramiento y ejercicio de sus funciones y la tutela jurídica, para satisfacer las necesidades públicas.

La centralización administrativa en forma más extensa, no reconoce los órganos locales o dependientes, ninguna vida jurídica, pero la naturaleza de los problemas del estado, demanda y rompe este cerco de concentración del poder, para dar paso a nuevos órganos administrativos independientes del poder central, que constituye la administración indirecta.

LOS SUPUESTOS DE LA CENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA

La centralización administrativa se circunscribe a la acción del poder ejecutivo, los supuestos que lo integran se relacionan con aspectos generales del estado, los cuales son:

- El estado en la persona jurídica;
- La centralización de un régimen administrativo;
- Las facultades de mando y decisión se concentran en el poder ejecutivo la fuerza pública;

- La existencia de un régimen jerárquico.

JERARQUÍA ADMINISTRATIVA

Es el orden y grado que guardan entre sí diferentes órganos superiores y subordinados de la administración pública, los cuales están provistos legalmente de determinadas facultades.

El poder jerárquico es un régimen administrativo, por medio del cual el poder central, vigila y controla los aspectos de los funcionarios y empleados del estado, que le están subordinados y coordinados y mantienen la unidad entre los diversos órganos centralizados, obligados a obedecer las órdenes de los órganos superiores.

PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR LA CENTRALIZACIÓN

Los procedimientos por los cuales se realiza la centralización o reunión de facultades, aprovechó la administración central, son los siguientes:

- La concentración de la coacción;
- La concentración del poder de decisión y de expedir órdenes;
- La concentración de la competencia técnica;
- La concentración del poder de nombramiento.

FACULTADES DE LA CENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA

El régimen administrativo centralizado implica facultades, poderes o procedimientos de la autoridad administrativa central, que le permite fortalecer la unidad y la uniformidad de acción de sus órganos, y sus facultades son las siguientes:

- Facultad de mando, decisión y nombramiento;
- Facultad de vigilancia;
- Facultad disciplinaria;
- Facultad de remisión;
- Facultad para resolver conflictos de competencia.

b. DESCENTRALIZACIÓN

LAS FORMAS DE DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN GENERAL

Los autores modernos del derecho administrativo siguen criterios diversos para clasificar las formas descentralizadas, como personas jurídicas exclusivamente administrativas. Un estudio general de esas formas descentralizadas nos obliga a una clasificación estricta de ellas, relacionadas con los aspectos técnicos y jurídicos de dichas constituciones.

Dos grupos de organismos descentralizados son objeto de estudio:

- La descentralización administrativa territorial o regional;
- La descentralización administrativa por servicio o función.

La primera dice que forma parte de una organización administrativa que se apoya en una base geográfica, como delimitación de los servicios que le corresponden; la segunda es una técnica para el manejo de una actividad determinada, o sea, la prestación de un servicio público o social y tecnológica o de la obtención y aplicación de recursos para fines de la asistencia pública o seguridad social.

CONCEPTO DE DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA POR SERVICIO

Es un modo de organización administrativa, mediante la cual se crea el régimen jurídico de una persona de derecho público con una competencia limitada a sus fines específicos y especializada para atender determinadas actividades de interés general, por medio de procedimientos técnicos.

OBLIGACIONES DE LOS ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS

De acuerdo con el artículo 8 de la ley de control, los organismos descentralizados y empresas de participación están obligados a:

- Inscribirse dentro de los 30 días siguientes a la fecha de su constitución, en el registro de organismos descentralizados y empresas de participación estatal, que llevará la secretaría de patrimonio nacional y a comunicarle, dentro del mismo plazo, las modificaciones o reformas que afecten sus estructuras.
- Presentar oportunamente a la secretaría de patrimonio nacional sus presupuestos y programas anuales de operación.
- Presentar a la secretaría de patrimonio nacional sus estados financieros mensuales y anuales.
- Dar las facilidades necesarias para que la secretaría de patrimonio nacional, conozca, investigue, revise y verifique sin limitación alguna, la contabilidad, actas, libros, registros, documentos, sistemas y procedimientos de trabajo con fines u objetos del organismo o empresa.
- Organizar sus sistemas de contabilidad, control y Auditoría internos de acuerdo con las disposiciones que dicta la secretaría de patrimonio nacional.

VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL RÉGIMEN DE LA DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA

La descentralización forma parte del sistema moderno de instituciones políticas, gobernadas por los más recientes principios del derecho constitucional y administrativo.

En este tipo de instituciones descarga el poder público de muy pesadas funciones que pueden manejarse bajo procedimientos técnicos muy eficaces que pueden manejarse bajo procedimientos técnicos.

El presupuesto de este organismo requiere normas de acción diferente al de presupuesto general de la federación. La especialización del presupuesto ofrece ventajas en beneficio de la institución y de los usuarios del servicio.

Relaciones y Diferencias entre la Centralización y la Descentralización Administrativa

El régimen centralizado se mantiene la unidad, coordinación y subordinación de todos los órganos. Las órdenes corren a lo largo de toda administración, sin que pueda limitarse o destruirse más que por los propios titulares en su esfera de competencia.

Por lo contrario el régimen centralizado, al ente público, con iniciativa y decisión propia, se le desliga por medio de la ley, de la acción inmediata de poder central y se subordina a un régimen jurídico que lo aísla y lo somete a su propia responsabilidad.

Entre poder central y el organismo descentralizado no hay otra relación que las facultades estrictas de control y vigilancia, necesarias para mantener en forma concisa la orientación pública y económica de todos los elementos del estado.

Relaciones y Diferencias entre las Instituciones Administrativas Centralizadas y Descentralizadas

Es conveniente formular una relación de la diferente naturaleza de los órganos centralizados y los órganos descentralizados.

Desde luego se debe insistir que en ambos casos no se está refiriendo a la materia federal, es decir, a la competencia del estado que se realiza a través de los órganos federales.

Los tipos de órganos federales son 2, principalmente:

- Órganos administrativos centralizados;
- Órganos administrativos descentralizados.

c. DESCONCENTRACIÓN

La desconcentración administrativa a la transferencia de un órgano inferior o a gente de la administración central, de una competencia exclusiva, o un poder de trámite, de decisión, ejercicio por los órganos superiores, disminuyendo, relativamente, la jerarquía y subordinación.

Estos órganos no se desligan ni destruyen la relación jerárquica, ni pierden su carácter de ente centralizado, pero adquieren facultades o poderes exclusivos que en buena parte significan una limitada y precaria autonomía que es libertad restringida.

La desconcentración administrativa, es la preparación de un órgano en tránsito hacia la descentralización, por estimar en eficaz la desconcentración es llamada en ocasiones la descentralización burocrática funcional, jerárquica.

DESCONCENTRACIÓN POLÍTICA Y DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA

La desconcentración política es principalmente una competencia que se ejerce en materia federal, sobre todo en el territorio nacional, tomando como base la totalidad del estado.

La desconcentración administrativa se reduce a determinadas materias administrativas, precisamente en la órbita del poder ejecutivo federal.

En el caso típico de una institución desconcentrada política y administrativamente fue el territorio federal, hoy transformados en entidades federativas.

CARACTERES Y ELEMENTOS DE LA DESCONCENTRALIZACION ADMINISTRATIVA

Los caracteres de la desconcentración administrativas se pueden deducir a los siguientes:

- En forma que se sitúa la descentralización administrativa;
- La relación jerárquica;
- La autonomía económica;
- La economía técnica en la verdadera justificación;
- La competencia se ejerce dentro de las facultades del gobierno federal;
- El órgano desconcentrado;
- La doctrina administrativa;
- El sostenimiento de un órgano desconcentrado.

JUSTIFICACIÓN DE LA DESCONCENTRACIÓN

La acción administrativa cada día es más compleja al invadir el estado campos que hasta ayer no osaban penetrar. Al multiplicarse órganos y facultades, las relaciones se complican y van originando problemas insospechados, la mayor parte de urgente atención.

La desconcentración administrativa ha revestido en nuestro sistema administrativo estas formas:

- Instituciones
- Juntas
- Institutos
- Consejos
- Comités
- Patronatos
- Uniones

2.9 Descripción de Instituciones a Comparar

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (INAP)

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

CONCEPTO

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

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

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

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

LA ORGANIZACIÓN

La estructura del INAP está integrada por:

a) La Asamblea General

Miembros acreditados del Instituto tienen un desempeño profesional como servidores públicos y/o académicos.

b) El Consejo de Honor

Compuesto por los ex-presidentes del Instituto.

c) El Consejo Directivo

Integrado por un Presidente, dos Vicepresidentes, nueve Consejeros, un Tesorero y un Secretario Ejecutivo.

d) El Presidente

Lleva a la práctica las decisiones y recomendaciones de la Asamblea General y del Consejo Directivo y le informa de las actividades desarrolladas.

e) El Secretario Ejecutivo

Tiene la calidad de funcionario del INAP y funge como Secretario del Consejo Directivo.

f) Coordinaciones de Programas

Para la ejecución de sus programas básicos, el INAP cuenta con las Coordinaciones necesarias para cumplir las siguientes funciones:

- Desarrollo y Formación Permanente
- Consultoría y Asistencia Técnica
- Estados y Municipios
- Investigación y Desarrollo de Sistemas
- Programa de Profesionalización del Servicio Público

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

DIPLOMADO EN EL PERFECCIONAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES (INAP 2001)

El diplomado en el perfeccionamiento de las estrategias gerenciales se orientó hacia el desarrollo de las habilidades o capacidades de los directivos que participaron en el programa. La misión institucional del INAP es:

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

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

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

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

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

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

Con ello el INAP se incorpora de manera decidida al proceso de Profesionalización del servicio público que establece el Programa de Modernización Administrativa 1995-2000, a través de las diversas líneas de acción que lo instrumentan y que permiten dar cumplimiento al logro de su misión institucional.

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

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

PERFECCIONAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES

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

Considerando el apremio que las instituciones tienen por disponer de los directivos idóneos, que conduzcan a optimizar el esfuerzo humano hacia la consecución de los objetivos institucionales, el Instituto Nacional de Administración Pública organizó el DIPLOMADO EN EL PERFECCIONAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES, en el cual a través de los diferentes módulos que lo componen, se propusieron estrategias que facilitarían la identificación de las fortalezas y debilidades de los directivos y sus organizaciones, para lograr su perfeccionamiento continuo.

Los programas de consultoría están orientados al análisis de la estructura organizativa y operativa del sector público, así como a la resolución de problemas específicos que enfrentan los mandos superiores de las dependencias y entidades públicas.

A través del trabajo interdisciplinario, el INAP propone alternativas para la resolución de la problemática de las entidades gubernamentales y la identificación adecuada de sus áreas de oportunidad a fin de fortalecerlas y hacer frente a los retos institucionales.

COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA (CNA)

Órgano creado por decreto presidencial el 16 de enero de 1989, a partir de 1994 es una entidad desconcentrada de la Secretaría del Medio Ambiente y de Recursos Naturales.

Es una organización que se caracteriza de que el agua constituye un recurso estratégico para el crecimiento económico y productivo del país, por lo que su uso eficiente, el abastecimiento de la población, el saneamiento de las cuencas hidrológicas, el logro del equilibrio y su preservación son fundamentales e indispensables para el bienestar de la sociedad.

Por lo anterior, la Comisión Nacional del Agua tiene como meta central establecer los objetivos y líneas estratégicas tendientes a lograr el adecuado aprovechamiento del recurso permitiendo a la población acceder a mejores condiciones de vida, esto significa que además de promover la nueva cultura del agua entre los usuarios, la institución busca ampliar las oportunidades de participación de particulares, impulsar mayores inversiones en el sector e incrementar la eficiencia, contribuyendo a estimular un mayor desarrollo en materia hidráulica.

Con lo anterior se consolidará la función de la misma, como “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”.⁵

La tarea de preservar el medio ambiente y sus recursos, implica que la Comisión, más que abocarse a la construcción de nueva infraestructura hidráulica para satisfacer las demandas de agua para los diferentes usos, deberá además fomentar la utilización plena de las obras existentes y la conclusión de las que se encuentran en proceso, sumando la participación de usuarios e iniciativa privada en la construcción, operación y mantenimiento de las mismas.

LA MISIÓN: Administra y preservar las aguas nacionales con la participación de la sociedad, para lograr el uso sustentado del recurso.⁶

LA VISIÓN: Ser una institución comprometida para preservar la calidad de la infraestructura y de los servicios hidráulicos, así como fomentar el uso racional del agua para beneficio de las presentes y futuras generaciones.

LOS VALORES: Conformar parte fundamental para el éxito de la institución, son el instrumento que nos orienta a cumplir con la visión.

- El trabajo en equipo para el logro de los objetivos institucionales y personales.
- El servicio a la sociedad con calidad y mejora continua.
- La honestidad, confianza, lealtad, y respeto hacia los demás.

LOS PRINCIPIOS:

- Ser una institución al servicio de la sociedad y conducirse bajo dicho esquema
- Desarrollar una cultura organizacional mediante la implantación de programas de calidad total y mejora continua.
- Fomentar la cultura del agua, a fin de ser agentes de cambio para convertirse en protectores del agua.
- Consolidar el prestigio nacional de la institución.

FILOSOFÍA: Las creencias básicas que se tienen para cumplir con el trabajo y para lograr la visión, misión, valores y principios son:

- La importancia que tiene la institución para satisfacer las demandas de los usuarios en materia de agua del país.
- La conservación y el mejoramiento del medio ambiente para el bienestar y calidad de vida de la sociedad.
- El satisfacer las preexpectativas de sus usuarios a través de servicios de alta calidad.

⁵ Nuestra Visión. Planeación Hidráulica 2001 - 2006

⁶ Coordinación de Asesores de la Dirección General. “El Proceso de Planeación Estratégica en la Comisión Nacional del Agua”. Revista Vertientes, agosto de 1999, Pág. 8 y 9

- El profesionalismo, honestidad, responsabilidad, espíritu de servicio, solidaridad del personal que labora en la Comisión Nacional del Agua.

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y SEGURIDAD NACIONAL (CISEN)

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

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

SU MISIÓN ES:

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

SUS PRINCIPIOS INSTITUCIONALES SON:

- Identidad nacional
- Legalidad
- Neutralidad
- Objetividad

SUS ATRIBUCIONES:

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

MARCO JURIDICO Y NORMATIVO

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 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).

SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (SAT)

ORIGEN DEL SAT

A partir del primero de julio de 1997 surge el Servicio de Administración Tributaria (SAT) como un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), con carácter de autoridad fiscal con atribuciones y facultades vinculadas con la determinación y recaudación de las contribuciones federales que había ejercido la Subsecretaría de Ingresos de la SHCP, el SAT tiene 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 goza de autonomía técnica para dictar sus resoluciones.

MISIÓN DEL SAT

Recaudar con calidad y eficiencia las contribuciones federales necesarias para financiar el gasto público, garantizando la correcta y equitativa aplicación de la legislación fiscal y aduanera propiciando su cumplimiento voluntario y oportuno.

VISIÓN DEL SAT

Constituirse en una administración tributaria moderna, profesional, honesta y con una vocación de servicio, que acredite un alto grado de confianza en la sociedad.

OBJETIVO DEL SAT

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

De esta manera, al contar con una organización especializada conformada con personal calificado, se podrá responder con agilidad, capacidad y oportunidad a las actuales circunstancias del país.

Esta medida es de capital importancia porque permitirá disponer de los recursos necesarios para ejecutar los programas propuestos por el gobierno federal para impulsar el desarrollo nacional.

FUNCIONES DEL SAT

- Determinación, liquidación y recaudación de impuestos y demás contribuciones y sus accesorios.
- Vigilar el correcto cumplimiento de las obligaciones fiscales.
- Garantizar la aplicación correcta y oportuna de la legislación fiscal y aduanera de manera imparcial y transparente.

El SAT goza de autonomía de gestión y presupuestación para realizar sus objetivos, pero de manera importante hay que subrayar que dispone de autonomía técnica para dictar sus resoluciones.

Trimestralmente, la Contraloría Interna del propio organismo realiza una evaluación de la administración tributaria para corroborar el cumplimiento de los objetivos y metas aprobados.

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, dentro de las funciones encomendadas al propio Servicio de Administración Tributaria.

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 recibe recursos en proporción a sus esfuerzos de productividad y eficiencia.

3. Administración Privada

3.1 Comparación entre Administración Pública y Privada

Mucho se ha discutido sobre la Administración Pública, es una disciplina independiente de la Administración Privada y por el contrario, ambas son parte de una disciplina general llamada “administración”. Existen suficientes motivos para pensar que esto último es lo correcto y que no justifica en forma alguna la existencia de dos disciplinas separadas. Sin embargo, podemos desconocer que dentro de cada esfera en particular, existen situaciones específicas que las caracteriza, así como que tienen grandes analogías.

a) Diferencias

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

Otra diferencia que se desprende es la tendencia legislativa de los funcionarios públicos. Un administrador público tiene que estar seguro de que sus acciones se ajusten a las prescripciones legales. En consecuencia, debe consultar constantemente los códigos y reglamentos que indican la forma de proceder. El administrador privado, también consulta códigos y reglamentos para proceder pero con distinto fin: para

encontrar la forma de hacer lo que se propone sin ser sancionado. Las leyes sirven al administrador público para saber qué es lo que debe hacer y al privado que es lo que no debe hacer. En este caso el administrador público tiene una desventaja sobre el privado.

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

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

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

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

Josiah C. Stamp describe cuatro diferencias que es conveniente mencionar:

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

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

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

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

b) Similitudes

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

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

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

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

Las diferencias que se encuentran entre la administración pública y la privada, pierden su significación con la transferencia de gran número de administradores privados a los puestos públicos. Posiblemente, el problema más difícil en esa transferencia de habilidades no ha estado en la administración considerada específicamente. La

dificultad verdadera es que los administradores privados deben hacer un ajuste de su pensamiento y experiencia, para entender las actividades más complejas de la administración pública.

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

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

3.2 Concepto de Organización

La organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. Según esta definición, las empresas productoras y de servicios son organizaciones, como también lo son escuelas, hospitales, iglesias, unidades, militares, tiendas minoristas, departamentos de policía y los organismos de los gobiernos locales, estatales y federal. Las personas que supervisan las actividades de otras, que son responsables de que las organizaciones alcancen estas metas, con sus administradores (aunque en ocasiones se les llama gerentes, en particular en organizaciones no lucrativas).

3.3 Principios de la Organización

El propósito de la organización es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.

PRINCIPIO DE LA UNIDAD DE OBJETIVOS: La estructura de una organización es eficaz si le permite al personal contribuir a los objetivos de la empresa. Principio de la eficiencia organizacional. Una organización es eficiente si esta estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias o costos no deseados.

CAUSA DE LA ORGANIZACIÓN: La causa básica de la estructura organizacional es la limitación del tramo de la administración. Si no existiera esa limitación, una empresa no organizada podría tener un solo gerente.

PRINCIPIO DEL TRAMO DE ADMINISTRACIÓN: En cada posición administrativa existe un límite al número de personas que pueden manejar con eficacia una persona, pero el número exacto depende de la repercusión de diversas variables subyacentes.

LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN: autoridad: La autoridad es el adhesivo de la estructura de la organización, el vínculo que la hace posible, los medios mediante los cuales se pueden colocar grupos de actividades bajo el mando de un administrador y se puede fomentar la coordinación de las unidades organizacionales. Es la herramienta con la que el administrador está en posibilidad de ejercer su discrecionalidad y de crear un ambiente para el desempeño individual. Algunos de los principios más útiles de la organización están relacionados con la autoridad.

PRINCIPIO ESCOLAR: Cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el puesto administrativo más alto de una empresa cada puesto subordinado, más clara será la responsabilidad para tomar decisiones y más eficaz la comunicación organizacional.

PRINCIPIO DE DELEGACIÓN POR RESULTADOS ESPERADOS: La autoridad delega a todos los gerentes individuales debe ser adecuada para asegurar su capacidad de cumplir los resultados esperados.

PRINCIPIO DEL CARÁCTER ABSOLUTO DE LA RESPONSABILIDAD: La responsabilidad por las acciones no puede ser mayor que la implícita en la autoridad delegada, ni debe ser menor.

PRINCIPIO DE UNIDAD DE MUNDO: Mientras más completas sean las relaciones de dependencia de un solo superior, menor será el problema de instrucciones opuestas y mayor la sensación de responsabilidad personal por los resultados.

PRINCIPIO DE NIVEL DE AUTORIDAD: El mantenimiento de la delegación requiere que las decisiones propias de la autoridad de los administradores individuales deben tomarlas ellos en lugar de hacerlas ascender por la estructura de la organización.

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: actividades departamentalizadas: La organización incluye el diseño de una estructura departamental. Aunque hay varios principios en esta área uno de ellos es de gran importancia.

PRINCIPIO DE LA DEFINICIÓN FUNDAMENTAL: Mientras más clara sea la definición de un puesto o un departamento sobre los resultados esperados, las actividades a realizar y la autoridad de organización delega y la comprensión de las relaciones de autoridad e informales con otros puestos, la persona responsable podrá contribuir en forma más adecuada al logro de los objetivos de la empresa.

EL PROCESO DE ORGANIZACIÓN: Los diversos principios de delegación de la autoridad y de la departamentalización son verdades fundamentales del proceso organizacional. Se relacionan con fases de los dos aspectos primarios de organizar: la autoridad y los agrupamientos de actividades.. Existen otros principios que se refieren al proceso de organizar, a través de cuya aplicación los gerentes obtienen un sentido de proporción o una medida del proceso total de la organización.

PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO: En toda estructura existe la necesidad del equilibrio aplicación de los principios o técnicas debe estar equilibrada para asegurar eficacia global de la estructura para cumplir los objetivos de la empresa.

El principio del equilibrio es común a todas las áreas de las ciencias y a toda las funciones del administrador. Las ineficacias de extensos tramos de administración se deben equilibrar con las ineficacias de largas líneas de comunicación. Las pérdidas ocasionadas por el mando múltiple se deben equilibrar con las ganancias provenientes de la pericia y la uniformidad para delegar la autoridad funcional en los departamentos de "stall" y de servicios. Los ahorros de la especialización funcional en la departamentalización se deben equilibrar con las ventajas de establecer departamentos responsables de utilidades, semi-independientes por el conducto o por territorio. De nuevo resulta evidente que la aplicación de la teoría de la administración depende de la situación específica.

PRINCIPIO DE FLEXIBILIDAD: Mientras más increíbles se tomen para otorgar mayor flexibilidad a la estructura de una organización, mejor podrá ésta cumplir con su propósito. En cada estructura se deben incorporar procedimientos y técnicas para anticipar y reaccionar ante el cambio. Toda empresa avanza hacia su meta en un ambiente cambiante, tanto externo como interno. La empresa que sufre de inflexibilidad, tanto si se trata de resistencia al cambio, procedimientos demasiado complicados o líneas departamentales demasiado rígidas, se arriesga a ser incapaces de hacer frente a los retos de los cambios económicos, técnicos, biológicos, políticos y sociales.

PRINCIPIO DE FACILITACIÓN DEL LIDERAZGO: Puesto que la gerencia depende en alto grado de la calidad del liderazgo de quienes se encuentran en puestos gerenciales, es importante que la estructura organizacional contribuya a crear una situación en la que el administrador pueda dirigir con mayor eficacia. En este sentido, la organización es una técnica para fomentar el liderazgo. Si la asignación de autoridad y los arreglos estructurales crean una situación en la que exista la tendencia a que los jefes de departamentos sean considerados como líderes y en el cual se les ayude en sus tareas de liderazgo la estructuración organizacional habrá cumplido una tarea esencial.

3.4 Definición de Empresa

CONCEPTO

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

Es necesario analizar algunas de las definiciones más trascendentes de la empresa, con el propósito de emitir una definición con un enfoque administrativo:

Anthony Jay: Institución para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarle seguridad y prosperidad a los empleados.

Diccionario de la Real Academia Española: La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

Isaac Guzmán Valdivia: Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa.

José Antonio Fernández Arena: Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

Petersen y Plowman: Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o servicios, para obtener una ganancia o utilidades mutuas.

Roland Caude: Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios.

3.5 Clasificación de Empresa

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Aplicar la administración mas adecuada a la realidad y a las necesidades especificas de cada empresa es la función básica de todo administrador. Resulta pues imprescindible analizar las diferentes clases de empresas existentes en nuestro medio.

A continuación se presentan algunos de los criterios de clasificación de la empresa más difundidos:

ACTIVIDAD O GIRO

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

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

EXTRACTIVAS: Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables y no renovables entendiéndose por recursos naturales, todas las cosas de la naturaleza son indispensables para la subsistencia del hombre. Ejemplos de este tipo de empresa son las pesqueras, madereras, mineras y petroleras, etc.

MANUFACTURERAS: Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:

EMPRESAS QUE PRODUCEN BIENES DE CONSUMO FINAL: Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; estos pueden ser: duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad. Verbigracia: productos alimenticios, prendas e vestir, aparatos y accesorios eléctricos.

EMPRESAS QUE PRODUCEN BIENES DE PRODUCCIÓN. Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Algunos ejemplos de este tipo de industrias son las productoras de papel, maquinaria pesada, materiales de construcción, productos químicos, maquinaria ligera etcétera.

COMERCIALES

Son intermediarias entre productor y consumidor, su función principal es la compra-venta de productos terminados y pueden clasificarse en:

- A) Mayoristas.- cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas) que a su vez distribuyen el producto al consumidor.
- B) Minoristas o detallistas.- Las que venden el producto al menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor.
- C) Comisionistas.- Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

SERVICIO

Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden o no, tener fines lucrativos y pueden clasificarse en:

A)Transporte

B)Turismo

C)Instituciones financieras

D)Servicios públicos:

- Comunicaciones
- Energía
- Agua

E)Servicios privados varios:

- Asesoría
- Diversos servicios contables, jurídicos y administrativos
- Promoción y ventas
- Agencias de publicidad

F)Educación

G)Salubridad (hospitales)

H)Finanzas

3.6 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 que una empresa pequeña es aquella en el que laboran menos de 250 empleados; una mediana es la que tiene de 250 a 1000 empleados; una grande es aquella que se compone de mas de 1000 empleados.

- 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 la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero si es así, generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra.
- 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 mediana es la interpolación de la chica y la grande.

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.

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

3.7 Pronóstico o Valores Institucionales de la Empresa

De la misma manera que la administración cuenta con una serie de valores que fundamenta su existencia, la empresa, al actuar dentro de un marco social e influir directamente en la vida del ser humano, necesita un patrón o sistema de valores deseables que les permita satisfacer las necesidades del medio en el que actúa y operar con ética.

Existe un refrán comprobado en el mundo de los negocios “proceder bien resulta a la larga buen negocio”. Esto es cierto, pues la ética evita múltiples problemas con la empresa.

Toda empresa progresista debe perseguir valores institucionales, ya que al conseguirlos incide directamente en el progreso. Los valores institucionales de la empresa son:

Económicos.- Tendente a lograr beneficios monetarios.

1. Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuir los dividendos justos sobre la inversión realizada.
2. Cubrir el pago a los acreedores por intereses sobre prestamos concedidos.

Sociales.- Aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad:

1. Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta.
2. Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y servicios y al crear fuentes de trabajo.
3. Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de cargas tributarias.
4. Mejorar y conservar la ecología de la región, evitando la contaminación ambiental
5. Producir productos y bienes que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.

Técnicos.- Dirigidos a la optimización de la tecnología:

1. Utilizar los conocimientos mas recientes y las aplicaciones tecnológicas mas modernas en las diversas áreas de la empresa, para contribuir al logro de sus objetivos.

2. Propiciar la investigación y el mejoramiento de las técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.

4. Gigante

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa Gigante S.A. de C. V. Sucursal Iztapalapa pertenece al giro comercial, ya que es una tienda de autoservicio, la cual existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones, además es distinta de la de cualquiera otra sociedad, es susceptible de aumento del capital social por aportaciones posteriores de los socios o por la admisión de nuevos socios, y de disminución de dicho capital por retiro parcial o total de las aportaciones. Es una sociedad anónima de capital variable ya que se rige por las disposiciones que corresponden a la especie de la sociedad anónima relativas a balances y responsabilidades de los administradores⁷.

La empresa que se está analizando se localiza en:

Calzada Ermita Iztapalapa 1863
Col. Los Ángeles C. P. 09830 Del. Iztapalapa Tel.: 56124519

4.1 Antecedentes

En el año de 1923 llega al puerto de Veracruz, Ángel Losada Gómez originario de el norte de España; y se fija como meta, iniciar el negocio del comercio. Transcurrieron 17 años de trabajo, para que el emprendedor fundara La Comercial de Apan, en el estado de Hidalgo, su propio negocio de semillas, abarrotes y distribución de cerveza, y con la cual se iniciaron los cimientos de lo que más tarde sería Gigante.

Actualmente la tienda de Apan continúa siendo negocio bajo el nombre de "La Moderna".

Catorce años mas tarde Angel Lozada consolidó el negocio y tomó la decisión de trasladarse a la Ciudad de México en 1956. Seis años después, en 1962, se funda Gigante Mixcoac. En aquel entonces la tienda contaba con 64 departamentos en los que se vendían desde artículos de primera necesidad hasta animales domésticos, desde ropa y productos de farmacia hasta automóviles. Los 250 empleados que laboraban en la tienda y 65 en las oficinas, constituyeron la primera piedra de una estructura.

⁷ Ley General de Sociedades Mercantiles artículos 87,88,213,214 y 215

Era el inicio no solo de la empresa, sino de un nuevo concepto comercial; porque en su momento, la sucursal Mixcoac se colocó como la tienda de autoservicio más grande de Latinoamérica con 32,000 metros cuadrados de superficie total.

4.2 Misión, Visión y Valores

MISIÓN

Servir a la sociedad mexicana poniendo al alcance del público consumidor en las principales ciudades de nuestro país, los productos necesarios para el diario vivir, asegurando la plena satisfacción de cada uno de nuestros clientes como resultado de una atención esmerada, eficiencia en nuestro proceso de trabajo, constante actualización tecnológica y desarrollo de nuestros colaboradores.

VISIÓN.

Ser la mejor opción para el cliente en tiendas de autoservicio, como resultado de:

- Brindarle el servicio y la atención que aseguren la satisfacción de sus necesidades y expectativas.
- Garantizarle que los productos que requiere cumplan con los más altos estándares de calidad y se encuentren siempre disponibles.
- Poner a su disposición instalaciones que faciliten la compra, haciendo de ella una experiencia agradable.
- Contar con tecnología que nos permita hacer más eficiente y rápido el servicio que le ofrecemos.

VALORES.

Gigante ha establecido un conjunto de valores y principios de actuación que considera necesarios para cumplir con su misión y asegurar que todos nosotros, sus colaboradores, encontremos un ambiente de trabajo que propicie nuestro desarrollo, motivación y orientación al servicio.

SERVICIO.

Conocer y satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos, mostrando siempre una actitud que refleje nuestro gran interés por escucharlos, entenderlos y apoyarlos.

- Sonreírle siempre a nuestro cliente.
- Atenderlo rápidamente en sus peticiones.
- Saludarlos amablemente.
- Cuando llegue a la caja preguntarle si encontró todo lo que buscaba.

HONESTIDAD.

Actuar en todo momento con un estricto apego a los principios éticos que rigen la conducta personal y profesional, cumpliendo con lo que esperan de nosotros nuestros clientes, nuestra empresa, nuestros compañeros y la sociedad a la que pertenecemos.

- Cuidar de los objetos de la tienda, evitando hacer uso inadecuado de ella.
- Cuidar todos los bienes de la empresa.
- Proporcionarle al cliente la cantidad y calidad prometida en cada uno de los productos.
- Decirle siempre la verdad.

CALIDAD-PRODUCTIVIDAD.

Desarrollar todas nuestras actividades cumpliendo con los objetivos, estándares y requerimientos establecidos en función de las expectativas de los clientes internos y externos, y aprovechando al máximo los recursos de que disponemos.

- Hacer todas nuestras tareas bien y a la primera.
- Utilizar los materiales y herramientas de trabajo son desperdiciarlo o maltratarlos.
- Aprovechar cada momento para ser productivos.

RESPECTO

Tratar a todas la personas con las que tenemos contacto con la consideración que merece la dignidad intrínseca al ser humano, y desarrollar con ellos una relación basada en la confianza y la colaboración.

- Dirigirnos con propiedad y amabilidad.
- Mostrar siempre una cara amable y cortés.
- Tratar siempre a nuestros compañeros con dignidad y como seres humanos.

INNOVACIÓN

Emprender una constante búsqueda de nuevas y mejores formas de hacer las cosas, poniendo en práctica nuestra iniciativa, creatividad y talento para satisfacer plenamente las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes.

- Llevar a cabo nuestras ideas que sean para mejorar la calidad y el servicio para los clientes.
- Buscar constantemente en qué forma podemos satisfacer las necesidades de nuestros clientes para se sientan más cómodos y regresen con nosotros.

PARTICIPACIÓN

Contribuir activamente al logro de los objetivos organizacionales a través de la colaboración, el trabajo en equipo y el involucramiento en la toma de decisiones que nos competen.

- Trabajar fuertemente para lograr los objetivos que tenemos como Empresa.
- Apoyar a nuestros compañeros para proporcionar un mejor servicio.
- Trabajar en equipo, colaborando con nuestros compañeros para obtener los resultados que se esperan.

DESARROLLO

Hacer un esfuerzo permanente por adquirir los conocimientos y habilidades necesarios para crecer personal y profesionalmente, tomando en cuenta los requerimientos y retos que imponen las cambiantes condiciones del mercado, de las empresas y de la tecnología.

- Procurar aprender cosas nuevas y mejorarlas cada día más.
- Buscar retos y cumplirlos para mejorar nuestro servicio y calidad.
- Buscar nuestro crecimiento personal y profesional para brindarle lo mejor de cada uno de nosotros a nuestros clientes.

4.3 Formatos

La empresa cuenta con diversos tipos de tiendas, las cuales se diferencian de acuerdo a su tamaño, servicio, productos y precio, y estas son:

GIGANTE. Las tiendas son grandes donde se puede encontrar gran variedad en los artículos que se venden, ya que abarca todos los departamentos de una tienda de autoservicio, desde productos de consumo hasta ropa y mercancías generales.

BODEGA GIGANTE. Su propósito es servir a un determinado sector de la sociedad, enfocándose principalmente hacia las clases de menores ingresos.

SUPER GIGANTE Y SUPER G. Son tiendas dirigidas a personas con nivel socioeconómico alto, por lo que los productos que ahí se venden son para cubrir las necesidades básicas de este grupo de consumidores.

SUPERPRECIO. Es la cadena de minisupers populares, que ofrece un surtido completo de productos de supermercado a los mejores precios del mercado, lo más cerca posible de los hogares de nuestros clientes.

ÁREAS ADMINISTRATIVAS.

Para una adecuada administración de las tiendas de los cuatro formatos mencionados, la empresa se constituye de las siguientes áreas.

COMERCIAL.

Su función principal es conseguir las mejores opciones de mercancía en materia de calidad, variedad, surtido y precio que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes, a través de negociaciones con los proveedores.

LOGÍSTICA.

Asegurar que el abastecimiento, control de inventarios, almacenaje y distribución de la mercancía mantenga los mejores niveles de productividad.

OPERACIONES.

Se encarga de operar adecuada y eficientemente las tiendas para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y así alcanzar los objetivos de venta.

PUBLICIDAD.

Apoya el logro de los objetivos de venta a través de campañas de publicidad y promociones en los medios masivos de difusión, que atraigan al mayor número de clientes a las tiendas.

SISTEMAS.

Proporciona a la empresa los sistemas de procesamiento de datos; equipo y procesos de trabajo óptimos que mejoren la operación de las áreas.

ADMINISTRACIÓN.

Es responsable de dirigir y administrar los recursos económicos de la empresa, proporcionando la información financiera necesaria para la adecuada toma de decisiones.

RECURSOS HUMANOS.

Su función es asegurar el orden laboral interno y un clima de trabajo positivo y productivo, así como proporcionar a las áreas de la empresa, el personal que necesita para cumplir sus objetivos.

4.4 Estructura de Gigante

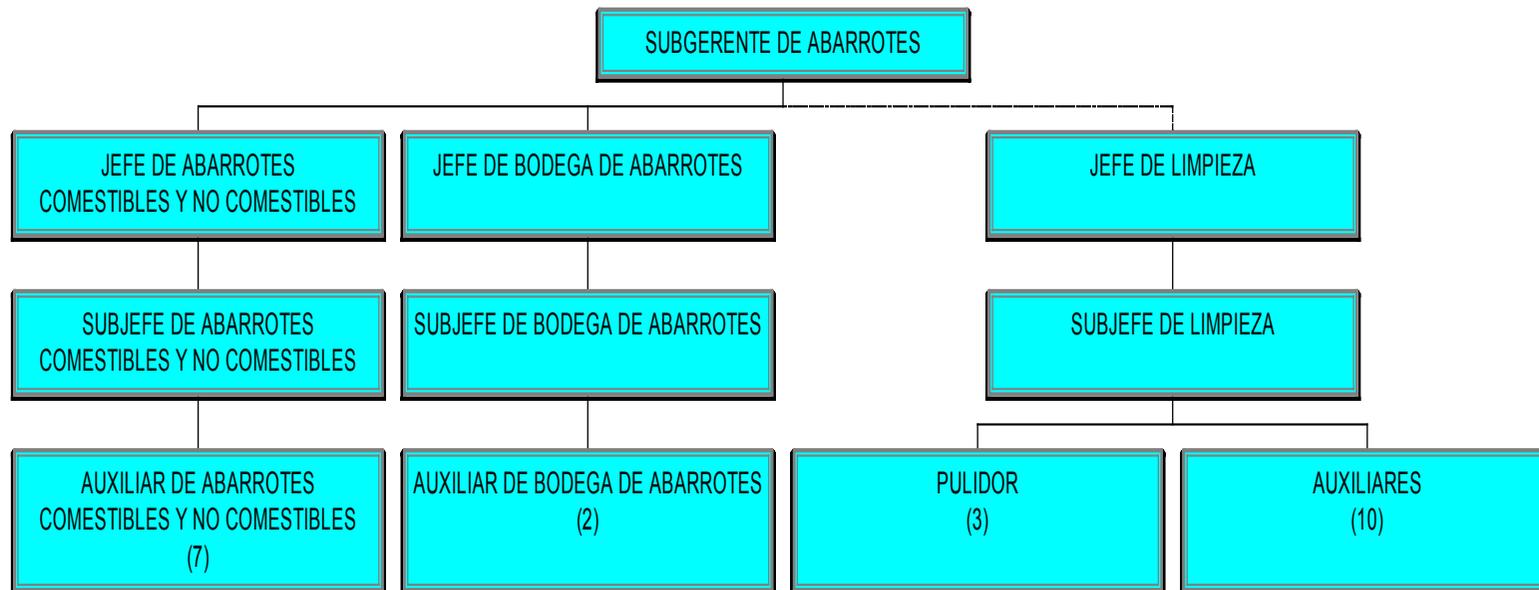
Gigante es la cadena de autoservicio con mayor cobertura a nivel nacional con 204 tiendas, distribuidas en 29 estados de la República Mexicana.

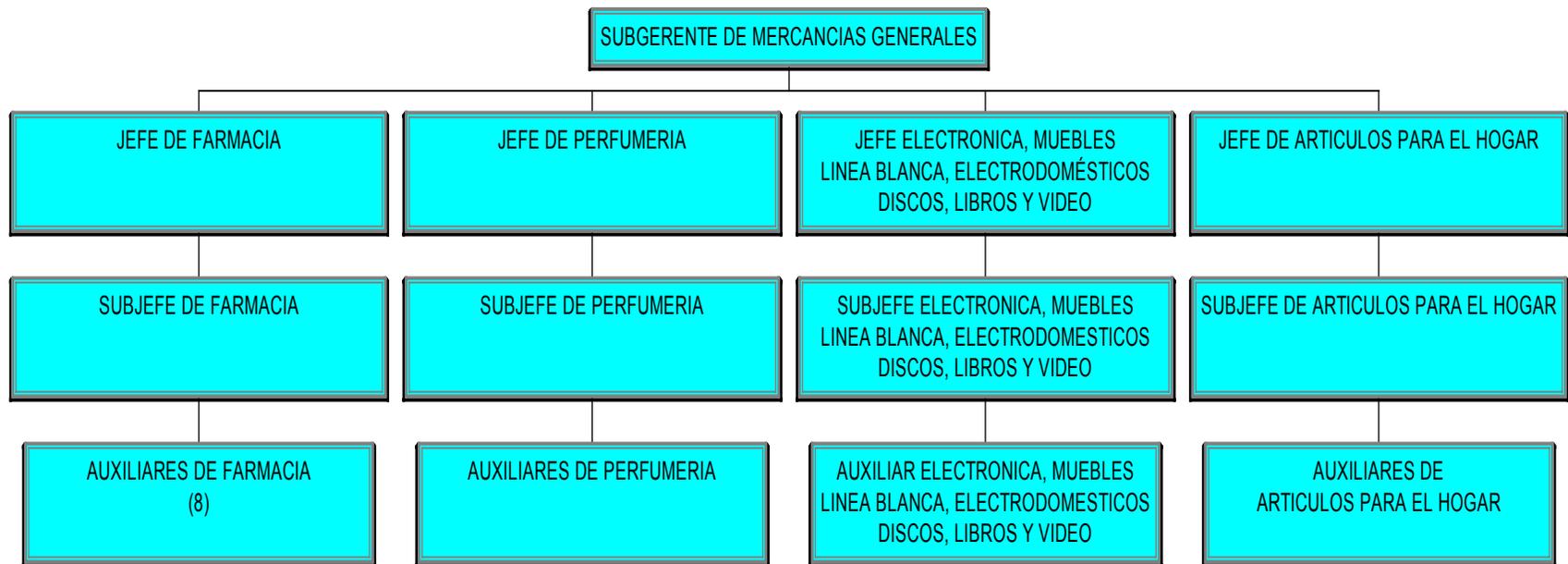
Gigante cuenta con las siguientes sucursales clasificadas de acuerdo con el formato y todas son tiendas abiertas al público:

101 Tiendas Gigante	* 9 Tiendas de Súper Precio.
64 Súper G	
41 Bodegas Gigante	
3 Los Ángeles	
<i>209 Tiendas Totales</i>	

ORGANIGRAMA GIGANTE IZTAPALAPA









CAPÍTULO II

MARCO

TEÓRICO

1. Liderazgo

1.1 Antecedentes

Las primeras teorías sobre liderazgo desde la época de los antiguos griegos y romanos con la teoría del "Gran Hombre" establecen que los líderes nacen y no se hacen; esto con base en las investigaciones sobre rasgos de personalidad, físicos y mentales de diversos líderes. Esta teoría perdió mucha influencia debido a la diversidad en los rasgos de personalidad, por la 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.

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 este 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 Musolini en Italia, el surgimiento de F. D. Roosevelt en la Gran Depresión de los años 1930 en estados Unidos y el surgimiento de Mao Tse Tugn en China en el periodo siguiente a la Segunda Guerra Mundial.

Este enfoque para el liderazgo acepta que existe una interacción entre el grupo y el líder y 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 y hace cosas, o emprende programas y diseños para satisfacerlos.

Dicho enfoque multidimensional para el liderazgo se detectó 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.

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. Todos los grupos humanos conocen el liderazgo, cuya finalidad es hacer que el grupo actúe con más eficacia y más rapidez en sus luchas con el medio ambiente. Sin embargo, en diversas culturas, a la necesidad de liderazgo los súbditos responden con sentimientos muchas veces completamente opuestos y 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 a grupos políticos, y las personas (líderes) dotadas de esta aptitud:

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

1.2 Conceptos Fundamentales

El liderazgo ha sido definido como la “actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo”. Por grupo debe entenderse un grupo pequeño, un sector de la organización, una organización, una nación, etc. En función de la simplificación, y porque lo que aquí interesa fundamentalmente es el liderazgo en el terreno organizacional, de ahora en adelante utilizaremos la palabra “organización” para significarla tomada en conjunto o cualquier sector o grupo que la compone. Véase la figura 2.1

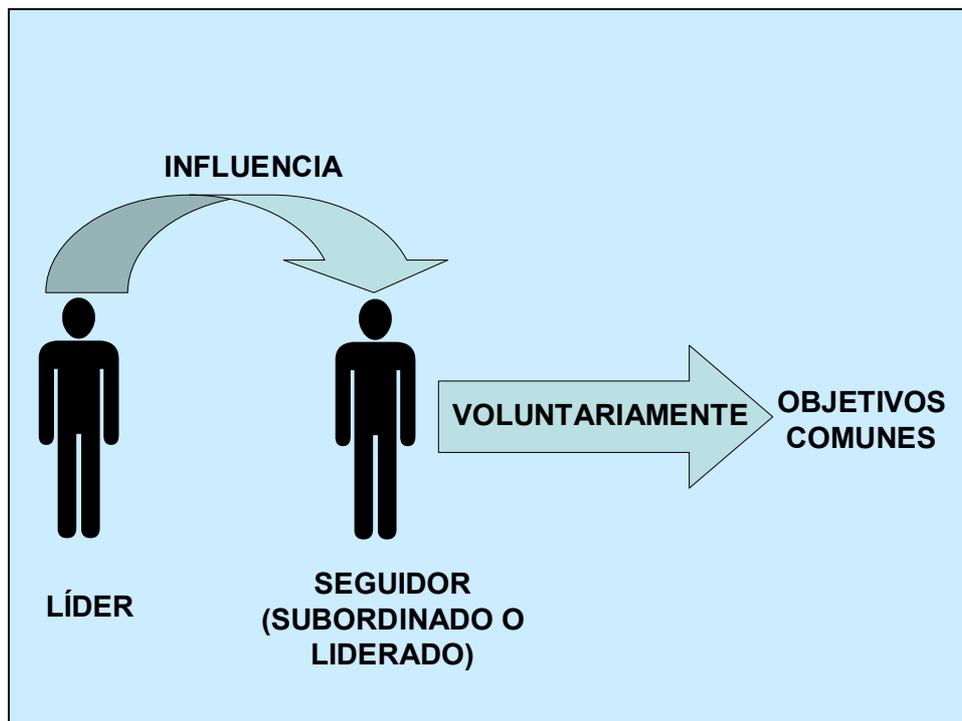


Figura 2.1 Liderazgo según Terry

De tal definición surgen los dos campos fundamentales de liderazgo:

- El proceso intelectual de concebir los objetivos de la organización.
- El factor humano, esto es: influenciar a la gente para que voluntariamente se empeñe en el logro de los objetivos.

Dicha definición concuerda con lo que destaca John P. Kotter en su obra *The leadership factor*, The Free Press (1988), basada en un interesante trabajo de investigación que incluyó entrevistas y encuestas a muchos gerentes. Este autor dice que el liderazgo se caracteriza por lo siguiente:

- Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión.
- Lograr un “*network*” cooperativo de recursos humanos, una coalición lo suficientemente poderosa como para implementar la estrategia, esto implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.

En el mismo sentido, para George R. Terry, liderazgo es:

“la actividad que consiste en influir sobre las personas para que se esfuercen por alcanzar objetivos de grupo”⁸.

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

“Es el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos que se realicen encaminados al logro de metas en una situación dada”⁹.

Hotter, otro de estos estudiosos, define al liderazgo como:

“El proceso de llevar a un grupo (o grupos) en una determinada dirección fundamental por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor a largo plazo, para el o los grupos”¹⁰.

La definición de liderazgo citada al principio contiene una palabra clave: “voluntariamente” (en el texto original en inglés *willingly*), que también podría traducirse como “de buena gana”. En efecto, para caracterizar el liderazgo no se trata simplemente de influenciar a la gente, sino de hacerlo para que “*voluntariamente*” se empeñe en los objetivos que le correspondan. Por lo tanto, excluimos del concepto de liderazgo la influencia basada en la coerción.

Se ha señalado que la motivación de la gente “es el proceso por el cual una persona genera energía y dirección hacia cierto objetivo cuyo logro se supone habrá de satisfacer la necesidad”. Desde el punto de vista de la organización a esa definición corresponde agregarle dos condiciones:

- Que la persona tenga cierto grado de satisfacción general con la organización, sin perjuicio de la necesidad puntual insatisfecha inherente a la motivación específica.
- Que el objetivo de la persona que atañe a la motivación de que se trata sea convergente con los objetivos de la organización.

⁸ Definición de George R. Terry, citada en *Management of organizational behavior*, de Paul Hersey y Kenneth H Blanchard. Prentice Hall, 1988 (5ª edición).

⁹ Hersey, Paul. *The situational leader* - Warner Books Inc., 1985. El ejecutivo eficaz - IDH Ediciones, 1985 p. 19

¹⁰ Kotter, John P. *The leadership factor* - The Free Press, 1988. El factor liderazgo - Díaz De Santos, 1990. p. 36

En los párrafos precedentes se postulan sendas condiciones en las definiciones de liderazgo y de motivación:

- En cuanto al liderazgo, *el empeño voluntario* de los influenciados en el logro de los objetivos de la organización.
- Con respecto a la motivación, la *convergencia* de objetivos organizacionales y personales.

Ahora bien, si se aceptan estas dos condiciones, puede concluirse que liderazgo y motivación son dos caras de una misma moneda, en donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores; por lo tanto, también podemos afirmar que *liderar es provocar motivación*; que cualquier análisis de liderazgo tiene su correlato en materia de motivación, y viceversa. Véase la figura 2.2

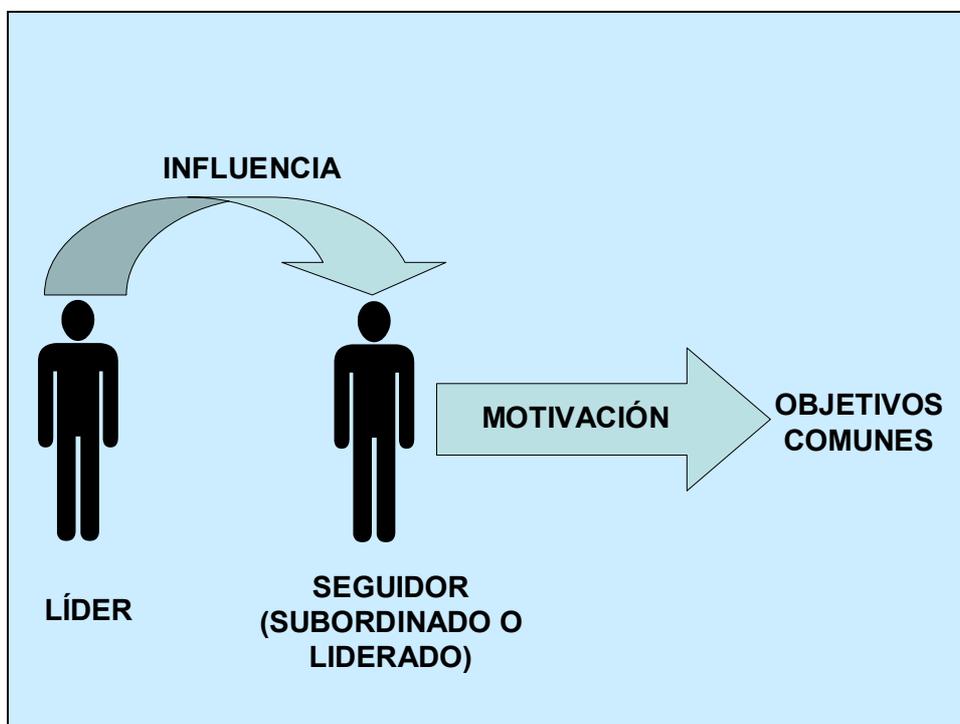


Figura 2.2 Liderazgo y Motivación

En las definiciones anteriores podemos encontrar palabras clave que nos permitirán comprender mejor el concepto de liderazgo, estas son:

PROCESO, HABILIDAD, INFLUIR, DIRIGIR, ORIENTAR.

Concluimos que, de acuerdo a las definiciones antes mencionadas, se puede estructurar el siguiente concepto de liderazgo:

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

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

A medida que los tiempos han ido cambiando, las formas de liderazgo que prevalecen en los grupos y que han obtenido éxito, han ido cambiando.

1.3 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 sobre administradas y sublideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces - con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción -, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Por eso, ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de éstas se encuentran apreciando más a los gerentes que además cuenten con habilidades de líderes.

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

1. Es importante poseer 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
4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

1.4 El papel del líder en la empresa

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

Además de que un 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).

CARACTERÍSTICAS DE UN LIDER

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 a:

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

Para el primer punto, toda la administración es situacional y depende de contingencias. Todo tipo de líder, con conocimientos elementales sobre teorías de motivación y que contemple los elementos de su medio, está 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 está relacionado con el estilo del líder, y con el clima que crea como resultado.

Finalmente se destacan como características de un líder:

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

FUNCIONES DE UN LÍDER.

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

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

En el apartado anterior se analizaron los factores de la motivación, estableciendo la siguiente clasificación:

1. La atracción de la tarea que desempeña la persona.
2. Las condiciones de la organización que rodean la tarea, que a su vez pueden agruparse en tres campos fundamentales, a saber:
 - El estilo básico de liderazgo que principalmente el superior directo (“el jefe”) y en menor medida otros miembros de la organización ejercen específicamente sobre la persona en cuestión a caballo de la tarea.
 - El clima general del sector y de la organización.
 - Las políticas y demás aspectos de la administración del personal.
3. La influencia que la tarea y la organización tienen sobre la calidad de vida de la persona. Véase la figura 2.3



Figura 2.3 Factores de la Motivación/funciones de liderazgo

Tal clasificación nos sirve como infraestructura conceptual para identificar las funciones del liderazgo. Si liderar es provocar motivación, las funciones del liderazgo consisten en operar sobre los factores de la motivación.

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:

- Atención mediante la visión: Para elegir un rumbo, el líder debe primero haber desarrollado una imagen mental de un futuro posible y deseable para la organización.
- Significado mediante la comunicación. Un factor esencial del 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.
- Confianza derivada de la consistencia: Los líderes deben inspirar confianza, deben construir una buena imagen base a la persistencia y a la constancia.

- Desarrollo del propio líder Autocrítica: En los líderes verdaderos no se hayan trazas de presunción o auto adoración, confían en sí mismos, su actitud central es el autorespeto.
- Voluntad de asumir riesgos:
 - Debe reconocer y compartir incertidumbre.
 - Debe aceptar los errores.
 - Debe estar dispuesto a responder a los retos.
- Capacitación. Los líderes buscan que otros asuman responsabilidades y realicen esfuerzos para lograr objetivos.
- Descentralización. Es eficaz mediante una verdadera delegación de poderes que implica que se confíe en las personas que desempeñen las funciones.

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

Para terminar, se pueden destacar dos conceptos fundamentales:

- El liderazgo no es algo privativo del jefe con respecto a sus subordinados. Por supuesto que un buen jefe debe ser un buen líder. Pero el liderazgo comprende también la influencia sobre los pares, e inclusive la influencia del subordinado sobre el jefe (lo que los estadounidenses llaman *management up*).
- El liderazgo no es una función exclusiva de la alta gerencia, como parecen implicar algunas personas cuando se quejan del tipo de liderazgo que existe en su organización. Es cierto que las características de la alta gerencia inciden poderosamente sobre las posibilidades del resto del personal en materia de liderazgo. No obstante, la responsabilidad de ejercer debidamente el liderazgo corresponde a todos los niveles de la organización, cualesquiera sean las limitaciones impuestas desde arriba.

Siempre hay posibilidades para hacer algo. Y en este orden a veces observamos que las fallas reales o presuntas de los superiores sirven como excusa para justificar las propias limitaciones.

1.5 Estilos de liderazgo

Respecto de qué es lo que hace a una persona líder ha habido muchos enfoques a lo largo del tiempo.

Recorreremos aquí los principales, no como simple revisión histórica sino porque creemos que las controversias frecuentes que se han presentado al respecto no ayudaron a aprovechar los aportes de las distintas teorías.

Todos los modelos explican parte de la realidad, simplemente se debe evitar presentarlos como omnicomprensivos. Por lo tanto, en su explicación es conveniente ser conscientes de las variables que no se considera en cada caso. Lamentablemente, esto no siempre ha sido considerado por sus autores.

Nos ha resultado útil clarificar los aportes de las distintas escuelas de management respecto de la cuestión del liderazgo en:

- Enfoques *sustancialistas*
- Enfoques *comportamentales*
- Enfoques *situacionales*
- Enfoques *personalistas*
- Enfoques *prospectivos*

FACTORES DE LA MOTIVACIÓN / FUNCIONES DEL LIDERAZGO

I. Tarea en sí

1. Atracción de la tarea.
2. Condiciones para ejercer la tarea.

II. Organización

A. Estilo “básico” de liderazgo (2)

1. Orientación
2. Participación.
3. Delegación.
4. Creatividad e innovación.
5. Proximidad del líder
6. Asistencia en la tarea.
7. Retroalimentación (*feedback*).
8. Recompensa.

B. Relaciones interpersonales e intergrupales

1. Comunicación.
2. Confianza.
3. Cordialidad.
4. Cooperación / cohesión.
5. Conflicto.
6. Cambio.
7. Equidad.

C. Administración del personal

1. Incorporación.
2. Capacitación y desarrollo.
3. Asignación.
4. Evaluación.
5. Promoción
6. Remuneración.
7. Seguridad.

III. Calidad de vida

- a. Influencia sobre la vida fuera del trabajo.
- b. Atención de problemas personal

1.6 Teorías de Liderazgo

1.6.1 ENFOQUES SUSTANCIALISTAS

Desde tiempos lejanos interesó a muchos responder la siguiente pregunta: ¿cuál es el “secreto” de los líderes? ¿Qué tienen en común esas personas, contadas por cierto, que alcanzan posiciones de liderazgo? Estos enfoques buscan identificar ciertos rasgos de personalidad profundamente arraigados en la persona, más bien permanentes, muchos innatos o bien adquiridos con un trabajo casi ascético de largos años. Por lo tanto, en esta perspectiva dichas disposiciones resultan más bien fijas, poco modificables.

Los estudios hechos en este siglo, y hasta los 40 o 50, en función de estos rasgos universales de personalidad son muchos. Ahora bien, sus conclusiones no son muy prometedoras dado que no existen muchas coincidencias entre ellos, las taxonomías son muy dispares y en cada una de ellas se subrayan ciertos aspectos que en las otras no aparecen como relevantes. Investigaciones posteriores parecen demostrar poca consistencia entre muchos de los rasgos señalados respecto del *performance* del liderazgo. Dicho de otra forma, no sería fácil encontrar muchos aspectos en común entre distintos líderes históricos como podrían ser Gandhi, Stalin, Henry Ford o la Madre Teresa. ¿Cuál es el secreto de los líderes, entonces? La pregunta sigue abierta.

De todos modos, más por sentido común que por los dudosos resultados de la investigación de campo, parece indudable que aquellas personas que aspiran a ejercer el liderazgo requieren ciertos atributos mínimos. Véase la figura 2.4

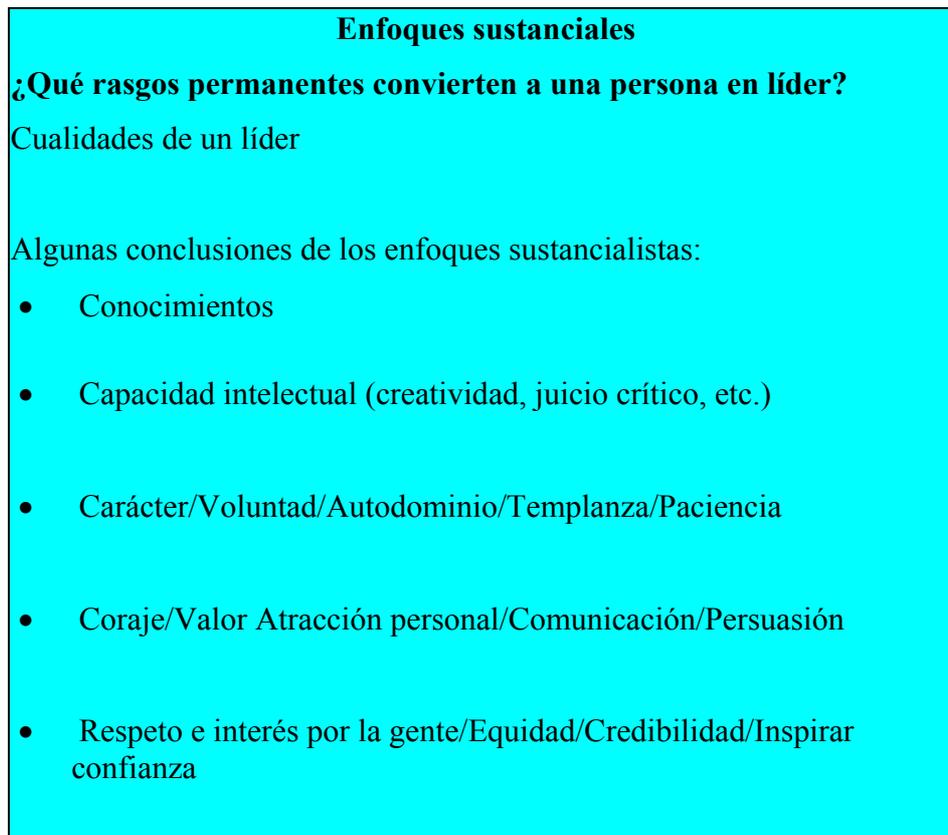


Figura 2.4 Enfoque Sustancialista: cualidades de un líder

Estos enfoques pueden ser útiles para una primera y muy gruesa selección de candidatos, pero han fracasado en la definición de los factores de “el” líder. Además pueden encerrar un enfoque algo aristocrático, toda vez que subrayan la idea de que éste es un atributo de pocos elegidos. Finalmente estas teorías son por lo general bastante escépticas respecto de las posibilidades de crecimiento del potencial de liderazgo de las personas mediante la educación. Por lo tanto, si bien pueden contener un carácter “ejemplarizador” o “inspirador”, no aportan demasiados elementos o estrategias para el cambio y desarrollo personal o gerencial al respecto.

1.6.2 ENFOQUES COMPORTAMENTALES

Confrontados con las dificultades señaladas, se desarrolló en los Estados Unidos una corriente de psicología fundada por John Watson y continuada por Skinner. Desde aquí se cambia el ángulo de la pregunta y se orienta más a lo directamente observable: ¿cómo se comportan las personas con liderazgo?

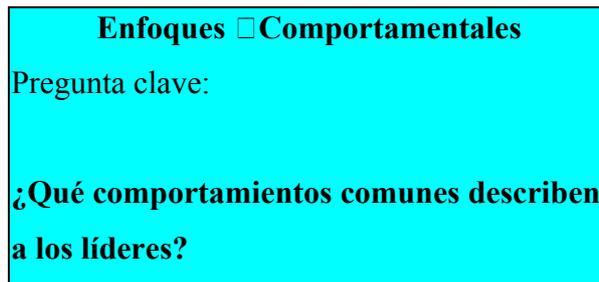


Figura 2.5 Enfoque Conductual

Este enfoque basado en la indagación del comportamiento no sólo fue abordado por los que podríamos llamar estrictamente “conductistas”; es decir, los enrolados oficialmente en tal escuela de psicología, sino también por otros investigadores que sin adherir a la “filosofía conductista” se basan en el estudio de los comportamientos y no tanto en el de los rasgos profundos de personalidad típica de las teorías sustancialistas.

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

LA TEORÍA X y Y DE MC GREGOR

Para McGregor (McGregor, Douglas, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, 1960) 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 2.6

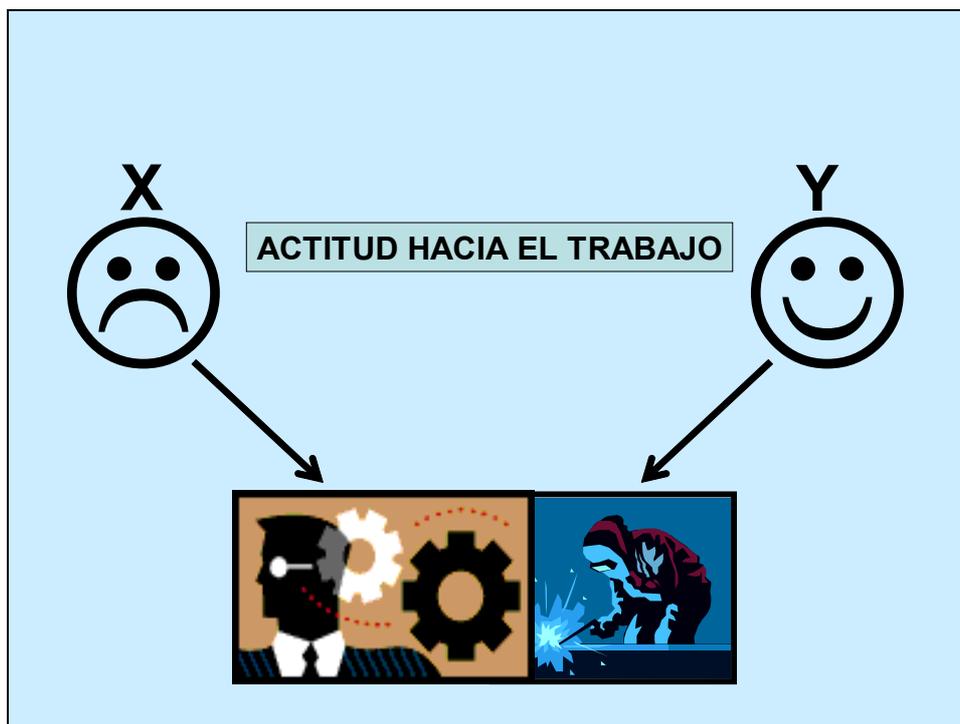


Figura 2.6 Actitudes hacia el trabajo según McGregor

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 e Y (Douglas McGregor)

Teoría X

Principales ideas

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.

Teoría Y

Principales ideas

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.

Figura 2.7 Teoría X y Y

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.

LOS SISTEMAS GERENCIALES DE LIKERT

Más tarde Rensis Likert formuló un modelo con semejanzas al de McGregor, aunque claramente normativo. Según este autor, en verdad existe un comportamiento “mejor”. Además, aquí se describen grados intermedios respecto de los extremos “X” e “Y”. Para Likert la mejor forma de conducir un equipo corresponde al comportamiento “participativo”, o “sistema 4”. Su extremo opuesto sería el “explotador-autoritario” o “sistema 1”, describiendo el “sistema 2”, “benevolente-autoritario”, y el “sistema 3”, “consultivo” como grados intermedios.

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

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

Su principal limitación consiste en que resulta útil sólo en los casos en los que se pretenda mejorar el liderazgo haciéndolo más participativo. En este sentido es más aplicable a grupos chicos y con personal instruido en línea con el *empowerment*. A continuación, desarrollamos un continuo comparativo de los dos últimos enfoques. Véase la figura 2.8

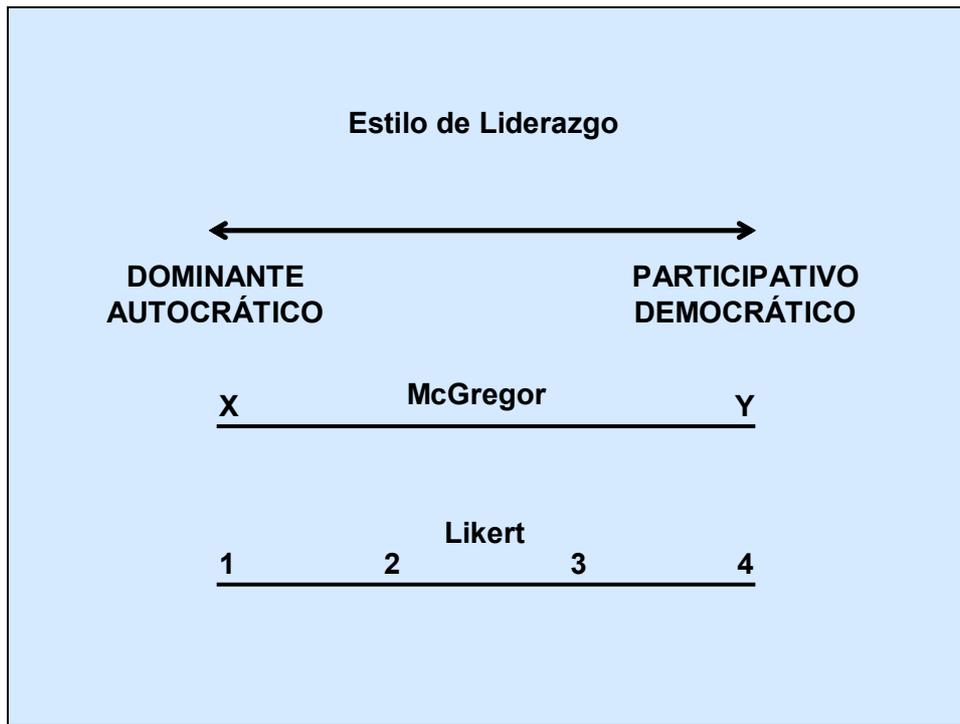


Figura 2.8. El estilo de liderazgo según McGregor y Likert

EL GRID GERENCIAL DE BLAKE Y MOUTON

Basados en investigaciones anteriores en las universidades de Ohio y de Michigan sobre estilos de liderazgo con base a dos dimensiones: la “estructura inicial” en orientación a la tarea del líder, y la “consideración” en orientación a las buenas relaciones con la gente, este matrimonio de investigadores logró definir un modelo en base al entrecruzamiento de dos variables según muestra la figura 2.9

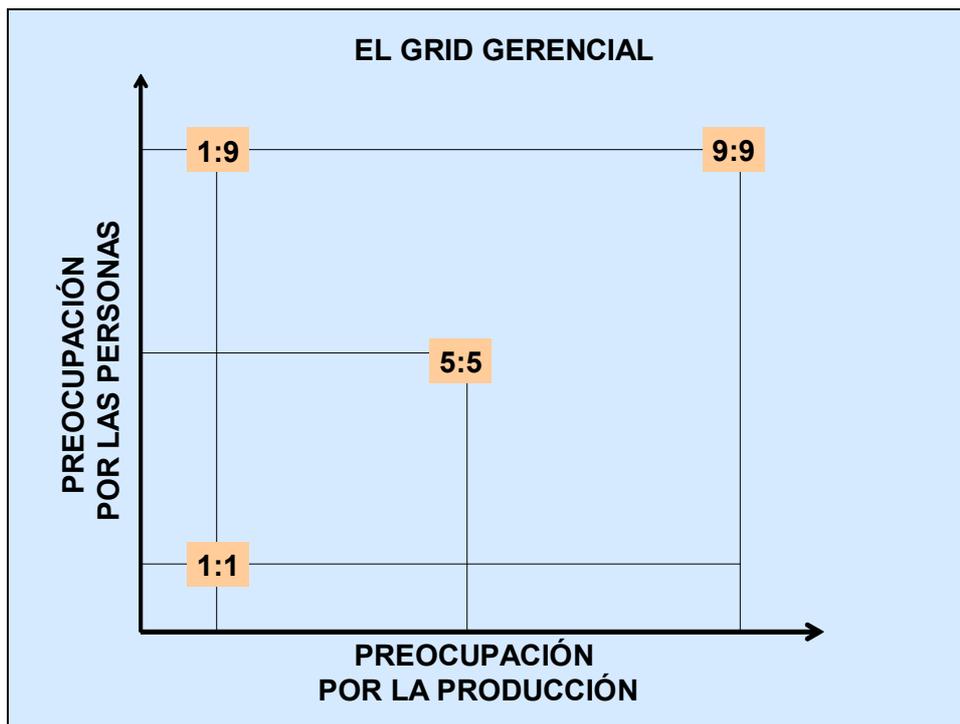


Figura 2.9 El Grid Gerencial

Si bien se tipifican cinco posiciones principales, la grilla da lugar a ochenta y una posibilidades de intersección entre las dos variables.

El principal aporte de este enfoque es el de mostrar que el compromiso con la producción y logro de resultados no ha de estar reñido con el cuidado de la motivación de la gente, sino que más bien ambos se llaman mutuamente, toda vez que sería difícil imaginar buenos logros a largo plazo sin un personal comprometido y motivado. Del mismo modo, podría decirse que sin un serio compromiso por la producción o los resultados de la organización o el negocio, un manifiesto interés por la gente parecería más bien una declamación poco auténtica, demagógica o voluntarista.

El Grid Gerencial resulta útil para identificar estilos organizacionales y gerenciales, y ha sido aplicado con éxito para seleccionar personas de acuerdo con sus preferencias en concordancia con las exigencias de un determinado puesto gerencial.

Sin lugar a dudas, el mayor valor de este enfoque está en que rompe con el paradigma unidimensional, toda vez que es el fruto del entrecruzamiento de dos variables en un típico enfoque cartesiano. Ahora bien, la principal crítica que ha recibido este enfoque es que señala un único estilo de conducción como mejor para todas las circunstancias.

Al igual que el resto de los modelos que marcan un tipo de conducta como mejor, resulta rígido, toda vez que no tiene en cuenta que en no todas las circunstancias el 9.9. parece ser el más pertinente.

ENFOQUE 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 lograrla 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:

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

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

- Liderazgo directivo: Orienta a los empleados sobre qué debería hacerse y cómo debería hacerse, programando el trabajo y manteniendo los estándares de rendimiento.
- Liderazgo de apoyo: Se preocupa por el bienestar y las necesidades de los empleados, mostrándose amigable y 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, realizando la excelencia y demostrando confianza en las capacidades de sus empleados.

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

En otras palabras, cuando los subordinados están confundidos el líder puede indicarles qué hacer y mostrarles un camino claro para lograr las metas. Por otro lado, con una tarea rutinaria, como la que puede encontrarse en una línea de ensamble, una estructura adicional (que por lo general proporciona un líder orientado a tareas) puede considerarse redundante y los subordinados pueden pensar que es un exceso de control, lo cual podría ocasionar insatisfacción. En otras palabras, ésta 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 de equipo, al aumentar las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño del trabajo, al reducir las presiones y controles externos, al hacer que las expectativas sean claras y al hacer otras cosas que satisfagan las expectativas de las personas.

Llegados a este punto debemos hablar de los factores contingenciales. Estos son variables de situación que hacen 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 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 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 dos 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:

1. Hacia el interior del grupo:

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

2. Hacia el exterior del grupo:

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

MODELO CONDUCTUAL 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 de ser diferente 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 la grado de ésta que posee el líder para abordar el problema sin ayuda de los subordinados.

Atributo C: Grado de estructuración del problema.

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

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

Puede ocurrir que quienes tienen que tomar las decisiones no tengan mucha experiencia, que no entiendan bien el estado actual, se 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:

- 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.
- Si los subordinados sí 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 y directivos considerados como personas 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 razonables sobre las consecuencias de un conflicto.

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.

1.6.3 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?

Primeras suposiciones reconocidas: Fed Fielder.

Para Fielder 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 2.10

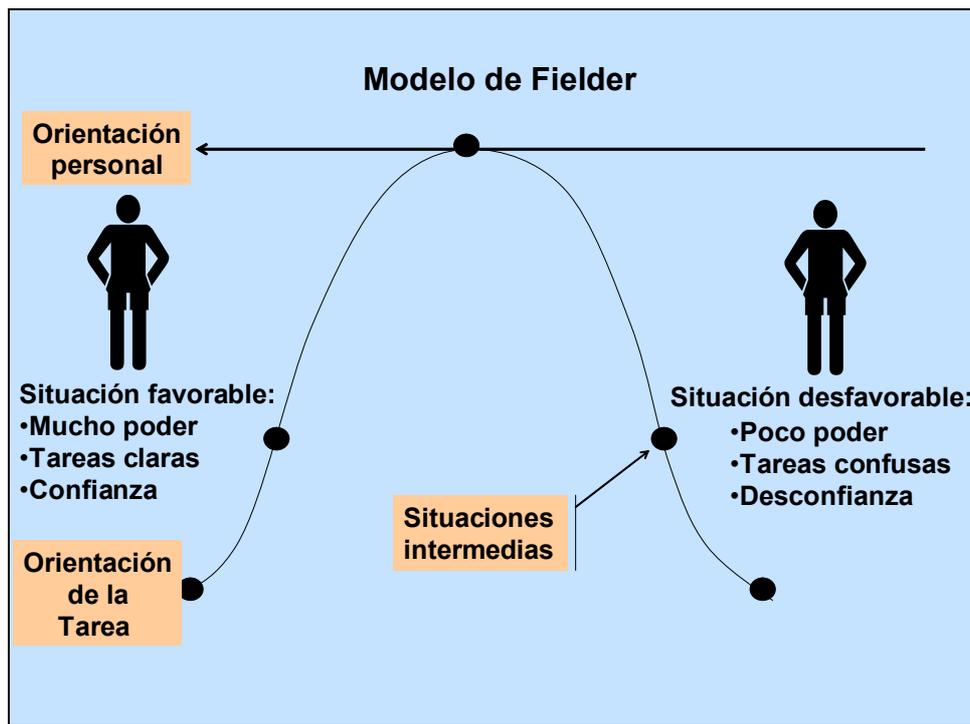


Figura 2.10 El Modelo de liderazgo de Fielder

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 prejuicios.

El modelo situacional de Paul Hersey y Kenneth 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).

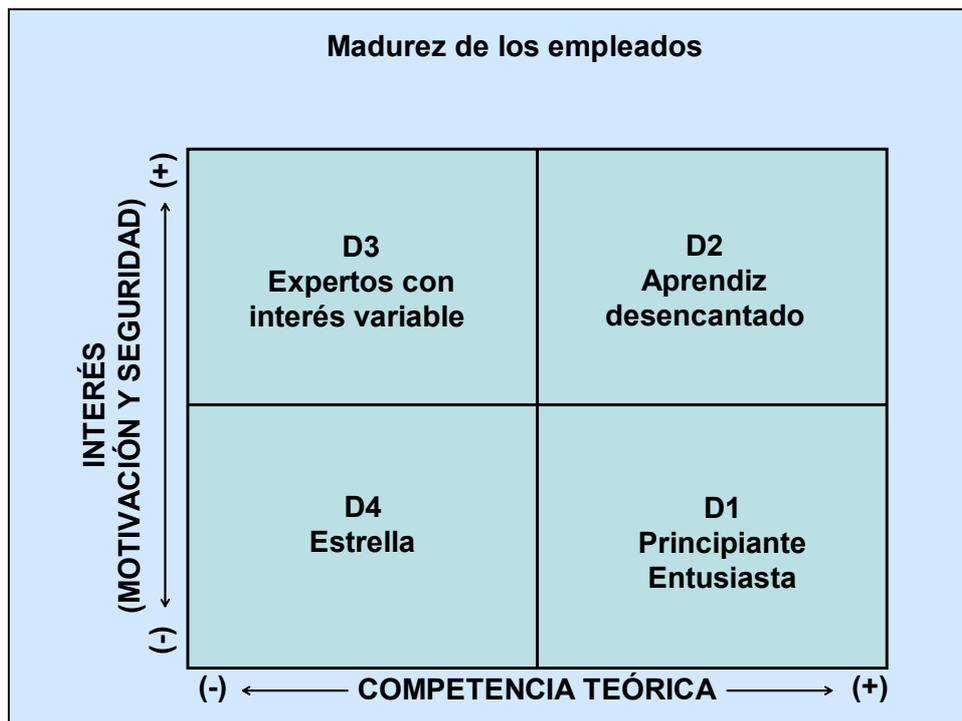


Figura 2.11 El Modelo Situacional

Con esas herramientas lograron distinguir 4 niveles de desarrollo (D1, D2, D3 y D4), a saber:

D1: “Principiantes entusiastas”: personas sin experiencia pero que demuestran alto interés.

D2: “Aprendices desencantados”: colaboradores de poca experiencia y baja motivación.

D3: “Expertos con interés variable”: confiable técnicamente, aunque no plenamente seguros de sí mismos.

D4: “Estrellas”: expertos comprometidos.

Según estos autores, la mayoría de las personas cuando inician una tarea funcionan como “principiantes entusiastas” (D1) y en la medida en que transcurre el tiempo van pasando por los otros niveles de desarrollo (D2, D3 y D4) en una carrera ascendente en madurez laboral. Por supuesto que existen excepciones a esta regla y también movimientos de involución.

El líder situacional es el que utiliza distintos estilos con las distintas personas o aun con una misma persona en distintos momentos, tareas o aspectos de una misma tarea. Para lograrlo ha de desarrollar dos habilidades fundamentales:

- Diagnóstico: poder ver qué sucede con su o sus colaboradores en una situación determinada en cuanto a competencia e interés.
- Flexibilidad: asumir un estilo de liderazgo acorde con la situación diagnosticada.

Para poder ejercer su flexibilidad el líder podrá asumir cuatro estilos típicos diferentes, según se oriente preponderantemente al *apoyo* a la *persona* o bien a *regir* su comportamiento para el desempeño de la *tarea*. Véase la figura 2.12

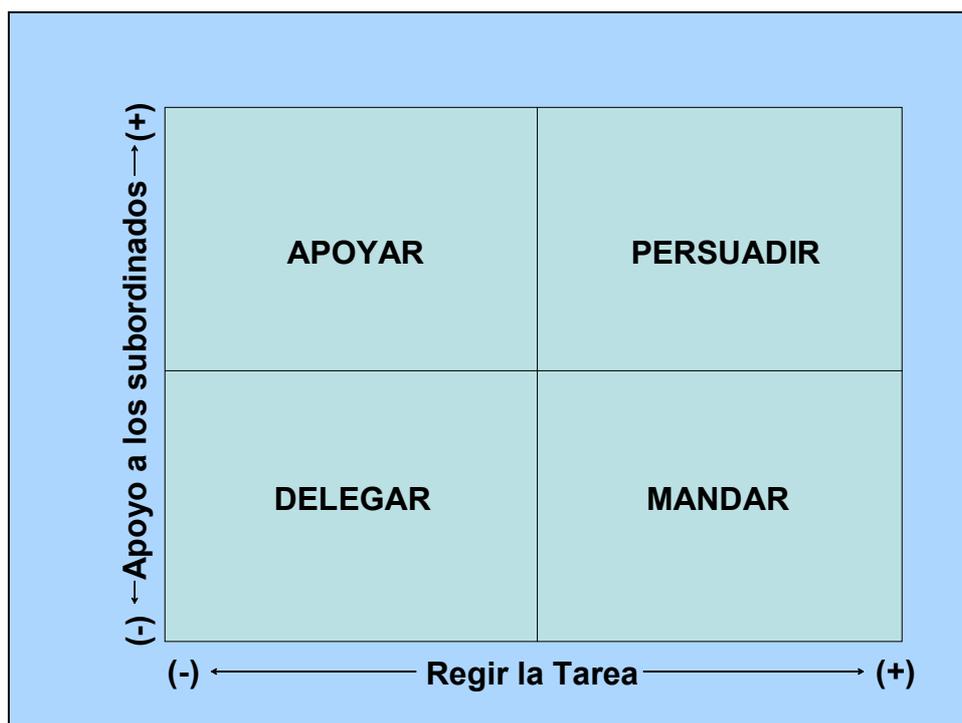


Figura 2.12 Los Estilos de Liderazgo

1. “Mandar” a los D1: estructurando bien la tarea, enfatizando la dirección sobre el apoyo a la persona.
2. “Persuadir” a los D2: estructurando también la tarea directivamente, pero proporcionando apoyo a la vez.
3. “Apoyar” a los D3: tratando de resolver los problemas de motivación o interés, sin necesidad de dirigir mucho técnicamente a la persona.
4. “Delegar” a los D4: proporcionando el mínimo de dirección y apoyo.

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:

- 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.
- 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.

1.6.4 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 cientificista 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:

- a) La existencia de condiciones naturales que, si bien no son determinantes, son necesarias.
- b) 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.
- c) 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 2.13

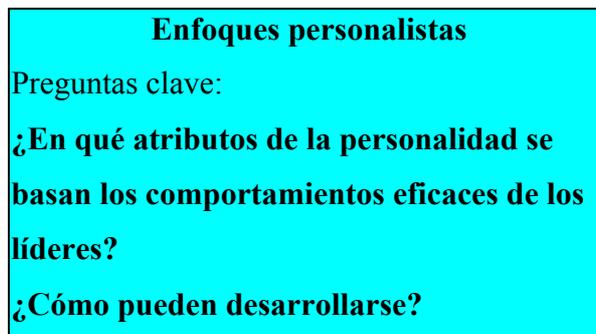


Figura 2.13 Enfoque Personalista

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

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.

Stephen 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

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

b. Hábitos relativos a la victoria pública

4. 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.

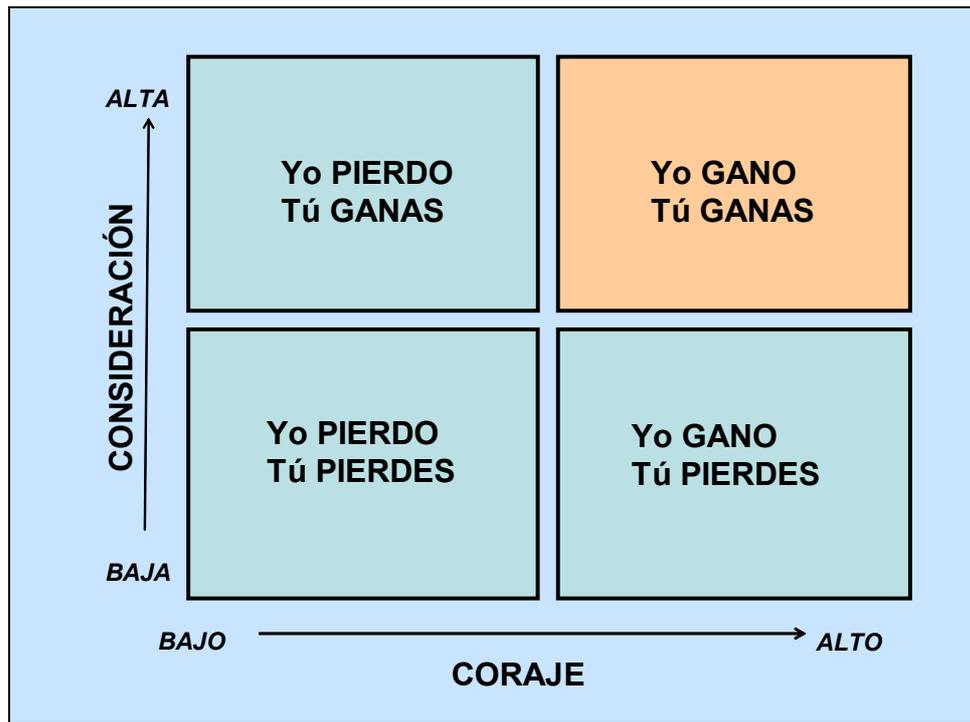


Figura 2.14. Matriz de Interacción ganar/ganar

5. Procurar más comprender que ser comprendido.
6. Sinergia.
7. La disposición a mejorar siempre los seis hábitos anteriores.

MODELO DE LIDERAZGO DE CREACIÓN DE ROLES 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 *díada vertical*. Es por ello que al enfoque de Graen se le conoce como el “modelo de enlace vertical de díadas del liderazgo (EVD)”.

Se dice que la formación de díadas verticales es un proceso que tiene lugar de manera natural y que resulta del intento de un líder de delegar y de asignar roles de trabajo. Como consecuencia de este proceso, Graen predice que se desarrollarán 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 APRA 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, en la forma que adopta para dirigir, relacionarse y comunicarse; es sin duda la teoría de Hersey y Blanchard la cual se verá en las siguientes líneas.

El “carisma” y su inclusión en las nuevas teorías.

Estos enfoques parecen aportar luz respecto de la cuestión de por qué ciertos gerentes logran que sus colaboradores hagan un esfuerzo adicional más allá de las recompensas extrínsecas. Pone el acento en la importancia de la integridad y confiabilidad como atributos que los seguidores necesitan percibir en sus líderes. Destacan que cuando un gerente asume ciertos comportamientos “aprendidos en un libro” pero que no resultan auténticos o en línea con su verdadera personalidad, queda cuestionado su liderazgo. Recuerdan que las relaciones humanas en las organizaciones no se resuelven con ingeniería o reingeniería, y que las personas no responden cuando ven menoscabada su dignidad o sospechan que se las usa.

Finalmente pueden ayudar a integrar la necesidad de la fidelidad a ciertos principios o valores de la cultura organizacional como la participación, el *empowerment* o la gestión autodirigida con la flexibilidad situacional que requiere cada circunstancia.

Lamentablemente, en algunos casos este enfoque revive la estéril controversia entre disposiciones permanentes y comportamiento situacional, desaprovechando los aportes parciales, limitación propia de todos los modelos, de los enfoques comportamental y situacional. En estos casos, cuando se pretende excluir más que sumar, se corre el riesgo de volver al aristocratismo estéril de los enfoques sustancialistas anteriores a la década del '40. Aquí entran a jugar cuestiones como la “moda”, los “intereses editoriales” y los “derechos de autor”, por sobre la legítima búsqueda de aportes constructivos al difícil arte de conducir personas.

1.6.5 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:

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.

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.

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.

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. Comunicación

A partir de la revisión de la literatura sobre comunicación, se considera que es de vital importancia para el ser humano, sobre todo si se trata de un líder, pues sin ésta, sus múltiples actividades no se podrían desempeñar 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 adecuadas, 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 tanto, 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 las siguientes líneas, se conocerá acerca de los antecedentes de la comunicación, sus características y sobre todo sus cinco componentes.

2.1 Antecedentes

La comunicación de las ideas y todo lo que esta 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, destacan 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.

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).

En la década de los 60's se desarrolla otro modelo que se centra en las condiciones de la sociedad organizada para la circulación de la información entre los miembros de una comunidad determinada, o en cara a cara. El modelo que lo representa mejor es de Goffman.

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 a 70 y definen la comunicación como una ocasión que los sujetos establecen y mantienen cooperativamente mediante un despliegue hábil de conductas, aspectos y artefactos.

2.2 Tipos de Comunicación

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

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 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 regulatoria.

El lenguaje verbal, como sistema de comunicación biológico o natural (a diferencia de los sistemas ratificales), 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, del uso del número). Esto determina que sea fácilmente predecible por el oyente.

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

AUTOPERCEPCIÓN

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

Por lo tanto, un concepto negativo de uno mismo a menudo distorsiona la percepción propia de cómo lo ven los demás, generándole sentimientos de defensa e inseguridad en sus relaciones interpersonales.

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:

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

ESCUCHAR

Este es otro de los componentes esenciales de la comunicación pues la relevancia de este concepto se debe a que a pesar de que la mayoría de las personas consideran saber escuchar (poner atención a lo que otra persona le está diciendo),

no siempre se comprende el significado de lo que el emisor trata de decir. De esta manera tenemos que escuchar significa oír las palabras y entender su significado.

De contar con esta capacidad, las personas y sobre 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.

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.

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.

CONSIDERACIONES

A pesar de que una persona se considere claro al expresar las ideas o sentimientos, se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- 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.

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.

GUÍA PARA EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS

Para expresar los sentimientos de forma constructiva y positiva, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos, es decir, que el emisor:

- Se percate de sus emociones.
- Admita sus emociones, no las ignore ni las niegue.
- Posea las emociones, es decir, que acepte la responsabilidad de lo que hace.
- Investigue sus emociones, no buscar medios para ganar el argumento.
- Reporte sus emociones.
- Integre sus emociones con su intelecto y su voluntad. Es decir, que se de cuenta de la libertad de crecer como persona aprendiendo.

GRADO DE APERTURA

Es necesario darse la libertad 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 un personalidad saludable.

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 se pueden tener de no ser aceptado totalmente por los demás, de que haya partes de la personalidad y del ser que se consideren como indignos de ser amados o valuados, entre otros, lo que conlleva a una comunicación cauta y ritualizada.

Por lo tanto, se considera que se da la atmósfera de apertura cuando hay respeto mutuo, confianza, buen voluntad, etc. Sin embargo, valdría la pena correr el riesgo de abrirse para estimular en los demás también buena voluntad, pues la confianza genera confianza.

3. Manejo de Conflictos

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

3.1 Generalidades del Conflicto

El conflicto es parte de la vida cotidiana dentro y fuera de la organización, esta presente a todos los niveles y lo mismo se presenta entre líderes como entre subordinados o seguidores, o entre éstos y los líderes. 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. Esto último 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.

El modelo de manejo de conflicto de Thomas Kilman identifica cinco modalidades claramente distintivas: competir, colaborar, comprometerse, evitar y acomodar. La gente que compite busca alcanzar sus metas a expensas de la otra parte. Quien complace está justamente en el extremo opuesto, es gente que sacrifica sus metas propias. Las modalidades relacionadas con evitar y comprometer no necesitan mayor explicación, son evidentes en sí mismas. Los líderes efectivos de hoy y del futuro tendrán como meta la modalidad de colaboración y comprobarán que si los fines se logran a través de la competencia, o incluso la conciliación, el compromiso no será duradero. La colaboración significa buscar soluciones en las que ninguna de las partes sacrifique nada. Si no hay oportunidad para la colaboración, el líder efectivo buscará áreas en las que puedan tener cabida las necesidades de otros, con un mínimo de sacrificio en relación con sus propias metas.

Definición de conflicto:

El conflicto se refiere a una situación en la que se motiva a una persona a participar en dos o más actividades mutuamente exclusivas... A nivel conductual abierto, se puede motivar al miembro de una tribu a que, al mismo tiempo, se acerque y evite el objeto del tabú. A nivel verbal, una persona puede desear decir la verdad pero puede al mismo tiempo temer resultar ofensivo. A nivel simbólico, las ideas pueden contraponerse y producir una disonancia cognoscitiva. A nivel motivacional, las respuestas viscerales implicadas en el miedo y la digestión son incompatibles.

Los motivos son importantes en el conflicto... Los conflictos ocurren sólo cuando las respuestas abiertas, verbales, simbólicas o emocionales que se requieren para satisfacer un motivo son incompatibles con las que se requieren para satisfacer otro.¹¹

Fuentes de conflicto

Las fuentes de conflicto en una organización son muchas, por ejemplo:

- La diversidad de objetivos, metas, valores, sentimientos, deseos, procedimientos, o creencias entre los individuos, entre los grupos o entre éstos y la organización.
- La competencia por recursos limitados debido a que para cada departamento o personas existen prioridades, y los recursos con que cuenta la organización son escasos.
- Funciones y responsabilidades mal definidas, por lo que en ocasiones existe un campo donde tienen ingerencia, poder de decisión y responsabilidad más de una persona. Por el contrario existen zonas de responsabilidad que no quedan asignadas a nadie (conocidas como vacíos de poder). Ver Figura.

¹¹ Definición propuesta por Edward Murray en la *International Encyclopedia of the Social Sciences*. Vol. 3 (New York: Macmillan; The Free Press, 1968). p. 220.

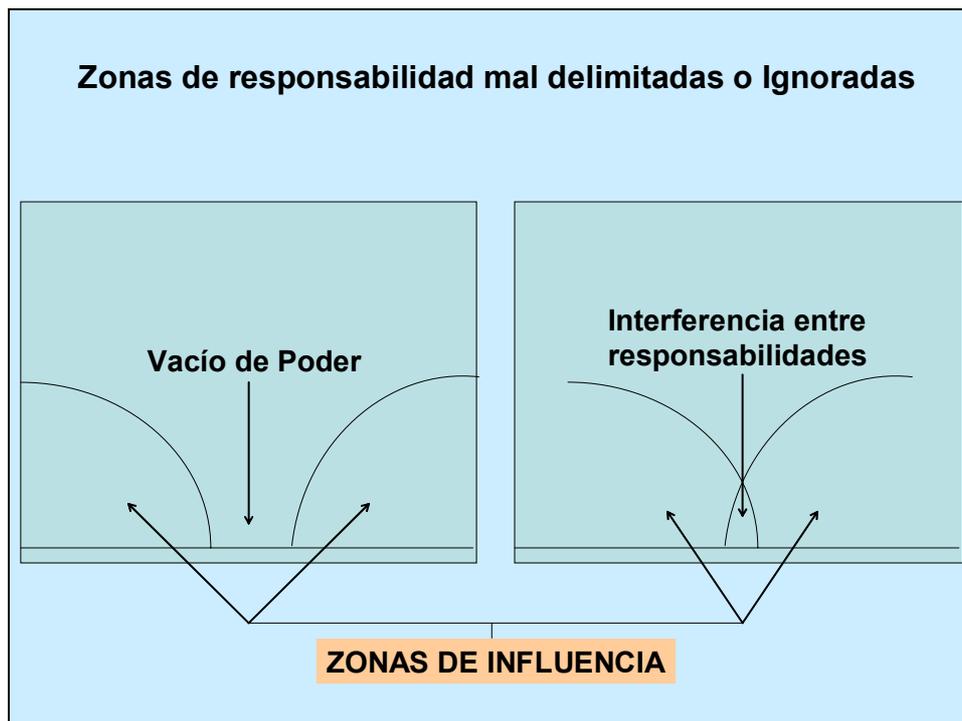


Figura 2.15 Interferencia entre zonas de influencia

- Cambio organizacional, debido a que durante el cambio se redefinen posiciones y muchos miembros muestran temor a desempeñar nuevos roles o no quieren perder los privilegios que han ganado.

Al principio de este tema se mencionaban las dos dimensiones con que puede calificarse al conflicto, el conflicto como algo negativo y el conflicto como algo positivo, a continuación se detallan esas dimensiones.

3.2 Las Transacciones 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 se le llama 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 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 solo 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 se le denomina el enfoque interaccionista.

3.2.1 ENFOQUE TRADICIONAL

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

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

El punto de vista de 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 se necesita dirigir la 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 todavía evalúan las situaciones de conflicto utilizando esta norma obsoleta.

3.2.2 EL PUNTO DE VISTA DE LAS RELACIONES HUMANAS

La posición de relaciones humanas da por establecido que el conflicto es un hecho natural en todos los grupos y organizaciones. Siendo inevitable el conflicto, la escuela de relaciones humanas, aboga por la aceptación del conflicto. Racionalizan su existencia. No se le puede eliminar e incluso hay ocasiones en que el conflicto puede ser benéfico para el desempeño de un grupo. El punto de

vista de relaciones humanas dominó la teoría del conflicto desde fines de los años 40 hasta mediados de los 70.

3.2.3 EL PUNTO DE VISTA INTERACCIONISTA

Mientras el punto de vista de relaciones humanas acepta el conflicto, el punto de vista interaccionista estimula el conflicto sobre la base de que un grupo armonioso, apreciable, tranquilo y cooperador está propenso a volverse estático, apático y sin capacidad de respuesta a las necesidades del cambio y de innovación. Por tanto, la contribución principal del punto de vista interaccionista consiste en alentar a los líderes de 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.

3.3 Proceso de un Conflicto

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

ETAPA I: Oposición o incompatibilidad potencial.

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

COMUNICACIÓN. Uno de los principales mitos en que se cree es que la mala comunicación es la razón de los conflictos. “Con solo comunicarse unos con otros, se eliminarían las diferencias”. Una conclusión semejante no está fuera de razón, dada la calidad de tiempo que cada persona pasa comunicándose. Pero, desde luego, la mala comunicación realmente no es fuente de todos los conflictos, aunque hay bastante evidencia para considerar que los problemas en el proceso de comunicación actúan para retardar la colaboración y estimulan los malos entendidos.

Una revisión de la investigación sugiere que las dificultades semánticas, el intercambio insuficiente de información y el ruido en el canal de comunicación son barreras de ésta, y establecen condiciones potenciales previas al conflicto. Para ser más específicos, la evidencia muestra que las dificultades semánticas surgen

como resultados de las diferencias e la capacitación, percepción selectiva e información inadecuada respecto de otras personas.

El potencial para el conflicto aumenta cuando hay muy poca o demasiada comunicación. Parece ser que un posible incremento en la comunicación es funcional hasta cierto punto, a partir del cual es posible sobre-comunicarse, con un aumento resultante en el potencial para el conflicto. De manera que se pueden establecer las bases para el conflicto con demasiada información, y también cuando es insuficiente.

Además el canal seleccionado para la comunicación puede contribuir a estimular la oposición. El proceso de filtrado que ocurre cuando la información pasa entre los miembros y la separación de las comunicaciones respecto de los canales formales o establecidos previamente ofrece oportunidades para el surgimiento del conflicto.

ESTRUCTURA: El tamaño y la especialización actúan como fuerza 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 relacionado que el conflicto y la antigüedad están relacionados en forma inversa. El potencial para que surja tiende a ser más alto cuando los miembros del grupo son más jóvenes y donde es alta la rotación del 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 el grupo para obtener el control de recursos y del territorio.

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

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

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

ETAPA II: Conocimiento y personalización.

Si las condiciones que se citan en la etapa I, afectan en forma negativa algo que es de estimación para una parte, entonces el potencial para la oposición o incompatibilidad se hacen realidad en la segunda etapa. Los antecedentes sólo pueden llevar al conflicto cuando una o más partes se ven afectada 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 de conflicto. Este es el punto en el proceso en que las partes deciden en qué consiste el conflicto. A su vez, esta adquisición de sentido es crucial porque la forma en que se define un conflicto se inicia con un largo camino hacia el establecimiento de resultados que pudieran arreglarlo. Las emociones tienen un papel importante al modelar las percepciones.

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

ETAPA III: Tendencias.

Las intenciones intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y su comportamiento explícito. Estas intenciones son decisiones para actuar en forma determinada. ¿Por qué separan las intenciones como una etapa distinta? Uno tiene que formular conjeturas sobre las intenciones de la otra persona a fin de saber cómo responder a su comportamiento.

Muchos de los conflictos se agravan simplemente porque una parte atribuye intenciones equivocadas a la otra. Además, suele haber una relación resbaladiza entre las intenciones y el comportamiento, de manera que el comportamiento no siempre refleja con precisión las intenciones de una persona.

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

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

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

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

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

ACOMODADORA: 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.

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 para ajustarse a una situación dada.

ETAPA IV: COMPORTAMIENTO.

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

Estos comportamientos de conflicto por lo general son intentos 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 siguiente tabla enlista las principales técnicas de solución y estímulo que permiten que los administradores controlen los niveles de conflicto.

TÉCNICAS PARA LA RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO¹²	
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 super-ordinales	Creación de una meta compartida que no se puede lograr sin la cooperación de cada una de las partes en conflicto.
Ampliación de recursos	Cuando la escasez de un recurso ocasione un conflicto, la ampliación del recurso puede crear una ganar-ganar.
Evasión	Retiro o supresión 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 el conflicto y luego comunica sus deseos a las partes involucradas.
Modificación de la variable humana	Uso de técnicas de cambios del comportamiento, como capacitación en relaciones humanas para modificar las actitudes y comportamientos que ocasionan el conflicto.

Figura 2.16 Técnicas para la resolución de un conflicto

¹² S.P. Robins. *Managing Organizational Conflict: a Nontraditional approach*. Englewood Cliffs. Prentice Hall. 1974. p. 60-90.

TÉCNICAS PARA LA ESTIMULACIÓN DEL CONFLICTO POSITIVO¹³	
Comunicación	Uso de mensajes ambiguos o amenazadores para incrementar los niveles de conflicto.
Incorporación de personas externas	Incorporar a empleados a un grupo cuyos antecedentes, valores, actitudes o estilo administrativos son diferentes a los de 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 de cambios estructurales similares para destruir el status quo.
Nombramiento de abogado del diablo	Nombrar a un crítico para que argumente en forma deliberada contra las posiciones mayoritarias del grupo.

Figura 2.17 Técnicas para la estimulación del conflicto positivo

En condiciones ideales, las intenciones de una persona deben traducirse en comportamiento que sea una consecuencia lógica.

ETAPA V: RESULTADOS.

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 a través del cual se pueden discutir los problemas y liberar la tensión y fomenta un ambiente de auto evaluación y cambio. Las evidencias sugieren que el conflicto puede mejorar la calidad de las decisiones al permitir que se ponderen todos los puntos de vista en decisiones importantes, especialmente que se ponderen aquellos desusados o que sean sostenidos por una minoría. El conflicto es un antídoto para el pensamiento de grupo. No permite que el grupo firme en blanco las decisiones que puedan basarse en supuestos débiles, una consideración inadecuada de las alternativas relevantes u otras debilidades. El conflicto desafía al *status quo* y, por tanto, fomenta la generación de nuevas ideas, promueve la reevaluación de metas y actividades del grupo e incrementa la probabilidad de que el grupo responda al cambio.

No solo resultan decisiones mejores e innovadoras de situaciones en que existe algo de conflicto, sino que la evidencia que el conflicto puede estar relacionado positivamente con la productividad. Se demostró que entre los grupos

¹³ Ibid. p. 70-90

establecidos, el desempeño tendía a mejorar más cuando había conflicto entre los miembros con diferentes intereses tienden a generar soluciones de mejor calidad a una variedad de problemas que los grupos homogéneos. Lo anterior también nos lleva a anticipar que el incremento en la diversidad cultural de la fuerza laboral debe proporcionar beneficios a las organizaciones.

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

3.4 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 intergrupo o intragrupal.

CONFLICTO INTRAPERSONAL

El 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 excluyentes.

Existen tres tipos básicos de conflicto intrapersonal de metas:

- Conflicto acercamiento-acercamiento: Significa que la persona tiene que elegir entre dos o más alternativas, cada una de las cuales promete un resultado positivo.
- Conflicto evasión-evasión: Significa que la persona debe seleccionar entre dos o más alternativas y todas muestran un resultado negativo.
- Conflicto acercamiento-evasión: Significa que la persona decidirá si lleva a cabo algo que ofrece tanto resultados positivos como negativos.

CONFLICTO INTERPERSONAL

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

Conflicto de roles: se refiere a una persona receptora que percibe mensajes y presiones incompatibles de los emisores de éstas. Derivado de esto podrían presentarse cuatro tipos de conflictos:

- Conflictos de roles intra-emisores.
- Conflictos de roles inter-emisores.
- Conflicto persona-rol.

Ambigüedad de roles. Es la incertidumbre o la carencia de claridad que rodea las expectativas sobre un rol individual.

CONFLICTO INTERGRUPO

Incluye choques entre algunos, o todos, los integrantes de un grupo, lo que suele afectar los procedimientos y la afectividad del grupo.

CONFLICTO INTERGRUPOS

Se refiere a la oposición y los choques entre grupos o equipos. Esos conflictos llegan a ser muy intensos, agotadores y costosos para los participantes. Dentro de esta categoría de conflicto podemos encontrar otros tipos de conflicto los cuales se denominan como sigue:

- a.** 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.
- b.** Conflicto Horizontal. Los choques entre grupos de empleados del mismo nivel jerárquico dentro de una organización se denominan conflictos horizontales.
- c.** Conflicto Línea-servicio. Está relacionado con relaciones staff.
- d.** Conflicto con base en la diversidad. Los conflictos más difíciles debido a la diversidad se relacionará con aspectos de raza, sexo, diferencias étnicas y religión.

3.5 Estilos de Manejo de Conflicto

Las personas manejan el conflicto interpersonal en formas diversas:

- **Estilo de evasión.** Se refiere a comportamientos no asertivos y no cooperativos.
- **Estilo 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.
- **Estilo 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.
- **Estilo de 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.
- **Estilo de compromiso.** 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 emplea y tiene amplia aceptación como un medio de resolver el conflicto.

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

El Instrumento Del Modo Del Conflicto De Thomas-Kilman (TKI)¹⁴

El conflicto se considera a menudo como negativo, pero puede conducir a grandes cambios y mejoras. Aprender cuando el estilo del manejo del conflicto es apropiado, y la adición de nuevos estilos a sus capacidades, le dará a los dirigentes herramientas para mejorar. La mayoría de los directivos prefieren un estilo; el aprender sobre otros estilos aumentará su cometido en cuanto a eficacia

¹⁴ 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.

y de capacidad de resolver los conflictos. El TKI puede ayudar a mejorar las habilidades de la resolución del conflicto.

El TKI da a cada persona un informe sobre los 5 estilos o modos del conflicto. Cada modo es apropiado en diversas situaciones; cada uno es eficaz en diversas horas. El TKI proporciona información acerca de qué modo puede ser primario y cuándo utilizarlo para los mejores resultados. Asimismo, con el TKI se descubre como eludir los modos menos adecuados para la resolución del conflicto en trabajo, familia, y compromisos sociales.

El conflicto es inevitable

El conflicto 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? Podemos tomar nuestros resultados del TKI para aprender nuevas habilidades de la resolución del conflicto. 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.

Puesto que el conflicto es parte de la vida cotidiana, el TKI es también una herramienta excelente para la resolución del conflicto cuando 2 o más individuos están teniendo apuro al trabajar juntos. La información del TKI se puede utilizar para comenzar un diálogo constructivo, como lugar para comenzar la discusión, sin culpar a cualquier persona.

El TKI tiene 30 preguntas, toma cerca de 10 minutos para terminar, y requiere un buen nivel de lectura por parte de quien lo responde.

El instrumento de Thomas Kilman de Manejo de conflictos (TKI) está diseñado para determinar el comportamiento de un individuo en situaciones en las cuales *esta en conflicto*, es decir, las situaciones en las cuales las prioridades de dos personas parecen ser incompatibles. En tales situaciones, podemos describir el comportamiento de una persona a lo largo de dos dimensiones básicas: (1) **ASERTIVIDAD** (*assertiveness*), el grado a la cual el individuo procura satisfacer sus propias preocupaciones, y (2) **COOPERATIVIDAD** (*cooperativeness*), 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:

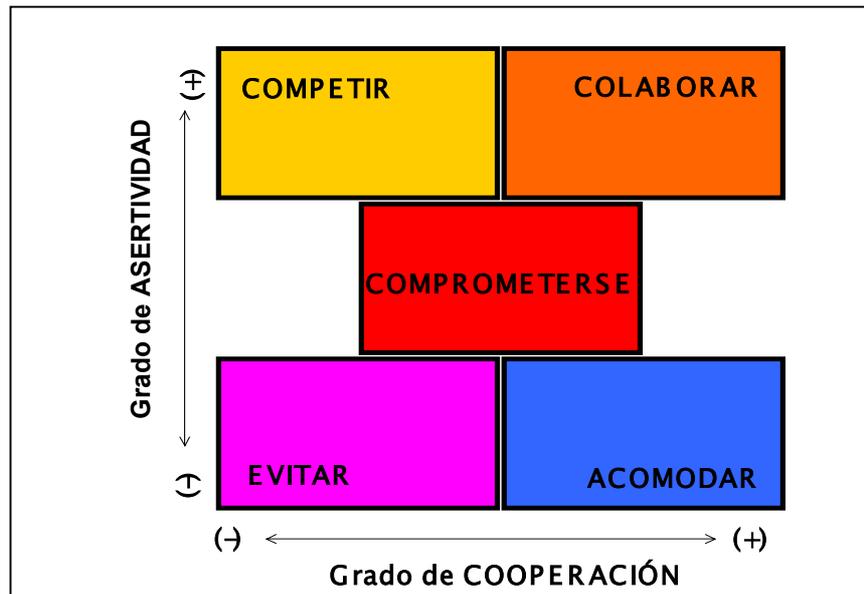


Figura 2.18 Modos de Dirigir el Conflicto

COMPETIR

La competencia es asertiva y no-cooperativa, un modo de poder-orientado. Al competir, un individuo persigue su propia o sus propias preocupaciones con un costo que recae en otra persona, usa cualquier poder que le parece apropiado para ganar su o sus posiciones. La competencia puede significar hacer valer sus derechos, defender una posición que se cree es la correcta, o simplemente que intenta ganar.

ACOMODAR

El acomodar es propio de una conducta no-asertiva y cooperativa, el contrario de competir. Al acomodar, un individuo descuida el suyo o sus propias preocupaciones para satisfacer las preocupaciones de la otra persona; hay un elemento del autosacrificio en este modo. El acomodar puede llevar a una forma de generosidad o de caridad exageradas, obedeciendo las órdenes de otra persona cuando preferiría no hacerlo, o hacer prevalecer el punto de vista de otra persona por sobre el propio.

EVITAR

El evitar es un modo no-asertivo y no-cooperativo. Al evitar, un individuo no persigue inmediatamente sus propias preocupaciones o las de la otra persona. Él o ella no tratan el conflicto. El evitar puede tomar la forma diplomática de evadir una circunstancia, de posponer una situación hasta un mejor momento, o simplemente de retirarse de una situación amenazadora.

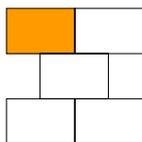
COLABORAR

La colaboración es asertiva y cooperativa, lo contrario de evitar. Al colaborar, un individuo procura trabajar con la otra persona para encontrar una solución que satisfaga completamente las preocupaciones de ambos. Implica el buscar en una situación para identificar las preocupaciones subyacentes de los dos individuos y para encontrar una alternativa que resuelva ambos sistemas de preocupaciones. La colaboración entre dos personas puede tomar la forma de explorar un desacuerdo para aprender de otras perspectivas, con la meta de resolver una circunstancia que, de otra manera, los tendría al borde de competir por los recursos, o de enfrentar y de intentar encontrar diversas soluciones a un problema interpersonal.

COMPROMETERSE

El comprometerse es un modo intermedio entre asertividad y complacencia. Al comprometerse, el objetivo es encontrar un exhorto, una solución mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente ambas partes. El comprometerse cae en medio de competir y acomodar, dando mayor prioridad a competir y menos a acomodar. Asimismo, trata una circunstancia más directamente que si estuviera en un modo de evitar, pero no la explora en tanta profundidad como modo de colaborar. El compromiso puede significar partir la discrepancia, intercambiar concesiones, o buscar una posición rápida y lo suficientemente satisfactoria.

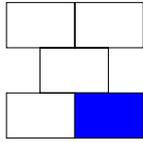
USOS DE LOS "MODOS DE DIRIGIR EL CONFLICTO" (TKI)



COMPETIR (*COMPETING*)

Usos:

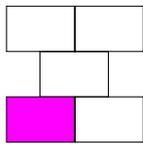
- Cuando la acción decisiva es vital y debe ser rápida, por ejemplo en una emergencia.
- En controversias importantes donde cursos de acción impopulares necesitan ser implementados por ejemplo, recortes de costes, haciendo cumplir las políticas impopulares, disciplina.
- En las controversias o circunstancias vitales, el bienestar de la compañía debe ser lo más importante, y cuando se sabe que se tiene la razón.
- Para protegerse a sí mismo de la gente que busca obtener ventajas con conductas no competitivas.



ACOMODAR (*ACCOMMODATING*)

Usos:

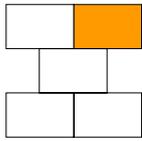
- Cuando se hace algo que se sabe es incorrecto se debe permitir que una solución mejor sea considerada; para aprender de las otras personas, y para demostrar que se es razonable.
- Cuando la circunstancia es mucho más importante para la otra persona que para uno mismo. Satisfacer las necesidades de otras personas como gesto de la voluntad de ayudar a mantener una relación cooperativa.
- Para acumular apoyos sociales que ayuden para circunstancias próximas que podrían ser importantes para la propia posición.
- Cuando la competición continuada dañaría solamente la propia posición.
- Cuando preservar armonía y evitar la interrupción son especialmente importantes.
- Para ayudar en el desarrollo de sus empleados permitiendo que experimenten y que aprendan de sus propios errores.



EVITAR (*AVOIDING*)

Usos:

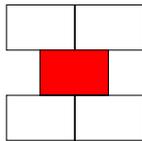
- Cuando una circunstancia es trivial o tiene poca importancia, o cuando otras circunstancias más importantes están presionando.
- Cuando no se percibe ninguna ocasión de satisfacer las propias preocupaciones, por ejemplo, cuando se tiene bajo poder o se está frustrado por algo que sería muy difícil de cambiar (las políticas nacionales, la personalidad de alguien, etcétera).
- Cuando los costes potenciales de enfrentar un conflicto no compensan las ventajas de su resolución.
- Cuando se busca dar un paliativo a la gente, para reducir tensiones a un nivel productivo y se busca fomentar la perspectiva del recobro de la calma.
- Cuando recopilar más información compensa las ventajas de una decisión inmediata.
- Cuando otros pueden resolver el conflicto con más eficacia.
- Cuando la circunstancia parece tangencial o sintomática de otra.



COLABORAR (*COLABORATING*)

Usos:

- Para encontrar una solución integradora cuando las preocupaciones de ambas partes son demasiado importantes como para ser comprometidas.
- Cuando su objetivo es aprender, por ejemplo, probando sus propias suposiciones, entendiendo los puntos de vista de otras personas.
- Para combinar la opinión de la gente con diversas perspectivas en un problema.
- Para ganar el apoyo de la demás a través de la incorporación de otras preocupaciones en una decisión consensual.
- Para trabajar con los sentimientos intolerables que han estado interfiriendo en una relación.



COMPROMETERSE (*COMPROMISING*)

Usos:

- Cuando las metas son moderadamente importantes pero no dignas del esfuerzo o la interrupción potencial implicada al usar modos más asertivos.
- Para llegar a una solución conveniente bajo presión del tiempo.
- Se puede utilizar como modo de reserva cuando los modos colaborar o competir fallan.
- Cuando dos oponentes con igual poder están confiados en lograr metas individuales y excluyentes, es decir, no interfieren unas con otras.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

1. Planteamiento del Problema

1.1 Objetivos de Investigación

- Analizar los estilos de liderazgo que presentan todos los jefes y subjefes de departamento en la tienda de autoservicio Gigante Iztapalapa, utilizando como base para este propósito el cuestionario de Hersey y Blanchard¹⁵
- Conocer si a medida que aumenta el grado de escolaridad entre los jefes y subjefes de departamento, la tendencia se inclina hacia el cuadrante “alta tarea – alta relación” dentro de la evaluación propuesta en el cuestionario de Hersey y Blanchard sobre el Estilo de Liderazgo.
- Detectar el estilo de manejo de conflictos de los jefes y subjefes de departamento de la tienda, de acuerdo al cuestionario elaborado por Thomas Kilman.¹⁶
- Describir el estilo de comunicación en las relaciones laborales de los jefes y subjefes de departamento con sus subordinados, de acuerdo con el cuestionario tomado del Manual de Comunicación Efectiva.¹⁷
- Comparar los resultados obtenidos por los cuestionarios aplicados sobre estilo de liderazgo, estilo de comunicación y manejo de conflictos entre las muestras obtenidas en administración privada, en este caso Gigante, y la administración pública por los grupos heterogéneos CNA, CISEN y SAT quienes participaron en el Diplomado realizado por el INAP.¹⁸

¹⁵ Hersey, Paul y Blanchard, Ken; “Estilo eficaz de dirigir: Liderazgo situacional”

¹⁶ Kilman, R. and Thomas, K. “The Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument” Tuxedo, N.Y. XICOM 1974

¹⁷ Diplomado en estrategias Gerenciales, Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)

¹⁸ Ibid.

1.2 Preguntas de Investigación

- ¿Qué tipo de liderazgo presentan los jefes de departamento en la tienda de autoservicio Gigante Iztapalapa de acuerdo a los cuestionarios aplicados?
- ¿Influye el grado de escolaridad en los estilos de liderazgo (Hersey y Blanchard) que presentan los jefes de departamento a sus subordinados?
- ¿Qué estilo de manejo de conflictos presentan los jefes de departamento con sus subordinados, de acuerdo con el cuestionario de Thomas Kilman?
- ¿Cuál es el estilo de comunicación en las relaciones interpersonales de los jefes de departamento en la tienda de autoservicio Gigante Iztapalapa?
- ¿Existe homogeneidad o heterogeneidad entre las muestras obtenidas en administración privada, en este caso Gigante, y los grupos de administración pública, como son CNA, CISEN y SAT, de acuerdo a los resultados obtenidos por los cuestionarios aplicados sobre estilo de liderazgo, estilo de comunicación y manejo de conflictos ?

1.3 Justificación del Problema

La finalidad de esta investigación no sólo es describir los perfiles de los líderes, sino de vincular el estilo de liderazgo con respecto del nivel de escolaridad en las organizaciones, en este caso se estudiará una tienda de autoservicio como lo es “Gigante”, se ha elegido este tipo de organización debido a su estructura, ya que cuenta con grupos formales los cuales realizan diversas tareas encaminadas al logro de los objetivos establecidos por la organización; las principales características de dichos grupos son:

- a) la asignación de un líder al grupo;
- b) la asignación de actividades a los miembros del grupo;
- c) fijación de la posición y relaciones del grupo, con respecto a las otras posiciones dentro de la organización, y
- d) fijación de metas a conseguir, contra las cuales se evalúa la actuación del grupo y de sus miembros.¹⁹

De esta manera, la investigación que se realizará dentro de la tienda Gigante es viable, ya que cuenta con un organigrama definido, facilitándonos el análisis de la organización en cuanto a su operación.

Con esta investigación se pretende recopilar información tanto teórica, como de campo, es decir, la aplicación de los cuestionarios: Estilo de Liderazgo, Estilo de Comunicación y Manejo de Conflicto a los jefes y subjefes de departamento de la tienda de autoservicio Gigante Iztapalapa; lo cual servirá de base para estudios similares posteriores.

El propósito de esta investigación es analizar los resultados obtenidos con el fin de otorgar conocimientos que sustenten la teoría de liderazgo de Hersey y Blanchard en el contexto actual del país, específicamente en las tiendas de autoservicio.

En la actualidad se considera que el lograr obtener un empleo con un sueldo remunerador, es decir, que permita mejorar la calidad de vida, depende considerablemente del nivel de escolaridad alcanzado; es así como la escolaridad es un elemento presente en la conciencia social y en las organizaciones, esta es la razón por la cual decidimos utilizar dicho factor para vincularlo de acuerdo al estilo de liderazgo de Blanchard, con lo cual se pretende aceptar o rechazar la idea de que los altos ejecutivos o los ejecutivos de éxito necesariamente están relacionados con su nivel de escolaridad.

En el caso de la escolaridad de los jefes y subjefes de departamento en la tienda Gigante Iztapalapa se pretende hacer una evaluación de la hipótesis presentadas para posteriormente rechazar o aceptar la idea que se tiene dentro de nuestra

¹⁹ Soria Murillo Víctor, “Relaciones Públicas y Humanas”, Vol. 3, Ediciones Orientación S.A. de C.V., pág. 176.

sociedad, acerca de que un líder de éxito está relacionado con el nivel de escolaridad, es decir, entre más nivel de escolaridad, la persona presentará un estilo de liderazgo “alta tarea – alta participación”, el cual se considera el rubro ideal de acuerdo con Blanchard.

Posteriormente se realizará un análisis comparativo entre los resultados obtenidos en la tienda Gigante y los resultados que se obtuvieron con las muestras de la administración pública, como son: CNA, CISEN y SAT los cuales fueron los grupos que participaron en el Diplomado realizado por el INAP.

1.4 Hipótesis de Investigación y Definición de Variables

Hi: De acuerdo con los estilos de liderazgo de Hersey y Blanchard, si los jefes y subjefes de departamento de la tienda Gigante Iztapalapa tienen un nivel de escolaridad medio superior y superior, entonces, *presentarán* un estilo de liderazgo “alta tarea - alta relación”.

Ho: De acuerdo con los estilos de liderazgo de Hersey y Blanchard, si los jefes y subjefes de departamento de la tienda Gigante Iztapalapa tienen un nivel de escolaridad medio superior y superior, entonces, *no presentarán* un estilo de liderazgo “alta tarea – alta relación”.

Ha: De acuerdo con los estilos de liderazgo de Hersey y Blanchard, si los jefes y subjefes de departamento de la tienda Gigante Iztapalapa tienen un nivel de escolaridad distinto al medio superior y superior, entonces, *presentarán* un estilo de liderazgo *diferente a* “alta tarea - alta relación”.

DEFINICIÓN DE VARIABLES

Variable Independiente: Nivel de escolaridad “medio superior y superior”

Definición Conceptual: Grados obtenidos a partir del inicio de la educación de una persona, que comprenden una preparación conceptual y práctica.²⁰

Definición Operacional: Aprendizaje y certificados otorgados por las Instituciones Educativas a las cuales se ha asistido, para la formación académica. Comprendiendo Preparatoria o su equivalente, Carrera Técnica y Universidad.

Variable Dependiente: Estilo de liderazgo “alta tarea - alta relación”.

²⁰ Diccionario Enciclopédico Grijalvo.

Definición Conceptual: El ejercicio del estilo de liderazgo “alta tarea - alta relación”, implica hacer hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones.

Definición Operacional: Las respuestas al cuestionario elaborado por Hersey y Blanchard y las cuales se ubican en su Modelo Tridimensional de Eficacia en el Dirigente.

1.5 Hipótesis de Trabajo y Definición de Variables

H₁ : De acuerdo al inventario de estilos de comunicación tomado del Manual de Comunicación Efectiva del Diplomado en Habilidades Directivas (INAP 2001), si los jefes y subjefes de departamento de la tienda Gigante Iztapalapa tienen un nivel de escolaridad medio superior y superior, entonces, *presentarán* una puntuación ideal para el rubro “claridad de expresión”.

H₀: De acuerdo al inventario de estilos de comunicación tomado del Manual de Comunicación Efectiva del Diplomado en Habilidades Directivas (INAP 2001), si los jefes y subjefes de departamento de la tienda Gigante Iztapalapa tienen un nivel de escolaridad medio superior y superior, entonces, *no presentarán* una puntuación ideal para el rubro “claridad de expresión”.

DEFINICIÓN DE VARIABLES

Variable Independiente: Nivel de escolaridad “medio superior y superior”.

Definición Conceptual: Grados obtenidos a partir del inicio de la educación de una persona, que comprenden una preparación conceptual y práctica.²¹

Definición Operacional: Aprendizaje y certificados otorgados por las Instituciones Educativas a las cuales se ha asistido, para la formación académica. Comprendiendo Preparatoria o su equivalente, Carrera Técnica y Universidad.

Variable Dependiente: Componente de Comunicación “claridad de expresión”

Definición Conceptual: La claridad de expresión consiste en expresar una imagen clara de la idea o pensamiento que quiere transmitir una persona. Debe aclarar y elaborar sobre sus ideas, ser receptivo a la retroalimentación que reciba del que lo escucha para utilizarlo en el encauzamiento de lo que está comunicando.

²¹ Ibid

Definición Operacional: Resultados obtenidos a través del cuestionario tomado del Manual de Comunicación Efectiva del Diplomado en Habilidades Directivas (INAP 2001)

H₂: De acuerdo al instrumento Thomas Kilman para el manejo de conflictos, si los jefes y subjefes de departamento de la tienda Gigante Iztapalapa tienen un nivel de escolaridad medio superior y superior, entonces, *presentarán* una puntuación ideal para el rubro “comprometerse”.

Ho: De acuerdo al instrumento Thomas Kilman para el manejo de conflictos, si los jefes y subjefes de departamento de la tienda Gigante Iztapalapa tienen un nivel de escolaridad medio superior y superior, entonces, *no presentarán* una puntuación ideal para el rubro “comprometerse”.

DEFINICIÓN DE VARIABLES

Variable Independiente: Nivel de escolaridad “medio superior y superior”.

Definición Conceptual: Grados obtenidos a partir del inicio de la educación de una persona, que comprenden una preparación conceptual y práctica.²²

Definición Operacional: Aprendizaje y certificados otorgados por las Instituciones Educativas a las cuales se ha asistido, para la formación académica. Comprendiendo Preparatoria o su equivalente, Carrera Técnica y Universidad.

Variable Dependiente: Forma de manejar el conflicto “comprometerse”

Definición Conceptual: Es un punto intermedio entre asertividad 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.

Definición Operacional: Resultado obtenidos de acuerdo al instrumento de Thomas Kilman para el manejo de conflictos.

²² Diccionario Enciclopédico Grijalvo.

1.6 Hipótesis Estadísticas

HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS DE CORRELACIÓN

$$H_i: r_{xy} \neq 0^{23}$$

(Existe una correlación entre las variables nivel de escolaridad “*medio superior y superior*” y el estilo de liderazgo “*alta tarea - alta relación*”, es decir, la correlación entre las variables no es igual a cero).

$$H_i: r_{xy} = 0$$

(No existe correlación entre las variables de escolaridad “*medio superior y superior*” y el estilo de liderazgo).

$$H_1: r_{xy} \neq 0$$

(La correlación entre las variables nivel de escolaridad “*medio superior y superior*” y el componente de comunicación “*claridad de expresión*”, no es igual a cero).

$$H_1: r_{xy} \neq 0$$

(No hay correlación).

$$H_2: r_{xy} \neq 0$$

(La correlación entre las variables nivel de escolaridad “*medio superior y superior*” y la forma de manejo de conflicto “*comprometerse*”, no es igual a cero).

$$H_2: r_{xy} = 0$$

(No hay correlación).

²³ **Donde:**

r = Coeficiente de correlación lineal de Pearson.
 X e Y = variables de escolaridad involucradas.

HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS DE DIFERENCIA DE MEDIAS POR MEDIO DE ENSAYOS DE SIGNIFICACIÓN

$$\text{Hi: } \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

Las calificaciones de los participantes (jefes y subjefes) son homogéneas, es decir, la escolaridad es un elemento que no influye en sus calificaciones.

$$\text{Ho: } \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2 \text{ }^{24}$$

Las calificaciones de los participantes (jefes y subjefes) son heterogéneas, es decir, la escolaridad es un elemento que sí influye en sus calificaciones).

$$\text{Hi: } \bar{X}_1 = \bar{X}_2 = \bar{X}_3$$

Las calificaciones de los grupos (administración privada y administración pública) son homogéneas, es decir, el estilo de liderazgo, comunicación y conflicto entre los grupos son similares.

$$\text{Ho: } \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2 \neq \bar{X}_3 \text{ }^{25}$$

Las calificaciones de los grupos (administración privada y administración pública) son heterogéneas, es decir, el estilo de liderazgo, comunicación y conflicto entre los grupos es diferente.

²⁴ Donde:

X_1 = media de los jefes y subjefes con escolaridad medio superior.

X_2 = media de los jefes y subjefes con escolaridad superior.

²⁵ Donde:

X_1 = media del grupo de administración privada y los grupos de administración pública medidos con el instrumento estilo de liderazgo.

X_2 = media del grupo de administración privada y los grupos de administración pública medidos con el instrumento estilo de comunicación.

X_3 = media del grupo de administración privada y los grupos de administración pública medidos con el instrumento manejo de conflictos.

2. Metodología de la Investigación

2.1 Universo

Llamamos población estadística, universo o colectivo al conjunto de referencia sobre el cual van a recaer las observaciones.

En este caso para el objetivo de la investigación, el universo está compuesto por los Trabajadores de la tienda Gigante Iztapalapa, quienes son 150, no considerando al personal de limpieza, ya que es una compañía subcontratada para la realización de este trabajo, y las demostradoras y demás personal no adscrito directamente a la empresa.

La muestra es un subconjunto de elementos de la población. Se suelen tomar muestras cuando es difícil o costosa la observación de todos los elementos de la población estadística, específicamente en esta investigación la muestra está conformada por los Jefes y Subjefes de Departamento de la tienda Gigante Iztapalapa, quienes son 30 personas.

LIDERAZGO GIGANTE

		CUADRANTE					
	PUESTO DEL PARTICIPANTE	I	II	III	IV	EFICACIA	ESCOLARIDAD
1	JEFE DE ABARROTOS	-6	9	2	-2	3	PREPARATORIA
2	JEFE DE ARTICULOS PARA EL HOGAR	2	0	2	-2	2	PREPARATORIA
3	JEFE DE BLANCOS, TELAS Y MERC	0	6	3	0	9	CARRERA TÉCNICA
4	JEFE DE BODEGA DE ABARROTOS	-5	0	1	0	-4	CARRERA TÉCNICA
5	JEFE DE BODEGA DE OPERACIONES	3	3	6	0	12	SECUNDARIA
6	JEFE DE CABALLEROS	-3	3	6	0	6	PREPARATORIA
7	JEFE DE CAJA	-2	4	5	-2	5	PREPARATORIA
8	JEFE DE DAMAS	-2	4	4	-2	4	PREPARATORIA
9	JEFE DE ELECTRONICA	-2	3	4	-2	3	PREPARATORIA
10	JEFE DE FARMACIA	4	5	1	-2	8	CARRERA TÉCNICA
11	JEFE DE FERRETERIA	0	3	2	-2	3	CARRERA TÉCNICA
12	JEFE DE JUGUETERIA	0	4	5	-2	7	PREPARATORIA
13	JEFE DE NIÑAS, NIÑOS Y BEBES	-1	3	3	-1	4	PREPARATORIA
14	JEFE DE PERFUMERIA	-8	2	0	0	-6	CARRERA TÉCNICA
15	JEFE DE ZAPATERIA	-4	1	5	-2	0	PREPARATORIA
16	SUBJEFE DE ABARROTOS	3	4	6	1	5	PREPARATORIA
17	SUBJEFE DE ARTICULOS PARA EL HOGAR	-6	1	4	-2	-3	SECUNDARIA
18	SUBJEFE DE BLANCOS, TELAS Y MERC	-2	4	5	-2	5	PREPARATORIA
19	SUBJEFE DE BODEGA DE ABARROTOS	-2	2	3	-2	1	SECUNDARIA
20	SUBJEFE DE BODEGA DE OPERACIONES	1	3	4	2	4	SECUNDARIA
21	SUBJEFE DE CABALLEROS	0	9	3	0	12	SECUNDARIA
22	SUBJEFE DE CAJA	2	3	6	-2	9	PREPARATORIA
23	SUBJEFE DE DAMAS	-2	5	2	-1	4	SECUNDARIA
24	SUBJEFE DE ELECTRONICA	-4	4	0	-2	-2	CARRERA TÉCNICA
25	SUBJEFE DE FARMACIA	2	2	4	0	8	PREPARATORIA
26	SUBJEFE DE FERRETERIA	-2	4	3	0	5	PREPARATORIA
27	SUBJEFE DE JUGUETERIA	-2	0	3	-2	-1	CARRERA TÉCNICA
28	SUBJEFE DE NIÑAS, NIÑOS Y BEBES	3	3	4	-1	3	PREPARATORIA
29	SUBJEFE DE PERFUMERIA	5	3	3	0	5	SECUNDARIA
30	SUBJEFE DE ZAPATERIA	2	3	4	3	4	CARRERA TÉCNICA
	I. Alta tarea-Baja relación			III. Baja tarea-Alta relación			
	II. Alta tarea-Alta relación			IV. Baja tarea-Baja relación			

ESTILO DE COMUNICACIÓN GIGANTE

	PUESTO DEL PARTICIPANTE	C	E	CE	ES	GA	TOTAL	ESCALA
1	JEFE DE ABARROTÉS	16	10	13	17	13	69	MUY MALA
2	JEFE DE ARTICULOS PARA EL HOGAR	11	16	17	22	17	83	MALA
3	JEFE DE BLANCOS, TELAS Y MERC	7	21	18	24	22	92	REGULAR
4	JEFE DE BODEGA DE ABARROTÉS	16	12	14	14	10	66	MUY MALA
5	JEFE DE BODEGA DE OPERACIONES	8	11	12	18	13	62	PÉSIMA
6	JEFE DE CABALLEROS	19	15	12	24	20	90	REGULAR
7	JEFE DE CAJA	16	18	14	16	18	82	MALA
8	JEFE DE DAMAS	14	15	16	18	17	80	MALA
9	JEFE DE ELECTRONICA	17	16	16	17	15	81	MALA
10	JEFE DE FARMACIA	17	18	9	21	15	80	MALA
11	JEFE DE FERRETERIA	15	22	18	24	24	103	BUENA
12	JEFE DE JUGUETERIA	12	15	13	10	18	68	MUY MALA
13	JEFE DE NIÑAS, NIÑOS Y BEBES	12	14	16	19	15	76	MUY MALA
14	JEFE DE PERFUMERIA	15	15	12	12	24	78	MALA
15	JEFE DE ZAPATERIA	14	11	14	14	21	74	MUY MALA
16	SUBJEFE DE ABARROTÉS	14	16	14	13	16	73	MUY MALA
17	SUBJEFE DE ARTICULOS PARA EL HOGAR	13	16	11	15	15	70	MUY MALA
18	SUBJEFE DE BLANCOS, TELAS Y MERC	16	20	15	20	21	92	REGULAR
19	SUBJEFE DE BODEGA DE ABARROTÉS	18	16	12	23	14	83	MALA
20	SUBJEFE DE BODEGA DE OPERACIONES	15	14	14	17	18	78	MUY MALA
21	SUBJEFE DE CABALLEROS	17	18	15	24	24	98	BUENA
22	SUBJEFE DE CAJA	14	16	14	22	19	85	MALA
23	SUBJEFE DE DAMAS	18	17	16	24	18	93	REGULAR
24	SUBJEFE DE ELECTRONICA	10	11	14	14	13	62	PÉSIMA
25	SUBJEFE DE FARMACIA	13	10	13	16	15	67	MUY MALA
26	SUBJEFE DE FERRETERIA	18	9	17	16	21	81	MALA
27	SUBJEFE DE JUGUETERIA	18	16	10	17	21	82	MALA
28	SUBJEFE DE NIÑAS, NIÑOS Y BEBES	16	15	17	19	14	81	MALA
29	SUBJEFE DE PERFUMERIA	15	18	16	16	14	79	MUY MALA
30	SUBJEFE DE ZAPATERIA	17	16	16	20	17	86	MALA
	C . Auto percepción	CE . Claridad de expresión		GA . Grado de apertura				
	E . Escuchar	ES . Capacidad para expresar sentimientos constructivamente						

MANEJO DE CONFLICTOS GIGANTE

	PUESTO DEL PARTICIPANTE	COMPETIR	COLABORAR	COMPROMETERSE	EVITAR	ACOMODAR
1	JEFE DE BLANCOS, TELAS Y MERC	9	7	6	5	3
2	JEFE DE ABARROTES	6	9	6	4	5
3	JEFE DE ARTICULOS PARA EL HOGAR	0	7	8	9	6
4	JEFE DE BODEGA DE ABARROTES	6	7	8	5	4
5	JEFE DE BODEGA DE OPERACIONES	4	7	6	8	5
6	JEFE DE CABALLEROS	8	4	7	7	4
7	JEFE DE CAJA	7	8	6	3	6
8	JEFE DE DAMAS	6	7	7	4	5
9	JEFE DE ELECTRONICA	7	7	5	9	2
10	JEFE DE FARMACIA	5	9	6	6	4
11	JEFE DE FERRETERIA	7	5	9	6	3
12	JEFE DE JUGUETERIA	7	3	7	5	8
13	JEFE DE NIÑAS, NIÑOS Y BEBES	6	5	6	6	3
14	JEFE DE PERFUMERIA	6	7	4	7	6
15	JEFE DE ZAPATERIA	8	5	8	6	3
16	SUBJEFE DE ABARROTES	6	6	7	6	5
17	SUBJEFE DE ARTICULOS PARA EL HOGAR	5	3	7	5	5
18	SUBJEFE DE BLANCOS, TELAS Y MERC	6	4	7	8	5
19	SUBJEFE DE BODEGA DE ABARROTES	7	4	9	5	5
20	SUBJEFE DE BODEGA DE OPERACIONES	5	6	8	6	7
21	SUBJEFE DE CABALLEROS	3	5	6	9	7
22	SUBJEFE DE CAJA	4	8	7	7	4
23	SUBJEFE DE DAMAS	8	7	9	4	2
24	SUBJEFE DE ELECTRONICA	6	3	7	8	6
25	SUBJEFE DE FARMACIA	4	7	8	5	5
26	SUBJEFE DE FERRETERIA	6	7	6	6	5
27	SUBJEFE DE JUGUETERIA	2	7	8	6	7
28	SUBJEFE DE NIÑAS, NIÑOS Y BEBES	4	5	6	7	3
29	SUBJEFE DE PERFUMERIA	3	6	7	5	4
30	SUBJEFE DE ZAPATERIA	3	6	5	6	7

TABULACIÓN DE RESULTADOS CNA

La tabulación de resultados que se presentan a continuación, se obtuvo de la evaluación realizada al grupo de Comisión Nacional del Agua (CNA) que participó en el año 2000, en el Diplomado de Estrategias Gerenciales impartido por el INAP, calificando las variables: Estilo de liderazgo, Estilo de comunicación y Manejo de conflictos después de haber cursado dicho diplomado.

LIDERAZGO DIPLOMADO CNA 2000				
Nombre del participante	CUADRANTE			
	I	II	III	IV
1 Armenta Buendía Diana	0	-2	5	2
2 Díaz Guerrero Luis Armando	-1	8	4	0
3 Esparza Meza Alejandro	4	5	7	2
4 García Valente Roberto	0	4	2	0
5 Gaspar dominguez Jorge Luis	-1	-1	5	7
6 Hernández González Pedro	2	8	2	0
7 Juarez Jimenez Fabiola	4	6	3	0
8 Nares Rojas Rafael	0	-2	5	5
9 Olivares Herrera Juan Gabriel	-4	7	3	0
10 Rodríguez Castro Jose Manuel	0	-3	4	1
11 Rodríguez Guzmán Mario	0	-2	4	0
12 Trejo Castillo Gustavo	2	2	1	-1

I. Alta tarea-Baja relación

II. Alta tarea-Alta relación

III. Baja tarea-Alta relación

IV. Baja tarea-Baja relación

ESTILO DE COMUNICACIÓN DIPLOMADO CNA 2000						
Nombre del participante	C	E	CE	ES	GA	
1 Armenta Buendía Diana	15	14	10	21	20	
2 Díaz Guerrero Luis Armando	17	15	16	21	20	
3 Esparza Meza Alejandro	12	12	15	12	24	
4 García Valente Roberto	18	17	15	21	25	
5 Gaspar Dominguez Jorge Luis	15	21	18	30	24	
6 Hernández González Pedro	16	15	15	27	12	
7 Juarez Jimenez Fabiola	14	16	13	21	12	
8 Nares Rojas Rafael	17	19	16	27	21	
9 Olivares Herrera Juan Gabriel	12	9	6	15	9	
10 Rodríguez Castro Jose Manuel	13	12	15	29	19	
11 Rodríguez Guzmán Mario	19	24	15	28	21	
12 Trejo Castillo Gustavo	15	12	16	26	26	
C. Autopercepción	CE. Claridad de expresión		GA. Grado de apertura			
E. Escuchar	ES. Capacidad para expresar sentimientos constructivamente					

MANEJO DE CONFLICTOS DIPLOMADO CNA 2000

Nombre del participante	COMPETIR	COLABORAR	COMPROMETERSE	EVITAR	ACOMODAR
1 Armenta Buendía Diana	6	8	4	5	7
2 Díaz Guerrero Luis Armando	4	7	10	6	3
3 Esparza Meza Alejandro	5	8	11	5	1
4 García Valente Roberto	0	8	9	7	5
5 Gaspar Dominguez Jorge Luis	5	5	6	6	8
6 Hernández González Pedro	5	6	5	9	5
7 Juárez Jimenez Fabiola	8	6	6	7	3
8 Nares Rojas Rafael	5	9	4	5	7
9 Olivares Herrera Juan Gabriel	8	5	6	7	4
10 Rodríguez Castro Jose Manuel	8	10	7	2	3
11 Rodríguez Guzmán Mario	6	5	6	4	9
12 Trejo Castillo Gustavo	4	8	10	6	2

TABULACIÓN DE RESULTADOS CISEN

La tabulación de resultados que se presentan a continuación, se obtuvo de la evaluación realizada al grupo de Centro de Investigación y Seguridad Nacional (CISEN) que participó en el Diplomado de Estrategias Gerenciales impartido por el INAP, calificando las variables: Estilo de liderazgo, Estilo de comunicación y Manejo de conflictos.

LIDERAZGO CISEN				
Nombre del Participante	CUADRANTE			
	I	II	III	IV
1 Alcocer Estrada Ramiro	0	-3	2	0
2 Alonzo Fernández Arturo	0	1	4	0
3 Baca Aguilera Rocío Alejandra	6	5	0	2
4 Barojas Ramírez José Ramón	2	1	1	1
5 Barrera García Pablo Antonio	3	4	7	4
6 Capello y Rodríguez Vicente	-2	4	7	3
7 Del Olmo González Ricardo	0	0	2	0
8 Díaz Galindo Luz del Carmen	2	2	5	0
9 Flores Rosso Luis Manuel	0	10	2	0
10 Gaona Laguna Jorge	-4	7	0	0
11 González Alvarez Ana María	2	3	4	2
12 González Sánchez Eusebio	-1	1	2	0
13 Martínez Becerril Jose Luis	4	6	0	2
14 Martínez García Jose Luis	-2	3	3	0
15 Morales Fernández Nora Arlette	2	6	3	0
16 Ordoño Pérez Alicia Sandra	0	3	0	0
17 Pérez Hernández Enrique	2	10	7	0
18 Ramírez Escalante Jesús	2	8	0	0
19 Ramos Hernández Leticia	0	0	2	1
20 Salgado Gutiérrez Mercedalia	2	6	0	2
21 Solis Lemus Sergio Osvaldo	4	6	0	-4
22 Vargas Lemus Teresita de Jesús	1	2	2	6
23 Vargas Patiño Jesús Manuel	-4	3	0	0
24 Zaldívar Gutiérrez Enrique	0	8	5	0

I. Alta tarea-Baja relación

II. Alta tarea-Alta relación

III. Baja tarea-Alta relación

IV. Baja tarea-Baja relación

ESTILO DE COMUNICACIÓN CISEN						
Nombre del Participante	C	E	CE	ES	GA	
1 Alcocer Estrada Ramiro	21	18	16	24	23	
2 Alonzo Fernández Arturo	19	20	18	23	22	
3 Baca Aguilera Rocío Alejandra	21	22	18	25	27	
4 Barojas Ramírez José Ramón	21	24	18	27	24	
5 Barrera García Pablo Antonio	21	21	18	30	25	
6 Capello y Rodríguez Vicente	19	24	18	28	27	
7 Del Olmo González Ricardo	21	21	18	14	15	
8 Díaz Galindo Luz del Carmen	18	23	17	28	21	
9 Flores Rosso Luis Manuel	15	21	18	18	18	
10 Gaona Laguna Jorge	21	18	18	25	19	
11 González Alvarez Ana María	14	22	18	26	24	
12 González Sánchez Eusebio	18	24	18	21	27	
13 Martínez Becerril Jose Luis	14	18	15	20	21	
14 Martínez García Jose Luis	15	19	13	21	17	
15 Morales Fernández Nora Arlette	17	21	18	28	25	
16 Ordoño Pérez Alicia Sandra	13	14	16	25	24	
17 Pérez Hernández Enrique	16	18	11	21	16	
18 Ramírez Escalante Jesús	20	24	17	27	24	
19 Ramos Hernández Leticia	21	21	15	18	21	
20 Salgado Gutiérrez Mercedalia	21	14	14	27	21	
21 Solis Lemus Sergio Osvaldo	21	16	12	21	23	
22 Vargas Lemus Teresita de Jesús	18	24	18	27	25	
23 Vargas Patiño Jesús Manuel	16	23	15	24	25	
24 Zaldívar Gutiérrez Enrique	17	12	18	27	27	
C. Autopercepción	CE Claridad de expresión		GA. Grado de apertura			
E Escuchar	ES. Capacidad para expresar sentimientos constructivamente					

MANEJO DE CONFLICTOS CISEN						
	Nombre del Participante	COMPETIR	COLABORAR	COMPROMETERSE	EVITAR	ACOMODAR
1	Alcocer Estrada Ramiro	5	12	2	3	4
2	Alonzo Fernández Arturo	8	7	5	8	2
3	Baca Aguilera Rocío Alejandra	8	9	3	5	5
4	Barojas Ramírez José Ramón	4	6	5	7	8
5	Barrera García Pablo Antonio	10	11	5	1	3
6	Capello y Rodríguez Vicente	8	4	8	3	7
7	Del Olmo González Ricardo	8	8	4	7	3
8	Díaz Galindo Luz del Carmen	10	5	4	5	6
9	Flores Rosso Luis Manuel	4	6	9	2	9
10	Gaona Laguna Jorge	2	8	10	7	3
11	González Álvarez Ana María	3	5	10	7	5
12	González Sánchez Eusebio	2	7	10	7	4
13	Martínez Becerril Jose Luis	10	5	10	3	2
14	Martínez García Jose Luis	8	5	8	6	4
15	Morales Fernández Nora Arlette	4	8	11	4	4
16	Ordoño Pérez Alicia Sandra	5	7	9	5	4
17	Pérez Hernández Enrique	4	9	7	4	6
18	Ramírez Escalante Jesús	4	7	11	6	3
19	Ramos Hernández Leticia	10	5	8	4	3
20	Salgado Gutiérrez Mercedalia	2	9	7	8	4
21	Solis Lemus Sergio Osvaldo	5	11	8	4	2
22	Vargas Lemus Teresita de Jesús	6	4	9	5	5
23	Vargas Patiño Jesús Manuel	7	9	6	4	4
24	Zaldívar Gutiérrez Enrique	8	6	9	3	3

TABULACIÓN RESULTADOS SAT

La tabulación de resultados que se presenta a continuación, se obtuvo de la evaluación realizada al grupo de Sistema de Administración Tributaria (SAT) que participó en el Diplomado de Estrategias Gerenciales impartido por el INAP, calificando las variables: Estilo de liderazgo y Manejo de conflictos, ya que la variable Estilo de comunicación no se evaluó.

LIDERAZGO SAT

	TAREA ALTA	TAREA ALTA	TAREA BAJA	TAREA BAJA	Suma algebraica de los cuadrantes	Interpretación
	RELACION ES BAJAS	RELACION ES ALTAS	RELACION ES ALTAS	RELACION ES BAJAS		Suma positiva = eficaz
Quintanar Guerrero José Antonio	5	4	3	0	12	Eficaz
Méndez Sánchez María 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
Deseusa Martínez Oscar	0	4	1	0	5	Eficaz
Jasso Sotelo Roberto	4	4	0	1	9	Eficaz
Cortes Ramírez Carlos Javier	0	5	0	0	5	Eficaz
Quiroz Téllez Jorge	2	4	3	-4	5	Eficaz
Bravo Mosqueda Benita	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

	TAREA ALTA	TAREA ALTA	TAREA BAJA	TAREA BAJA	Suma algebraica de los cuadrantes	Interpretación
	RELACIONES BAJAS	RELACIONES ALTAS	RELACIONES ALTAS	RELACIONES BAJAS		Suma positiva = eficaz
Basurto Nuñez 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
Cázares Mendoza Miguel	2	2	2	-2	4	Eficaz
Hernández Gúzman Ma. Eugenia	3	6	3	3	15	Eficaz
Tobon Sánchez Ana María	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 María Yolanda	0	4	6	-2	8	Eficaz
Trujillo Barajas Verónica Esmeralda	-1	3	1	0	3	Eficaz
Peralta Hernández Rosa	2	3	9	0	14	Eficaz
Reyes Hernández Gonzalo David	-4	5	1	-2	0	Eficaz
Franco Soto José Luis	6	2	1	1	10	Eficaz
De la Rosa Mata Eduardo	0	2	3	-2	3	Eficaz
Barrera Venzor Isaias	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 Álvaro Víctor	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 Ignacio	-1	1	3	0	3	Eficaz
Quiroz Flores Guillermo	1	1	6	1	9	Eficaz
Romero Gástelum Patricia	4	3	3	4	14	Eficaz

	TAREA ALTA	TAREA ALTA	TAREA BAJA	TAREA BAJA	Suma algebraica de los cuadrantes	Interpretación
	RELACIONES BAJAS	RELACIONES ALTAS	RELACIONES ALTAS	RELACIONES BAJAS		Suma positiva = 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
Velázquez 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 González 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 María de la Luz	0	2	6	-2	6	Eficaz
Armenta Ramos José Abel	1	6	1	1	9	Eficaz
Argandar Flores Higinio José Luis	0	3	1	-2	2	Eficaz
López Martínez 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
Ordoñez Malpica Xochitl Dolores	4	0	8	0	12	Eficaz
Castro Herrera Héctor	-1	2	0	2	3	Eficaz

	TAREA ALTA	TAREA ALTA	TAREA BAJA	TAREA BAJA	Suma algebraica de los cuadrantes	Interpretación
	RELACIONES BAJAS	RELACIONES ALTAS	RELACIONES ALTAS	RELACIONES BAJAS		Suma positiva = eficaz
Reyes Márquez Luis Antonio	4	1	3	0	8	Eficaz
González Arenas Samia Erika	2	4	3	0	9	Eficaz
Bravo Cano Rosa Maria	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
Yañez Rosado Alfonso	0	1	4	0	5	Eficaz
Cruz Santiago Abdon	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 Espíndola 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
Velázquez Morales Lucía.	0	2	6	-2	6	Eficaz

Tabulación de los cuestionarios aplicados a los directivos del SAT, con base a los instrumentos elaborados por Kenneth-Blanchard (1) y Thomas Kilman (2)

Resultados			Instrumento (1)	Instrumento (2)				
n	Grupo	Género	Estilo de Liderazgo	Resultado "Manejo de Conflicto"				
				Competir	Integrar	Transigir	Evadir	Complacer
	IDEAL		24	5	12	4	3	4
1	1	1	12	9	10	3	1	4
2	1	0	14	6	7	6	6	5
3	1	1	0	7	5	7	8	3
4	1	1	6	10	4	9	2	5
5	1	1	8	9	9	8	0	4
6	1	1	5	7	8	6	5	4
7	1	0	9	7	9	9	3	2
8	1	0	3	1	8	12	4	5
9	1	0	7	6	9	10	1	3
10	1	1	9	11	10	5	1	3
11	1	0	8	9	7	5	9	0
12	1	0	3	6	5	4	9	6
13	1	0	14	3	6	11	4	4
14	1	1	0	5	8	11	4	2
15	1	1	9	1	10	9	6	4
16	1	1	-1	5	2	8	9	6
17	1	1	9	7	7	7	5	5
18	1	0	12	3	7	7	6	6
19	1	0	8	9	4	11	3	3
20	1	1	9	4	7	11	5	2
21	2	1	9	7	8	10	3	2
22	2	1	9	9	8	6	3	4
23	2	1	5	7	3	9	5	6
24	2	0	8	7	9	5	4	4
25	2	0	1	4	4	6	7	9
26	2	1	12	6	6	10	2	6

Resultados			Instrumento (1)	Instrumento (2)				
n	Grupo	Género	Estilo de Liderazgo	Resultado "Manejo de Conflicto"				
				Competir	Integrar	Transigir	Evadir	Complacer
27	2	1	7	8	6	8	4	4
28	2	0	11	9	3	5	9	4
29	2	0	6	4	7	9	6	4
30	2	0	8	4	8	7	6	5
31	2	0	15	10	8	7	3	1
32	2	0	15	6	9	6	4	5
33	2	1	6	8	8	7	2	5
34	2	1	10	9	2	9	4	6
35	2	1	3	4	8	10	2	6
36	2	1	6	6	11	3	6	5
37	2	0	12	7	4	11	5	3
38	2	1	7	0	9	9	6	6
39	2	1	9	8	4	10	3	5
40	2	1	11	6	7	7	3	7
41	2	0	12	5	7	12	5	1
42	2	1	3	8	6	8	2	6
43	2	0	14	5	11	5	5	4
44	2	0	10	4	7	9	7	3
45	2	0	8	7	6	8	4	5
46	2	0	3	6	7	9	5	3
47	2	1	8	8	6	9	3	4
48	2	0	8	3	6	12	4	5
49	2	1	2	8	5	10	5	2
50	2	1	9	5	5	8	4	7
51	2	1	11	6	4	11	4	5
52	2	1	1	0	7	10	8	4
53	2	0	6	3	5	10	6	6
54	2	1	9	3	6	9	8	4
55	2	1	2	6	7	9	4	4
56	2	1	15	9	12	5	0	4

Resultados			Instrumento (1)	Instrumento (2)				
n	Grupo	Género	Estilo de Liderazgo	Resultado "Manejo de Conflicto"				
				Competir	Integrar	Transigir	Evadir	Complacer
57	2	1	4	9	9	9	1	2
58	2	0	10	8	6	10	4	2
59	2	1	3	4	9	11	3	3
60	2	1	8	9	8	7	2	2
61	2	0	9	4	6	12	5	3
62	2	1	8	2	7	5	11	5
63	2	1	8	4	9	10	6	1
64	2	1	3	4	9	5	5	6
65	2	1	5	4	4	6	7	9
66	2	0	11	9	5	7	3	6
67	2	1	13	6	3	12	3	6
68	2	1	9	3	6	10	8	3
69	2	1	9	5	7	8	8	3
70	2	0	6	6	6	9	6	2
71	3	0	11	2	5	11	5	8
72	3	1	5	6	7	6	7	4
73	3	1	10	5	10	7	6	2
74	3	1	4	2	7	11	5	5
75	3	0	1	8	9	8	2	3
76	3	0	5	9	5	7	4	5
77	3	1	6	5	6	9	7	3
78	3	1	2	5	6	12	5	2
79	3	1	11	6	9	10	3	2
80	3	1	6	6	7	10	4	3
81	3	1	2	6	4	8	6	6
82	3	1	2	6	7	10	4	3
83	3	0	13	3	6	10	6	4
84	3	0	5	10	6	10	1	3
85	3	1	9	4	7	10	5	4

Resultados			Instrumento (1)	Instrumento (2)				
n	Grupo	Género	Estilo de Liderazgo	Resultado "Manejo de Conflicto"				
				Competir	Integrar	Transigir	Evadir	Complacer
86	3	1	10	9	5	6	4	6
87	3	1	16	5	11	5	4	5
88	3	1	5	3	4	9	7	7
89	3	1	6	7	7	5	8	3
90	3	0	4	9	6	8	5	2
91	3	1	7	5	6	11	5	4

2.2 Tipo de Investigación

La investigación que se presenta aquí es un proceso no experimental transaccional, ya que sólo se describe y se establece la correlación entre las variables. De esta manera se utilizará como modelo de medición:

ANÁLISIS CORRELACIONAL

El coeficiente de correlación lineal de Karl Pearson es una medida de asociación lineal entre dos variables y se simboliza con la literal r . Los valores de la correlación van de + 1 a - 1, pasando por el cero, el cual corresponde a una ausencia de correlación. Los primeros dan a entender que existe una correlación directamente proporcional e inversamente proporcional, respectivamente. La interpretación de los coeficientes se hace de acuerdo con la siguiente tabla:

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.

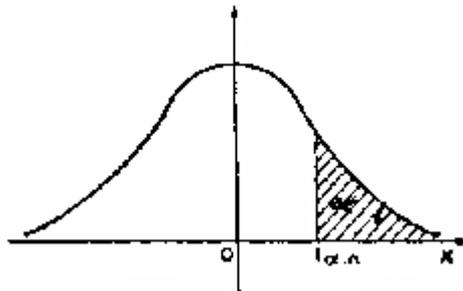
El coeficiente de correlación de Pearson (r) puede calcularse en cualquier grupo de datos, sin embargo la validez de la prueba de hipótesis sobre la correlación entre las variables requiere en sentido estricto:

- 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 el rango de las observaciones.

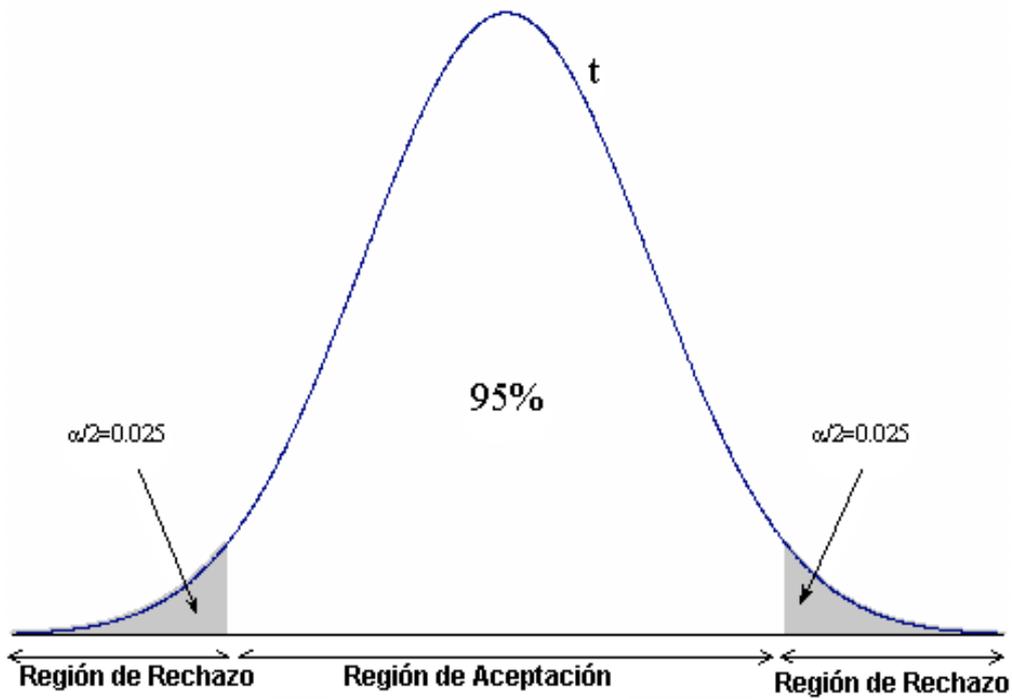
ANÁLISIS DE DIFERENCIA DE MEDIAS

El nivel de significación viene dado por la decisión que adoptemos al buscar el valor en la tabla de la t de Student.



		gl -->										
1/ α	α	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
10	0.1	1.7207	1.7171	1.7139	1.7109	1.7081	1.7056	1.7033	1.7011	1.6991	1.6973	
20	0.05	2.0796	2.0739	2.0687	2.0639	2.0595	2.0555	2.0518	2.0484	2.0452	2.0423	
40	0.025	2.4138	2.4055	2.3979	2.391	2.3846	2.3788	2.3734	2.3685	2.3638	2.3596	
50	0.02	2.5176	2.5083	2.4999	2.4922	2.4851	2.4786	2.4727	2.4671	2.462	2.4573	
100	0.01	2.8314	2.8188	2.8073	2.797	2.7874	2.7787	2.7707	2.7633	2.7564	2.75	
200	0.005	3.1352	3.1188	3.104	3.0905	3.0782	3.0669	3.0565	3.047	3.038	3.0298	
1000	0.001	3.8193	3.7922	3.7676	3.7454	3.7251	3.7067	3.6895	3.6739	3.6595	3.646	
2000	0.0005	4.1095	4.0769	4.0475	4.0207	3.9965	3.9744	3.954	3.9348	3.9177	3.9017	
10000	0.0001	4.7847	4.7358	4.6939	4.6543	4.6194	4.5868	4.5565	4.5309	4.5053	4.482	
20000	0.00005	5.0757	5.0198	4.9733	4.9267	4.8848	4.8475	4.8149	4.7823	4.7544	4.7311	
100000	0.00001	5.7742	5.6997	5.6252	5.5693	5.5134	5.4576	5.4203	5.3644	5.3272	5.2899	
200000	5E-06	6.0722	5.9977	5.9232	5.8487	5.7742	5.7369	5.6624	5.6252	5.5879	5.5507	
1000000	1E-06	6.8545	6.7055	6.5565	6.5565	6.5565	6.2585	6.2585	6.2585	6.2585	6.1095	
2000000	5E-07	7.1526	7.1526	7.1526	7.1526	6.5565	6.5565	6.5565	6.5565	6.5565	6.5565	

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%, el cual se traduce en un 0.05; de esta manera el valor de la t será de 2.0423



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.

3. Descripción de Instrumentos

3.1 Estilo de Liderazgo

Instrumento 1

Nombre:	Estilo de Liderazgo
Tipo de instrumento:	Cuestionario de Autodiagnóstico
Tipo de Preguntas	Cerradas, con cuatro opciones
Autor (es):	Paul Hersey y Kenneth Blanchard

Descripción:

En este instrumento se sugieren doce situaciones, con cuatro alternativas de acción para cada situación. Para cada alternativa corresponde una calificación, esta calificación es diferente según la situación, el rango de calificaciones asignadas por alternativa es de -2 a +2; al final se hace una suma algebraica por alternativa elegida donde lo ideal es que el participante obtenga altas puntuaciones que le permitan obtener una calificación positiva. Si el directivo obtiene una calificación mayor a cero se considera, para los parámetros de este instrumento, que la persona en cuestión práctica un estilo de liderazgo eficaz. 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 el 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 está desarrollado 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 lo anterior 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.

**ESTILOS DE LIDERAZGO
ENFOQUE SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD**

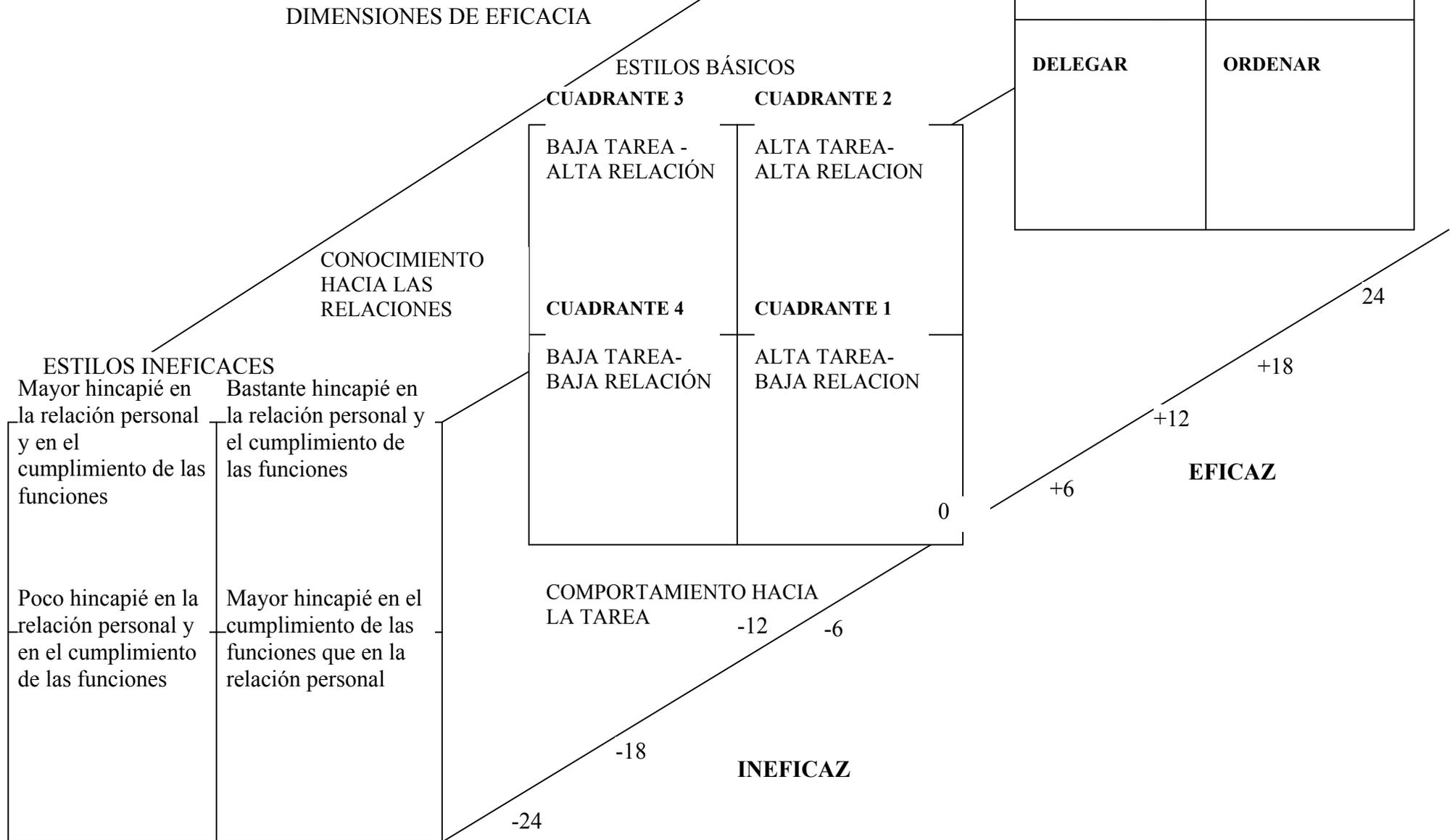
ESTILOS DE LIDERAZGO	NIVEL DE DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES
MANDAR	Poca habilidad y voluntad
CONVENCER	Poca habilidad, mucha voluntad
RELACIÓN	Gran habilidad, poca voluntad
DELEGACIÓN	Gran habilidad, mucha voluntad

Este instrumento permite determinar el estilo presentado por el líder, el rango del estilo y la adaptación del estilo, en el cuestionario aplicado a los líderes se plantean doce situaciones con cuatro alternativas de respuesta cada una, que corresponde a los cuatro estilos de liderazgo.

Por otra parte la adaptabilidad se evalúa a través del grado en que las respuestas del líder se ajustan a las prescripciones de la teoría de liderazgo. Para ponderar el grado de ajuste de la respuesta del líder a la prescripción del modelo, la plantilla asigna un peso de -2,-1,+1 ó +2 a cada uno de los cuatro estilos. De este modo, las puntuaciones totales dan un coeficiente total que nos indica el grado de adaptabilidad en el estilo de liderazgo que puede adoptar valores entre -24 y +24.

Figura 3.1

EL MODELO TRIDIMENSIONAL DE EFICACIA EN EL DIRIGENTE



3.2 Estilo de Comunicación

Instrumento 2

Nombre:	Inventario de Estilos de Comunicación
Tipo de instrumento:	Cuestionario de Autodiagnóstico
Tipo de Preguntas	Cerradas, con tres opciones
Autor (es):	Cuestionario tomado del Manual de Comunicación Efectiva del Diplomado en Habilidades Directivas (INAP 2001)

Descripción:

Este inventario ofrece una oportunidad para hacer un estudio objetivo del grado y estilo de comunicación en las relaciones interpersonales, lo cual ayuda a comprender mejor el cómo se presenta y usa la comunicación con las personas, en los contactos y actividades diarias.

Las preguntas se refieren a personas que son miembros del mismo equipo de trabajo. Cada pregunta se contesta tan rápido como es posible de acuerdo con lo que siente en el momento que responde (no el sentimiento que se tenía la semana pasada o como solía sentir antes).

Para cada pregunta se debe marcar (X) en una de las tres opciones para mostrar cómo esta pregunta se aplica a la situación.

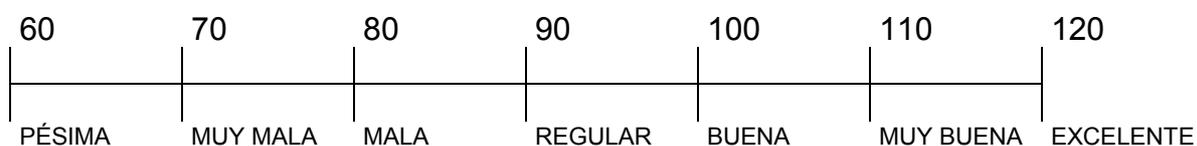
La columna SI se usa cuando la pregunta acontece la mayoría de las veces o usualmente. La columna NO se usa cuando la pregunta puede responderse cuando acontece raras veces o nunca. La columna A VECES debe usarse sólo cuando definitivamente no se puede responder SI o NO, esta columna debe usarse lo menos 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: autopercepción (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.

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 40
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

De esta manera se realiza una suma de las puntuaciones obtenidas en todas las áreas para obtener el grado de comunicación que va de pésima a excelente, según se muestra en la escala.



A continuación se presenta la tabla en la cual se marca la respuesta correspondiente a cada pregunta, para realizar el cálculo antes mencionado.

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

3.3 Estilo de Manejo de Conflictos

Instrumento 3

Nombre:	Manejo de conflictos
Tipo de instrumento:	Cuestionario de Autodiagnóstico
Tipo de Preguntas	Cerradas
Autor (es):	Thomas Kilman

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 de la declaración para descubrir cuál de los estilos de manejo de conflicto es el que mas predomina en ellos.

En este instrumento se encuentran varias afirmaciones que describen posibles comportamientos al reaccionar ante estas diferencias. Hay 30 pares de enunciados, en el cual se tiene que elegir una de las dos opciones, aquella que describa mejor la reacción que más probablemente tendría el participante.

El instrumento de manejo de conflicto esta diseñado para evaluar el comportamiento de una persona en situaciones de conflicto. Las situaciones de conflicto son situaciones en las que intereses de dos personas parasen ser incompatibles. En dichas situaciones podemos describir el comportamiento de una persona con base en dos dimensiones:

- A) Afirmación. El grado hasta el cual una persona intenta satisfacer sus propio interés
- B) Cooperación. El grado hasta el cual la persona intenta satisfacer los intereses de otra persona.

Estas dos dimensiones básicas de comportamiento pueden usarse para definir cinco métodos de manejar conflicto. En la siguiente tabla se muestran estos cinco métodos del conflicto así como la tabulación del cuestionario.

Tabla 3.1 TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO TKI

	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

TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO TKI

	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER	
ALTO	100%	12		12	12	12
		11		11	11	11
		10	12	10	10	10
			11		9	9
						8
25%	90%	9	10			
				9	8	7
80%	80%	8				
			9			
MEDIO	70%	7		8		6
					7	
	60%	6	8		6	
				7		5
	50%	5				
50%	40%		7			
		4		6	5	4
30%	30%					
			6	5		
BAJO	20%	3			4	3
			5			
		2		4		3
	10%		4			
			3	3		
25%	10%	1	2	2	2	2
		0	1	1	1	1
0%	0%		0	0	0	0

4. Análisis Estadístico de los Resultados

4.1 Análisis e Interpretación de la Muestra de Gigante Iztapalapa

ESTADÍSTICA – DESCRIPTIVA

La estadística descriptiva "resume" la información de la "muestra" para poder tener así un mejor conocimiento de la población, ya que los datos son ordenados y clasificados con objeto de tener una visión más precisa y conjunta de las observaciones, intentando descubrir de esta manera posibles relaciones entre los datos, viendo cuales toman valores parecidos, cuales difieren grandemente del resto, destacando hechos de posible interés, etc.

También están entre los objetivos de la Estadística Descriptiva el presentarlos de tal modo que permitan sugerir e inferir cuestiones a analizar en mayor profundidad, así como estudiar si pueden mantenerse algunas suposiciones necesarias.

Escolaridad media superior (Bachillerato o equivalente)

		Statistics			
		I	II	III	IV
N	Valid	23	23	23	23
	Missing	0	0	0	0
Mean		-1.09	3.22	3.39	-1.04
Std. Error of Mean		.65	.42	.38	.28
Median		-2.00	3.00	4.00	-2.00
Mode		-2	3 ^a	4	-2
Std. Deviation		3.12	2.00	1.83	1.33
Range		12	9	6	5
Minimum		-8	0	0	-2
Maximum		4	9	6	3

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Por medio de esta tabla, se puede deducir que de las 30 personas que componen la muestra, 23 presentan una escolaridad media superior. Con base en la moda, siendo éste el valor de la variable que presenta una mayor frecuencia, se observa que la puntuación más alta obtenida es en el cuadrante III, Baja tarea-Alta relación, como estilo de liderazgo predominante en los jefes y

subjefes con escolaridad media superior, seguido por el cuadrante II Alta tarea-Alta relación.

Escolaridad media (Secundaria)

Statistics

		I	II	III	IV
N	Valid	7	7	7	7
	Missing	16	16	16	16
Mean		-.14	3.71	3.57	-.43
Std. Error of Mean		1.37	.99	.48	.53
Median		.00	3.00	3.00	.00
Mode		-2	3	3	0
Std. Deviation		3.63	2.63	1.27	1.40
Range		11	8	4	4
Minimum		-6	1	2	-2
Maximum		5	9	6	2

Con base en la tabla anterior, se puede deducir que de las 30 personas que componen la muestra, 7 presentan una escolaridad media.

De acuerdo con la moda, siendo éste el valor de la variable que presenta una mayor frecuencia, se observa que la puntuación más alta obtenida se encuentra entre los cuadrantes II y III, Alta tarea-Alta relación y Baja tarea-Alta relación respectivamente, lo cual demuestra que no tienen un estilo de liderazgo definido.

Por medio de este análisis estadístico en el que se observan los resultados obtenidos por los cuestionarios aplicados a jefes y subjefes de departamento en la tienda Gigante Iztapalapa y de acuerdo a nuestras hipótesis de investigación :

Hi: De acuerdo con los estilos de liderazgo de Hersey y Blanchard, si los jefes y subjefes de departamento de la tienda Gigante Iztapalapa tienen un nivel de escolaridad medio superior y superior, entonces, *presentarán* un estilo de liderazgo “alta tarea - alta relación”.

Ho: De acuerdo con los estilos de liderazgo de Hersey y Blanchard, si los jefes y subjefes de departamento de la tienda Gigante Iztapalapa tienen un nivel de escolaridad medio superior y superior, entonces, *no presentarán* un estilo de liderazgo “alta tarea – alta relación”.

Ha: De acuerdo con los estilos de liderazgo de Hersey y Blanchard, si los jefes y subjefes de departamento de la tienda Gigante Iztapalapa tienen un nivel de escolaridad distinto al medio superior y superior, entonces, *presentarán* un estilo de liderazgo *diferente a* “alta tarea - alta relación”.

Se observa que la hipótesis **Hi** se rechaza, ya que nuestra muestra presentó una escolaridad media y medio superior, de esta manera, se trabajará con la hipótesis **Ha**.

ANÁLISIS POR MEDIO DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN LINEAL DE PEARSON

Correlación entre los dos niveles de escolaridad - Hipótesis Estadística General

Variable X: puntuación presente en el grupo de Jefes de Departamento.

Variable Y: puntuación presente en el grupo de Subjefes de Departamento.

Ha: $r_{xy} \neq 0$

(Las variables²⁶ de escolaridad *media* y *medio superior* presentan una correlación –negativa o positiva– en el grupo de jefes y subjefes de departamento de la tienda de autoservicio Gigante).

Ho: $r_{xy} = 0$

(Hay ausencia de correlación entre las variables de escolaridad *media* y *medio superior* en el grupo de jefes y subjefes de departamento de la tienda de autoservicio Gigante.)

²⁶ Las variables son de acuerdo a los cuadrantes del estilo de liderazgo; y a los rubros sobre estilo de comunicación y manejo de conflictos.

ANÁLISIS POR MEDIO DE DIFERENCIA DE MEDIAS ENTRE DOS GRUPOS

Análisis Comparativo entre: escolaridad media (secundaria) y escolaridad medio superior (bachillerato o equivalente) de Jefes y Subjefes de Departamento en la tienda Gigante Iztapalapa

INSTRUMENTO 1: ESTILO DE LIDERAZGO

Alta Tarea-Baja Relación

Hi: $\bar{X}_1 = \bar{X}_2$

(Los participantes -Jefes y Subjefes- con escolaridad media y medio superior son iguales en el cuadrante *Alta Tarea - Baja Relación*.)

Ho: $\bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$

(Los participantes -Jefes y Subjefes- con escolaridad media y medio superior son diferentes en el cuadrante *Alta Tarea - Baja Relación*.)

Resultados:

t = 0.676

GI = 28

SIG. (2 COLAS) = 0.504 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE ACEPTA LA HIPOTESIS Hi

Los grupos escolaridad media y escolaridad media superior de Gigante son homogéneos en cuanto a la medición de la subvariable 1 (*Alta Tarea-Baja Relación*).

Alta Tarea-Alta Relación

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los participantes -Jefes y Subjefes- con escolaridad media y medio superior son iguales en el cuadrante *Alta Tarea - Alta Relación*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los participantes -Jefes y Subjefes- con escolaridad media y medio superior son diferentes en el cuadrante *Alta Tarea - Alta Relación*.)

Resultados:

$$t = 0.536$$

$$GI = 28$$

SIG. (2 COLAS)= 0.596 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE ACEPTA LA HIPOTESIS H_i

Los grupos escolaridad media y escolaridad media superior de Gigante son homogéneos en cuanto a la medición de la subvariable 2 (*Alta Tarea-Alta Relación*).

Baja Tarea-Alta Relación

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los participantes -Jefes y Subjefes- con escolaridad media y medio superior son iguales en el cuadrante *Baja Tarea - Alta Relación*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los participantes -Jefes y Subjefes- con escolaridad media y medio superior son diferentes en el cuadrante *Baja Tarea - Alta Relación*.)

Resultados:

$$t = 0.242$$

$$GI = 28$$

SIG. (2 COLAS)= . 810 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE ACEPTA LA HIPOTESIS H_i

Los grupos escolaridad media y escolaridad media superior de Gigante son homogéneos en cuanto a la medición de la subvariable 3 (*Baja Tarea-Alta Relación*).

Baja Tarea- Baja Relación

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los participantes -Jefes y Subjefes- con escolaridad media y medio superior son iguales en el cuadrante *Baja Tarea - Baja Relación*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los participantes -Jefes y Subjefes- con escolaridad media y medio superior son diferentes en el cuadrante *Baja Tarea - Baja Relación*.)

Resultados:

$$t = 1.059$$

$$GI = 28$$

SIG. (2 COLAS)= . 299 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE ACEPTA LA HIPOTESIS H_i

Los grupos escolaridad media y escolaridad media superior de Gigante son homogéneos en cuanto a la medición de la subvariable 4 (*Baja Tarea-Baja Relación*).

INSTRUMENTO 2: ESTILO DE COMUNICACIÓN

Variable Auto percepción

$$H_i: \bar{X}_1^{\text{esc. media}} = \bar{X}_2^{\text{esc. media superior}}$$

(Los participantes -Jefes y Subjefes- con escolaridad media y medio superior son iguales en el cuadrante *auto percepción*.)

$$H_o: \bar{X}_1^{\text{esc. media}} \neq \bar{X}_2^{\text{esc. media superior}}$$

(Los participantes -Jefes y Subjefes- con escolaridad media y medio superior son diferentes en el cuadrante *auto percepción*.)

Resultados:

$$t = 0.158$$

$$GI = 28$$

SIG. (2 COLAS)= . 876 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE ACEPTA LA HIPOTESIS H_i

Los grupos escolaridad media y escolaridad media superior de Gigante son homogéneos en cuanto a la medición de la variable *auto-percepción*.

Variable Escuchar

$$\text{Hi: } \bar{X}_1^{\text{esc. media}} = \bar{X}_2^{\text{esc. media superior}}$$

(Los participantes -Jefes y Subjefes- con escolaridad media y medio superior son iguales en el cuadrante *escuchar*.)

$$\text{Ho: } \bar{X}_1^{\text{esc. media}} \neq \bar{X}_2^{\text{esc. media superior}}$$

(Los participantes -Jefes y Subjefes- con escolaridad media y medio superior son diferentes en el cuadrante *escuchar*.)

Resultados:

$$t = 0.445$$

$$GI = 28$$

SIG. (2 COLAS)= . 660 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE ACEPTA LA HIPOTESIS Hi

Los grupos escolaridad media y escolaridad media superior de Gigante son homogéneos en cuanto a la medición de la variable *escuchar*.

Variable Claridad de Expresión

$$\text{Hi: } \bar{X}_1^{\text{esc. media}} = \bar{X}_2^{\text{esc. media superior}}$$

(Los participantes -Jefes y Subjefes- con escolaridad media y medio superior son iguales en el cuadrante *claridad de expresión*.)

$$\text{Ho: } \bar{X}_1^{\text{esc. media}} \neq \bar{X}_2^{\text{esc. media superior}}$$

(Los participantes -Jefes y Subjefes- con escolaridad media y medio superior son diferentes en el cuadrante *claridad de expresión*.)

Resultados:

$$t = - 0.723$$

$$GI = 28$$

SIG. (2 COLAS)= . 475 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE ACEPTA LA HIPOTESIS Hi

Los grupos escolaridad media y escolaridad media superior de Gigante son homogéneos en cuanto a la medición de la variable *claridad de expresión*.

Variable Capacidad para Expresar los Sentimientos Constructivamente

$$H_i: \bar{X}_1^{\text{esc. media}} = \bar{X}_2^{\text{esc. media superior}}$$

(Los participantes -Jefes y Subjefes- con escolaridad media y medio superior son iguales en el cuadrante *capacidad de expresar los sentimientos constructivamente*.)

$$H_o: \bar{X}_1^{\text{esc. media}} \neq \bar{X}_2^{\text{esc. media superior}}$$

(Los participantes -Jefes y Subjefes- con escolaridad media y medio superior son diferentes en el cuadrante *capacidad de expresar los sentimientos constructivamente*.)

Resultados:

$$t = 1.046$$

$$GI = 28$$

SIG. (2 COLAS)= .305 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE ACEPTA LA HIPOTESIS H_i

Los grupos escolaridad media y escolaridad media superior de Gigante son homogéneos en cuanto a la medición de la variable *capacidad de expresar los sentimientos constructivamente*.

Variable Grado de Apertura

$$H_i: \bar{X}_1^{\text{esc. media}} = \bar{X}_2^{\text{esc. media superior}}$$

(Los participantes -Jefes y Subjefes- con escolaridad media y medio superior son iguales en el cuadrante *grado de apertura*.)

$$H_o: \bar{X}_1^{\text{esc. media}} \neq \bar{X}_2^{\text{esc. media superior}}$$

(Los participantes -Jefes y Subjefes- con escolaridad media y medio superior son diferentes en el cuadrante *grado de apertura*.)

Resultados:

$$t = -0.673$$

$$GI = 28$$

SIG. (2 COLAS)= .506 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE ACEPTA LA HIPOTESIS H_i

Los grupos escolaridad media y escolaridad media superior de Gigante son homogéneos en cuanto a la medición de la variable *grado de apertura*.

INSTRUMENTO 3: MANEJO DE CONFLICTO

Variable Competir

$$\text{Hi: } \bar{X}_1^{\text{esc. media}} = \bar{X}_2^{\text{esc. media superior}}$$

(Los participantes -Jefes y Subjefes- con escolaridad media y medio superior son iguales como competidores.)

$$\text{Ho: } \bar{X}_1^{\text{esc. media}} \neq \bar{X}_2^{\text{esc. media superior}}$$

(Los participantes -Jefes y Subjefes- con escolaridad media y medio superior son diferentes como competidores.)

Resultados:

$$t = -0.700$$

$$GI = 28$$

SIG. (2 COLAS)= .489 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE ACEPTA LA HIPOTESIS Hi

Los grupos escolaridad media y escolaridad media superior de Gigante son homogéneos en cuanto a la medición de la variable *competir*.

Variable Colaborar

$$\text{Hi: } \bar{X}_1^{\text{esc. media}} = \bar{X}_2^{\text{esc. media superior}}$$

(Los participantes -Jefes y Subjefes- con escolaridad media y medio superior son iguales como colaboradores.)

$$\text{Ho: } \bar{X}_1^{\text{esc. media}} \neq \bar{X}_2^{\text{esc. media superior}}$$

(Los participantes -Jefes y Subjefes- con escolaridad media y medio superior son diferentes como colaboradores.)

Resultados:

$$t = -1.097$$

$$GI = 28$$

SIG. (2 COLAS)= .282 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE ACEPTA LA HIPOTESIS Hi

Los grupos escolaridad media y escolaridad media superior de Gigante son homogéneos en cuanto a la medición de la variable *colaborar*.

Variable Comprometerse

$$\text{Hi: } \bar{X}_1^{\text{esc. media}} = \bar{X}_2^{\text{esc. media superior}}$$

(Los participantes -Jefes y Subjefes- con escolaridad media y medio superior son iguales como comprometedores.)

$$\text{Ho: } \bar{X}_1^{\text{esc. media}} \neq \bar{X}_2^{\text{esc. media superior}}$$

(Los participantes -Jefes y Subjefes- con escolaridad media y medio superior son diferentes como comprometedores.)

Resultados:

$$t = 1.410$$

$$GI = 28$$

SIG. (2 COLAS) = .169 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE ACEPTA LA HIPOTESIS Hi

Los grupos escolaridad media y escolaridad media superior de Gigante son homogéneos en cuanto a la medición de la variable *comprometerse*.

Variable Evitar

$$\text{Hi: } \bar{X}_1^{\text{esc. media}} = \bar{X}_2^{\text{esc. media superior}}$$

(Los participantes -Jefes y Subjefes- con escolaridad media y medio superior son iguales de evasores.)

$$\text{Ho: } \bar{X}_1^{\text{esc. media}} \neq \bar{X}_2^{\text{esc. media superior}}$$

(Los participantes -Jefes y Subjefes- con escolaridad media y medio superior son diferentes como evasores.)

Resultados:

$$t = -0.190$$

$$GI = 28$$

SIG. (2 COLAS) = .850 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE ACEPTA LA HIPOTESIS Hi

Los grupos escolaridad media y escolaridad media superior de Gigante son homogéneos en cuanto a la medición de la variable *evitar*.

Variable Acomodar

$$H_i: \bar{X}_1^{\text{esc. media}} = \bar{X}_2^{\text{esc. media superior}}$$

(Los participantes -Jefes y Subjefes- con escolaridad media y medio superior son iguales como acomodadores.)

$$H_o: \bar{X}_1^{\text{esc. media}} \neq \bar{X}_2^{\text{esc. media superior}}$$

(Los participantes -Jefes y Subjefes- con escolaridad media y medio superior son diferentes como acomodadores.)

Resultados:

$$t = 0.381$$

$$GI = 28$$

SIG. (2 COLAS) = .706 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE ACEPTA LA HIPOTESIS H_i

Los grupos escolaridad media y escolaridad media superior de Gigante son homogéneos en cuanto a la medición de la variable *acomodar*.

ANÁLISIS

De acuerdo a los resultados se observa que los jefes y subjefes de departamento en la tienda de autoservicio Gigante Iztapalapa no presentan un estilo de liderazgo predominante, de acuerdo con su nivel de escolaridad, es decir, que con respecto de:

Ha: De acuerdo con los estilos de liderazgo de Hersey y Blanchard, si los jefes y subjefes de departamento de la tienda Gigante Iztapalapa tienen un nivel de escolaridad distinto al medio superior y superior, entonces, *presentarán* un estilo de liderazgo *diferente a "alta tarea - alta relación"*.

Nuestra hipótesis se acepta, ya que la muestra presentó una escolaridad distinta a la escolaridad medio superior y superior, no teniendo como estilo predominante "alta tarea – alta relación", sino que el estilo de liderazgo es independiente del nivel de escolaridad.

Con base a los resultados obtenidos para definir el estilo de comunicación y de acuerdo a nuestra hipótesis:

H₁ : De acuerdo al inventario de estilos de comunicación tomado del Manual de Comunicación Efectiva del Diplomado en Habilidades Directivas (INAP 2001), si los jefes y subjefes de departamento de la tienda Gigante Iztapalapa tienen

un nivel de escolaridad medio superior y superior, entonces, *presentarán* una puntuación ideal para el rubro “claridad de expresión”.

Ya que se está trabajando con la escolaridad media y medio superior, se observa que el estilo de comunicación es independiente del nivel de escolaridad, de esta manera se rechaza nuestra primera hipótesis de trabajo.

Con respecto a los resultados obtenidos para definir el estilo de manejo de conflictos y de acuerdo a:

H₂ : De acuerdo al instrumento Thomas Kilman para el manejo de conflictos, si los jefes y subjefes de departamento de la tienda Gigante Iztapalapa tienen un nivel de escolaridad medio superior y superior, entonces, *presentarán* una puntuación ideal para el rubro “comprometerse”.

Se establece que el estilo de manejo de conflictos es independiente del nivel de escolaridad, por lo tanto, nuestra segunda hipótesis de trabajo se rechaza.

4.2 Análisis e Interpretación de la Muestra de Gigante y de las Muestras de CNA, CISEN y SAT

Aquí la prueba obligada es la t-Student pues el propósito es medir las medias de las muestras de diversas organizaciones de carácter público y privado. El objetivo es establecer las diferencias entre estos dos tipos de organizaciones por medio de los instrumentos que ya se han expuesto con anterioridad.

Para éste último análisis la correlación de Pearson es una prueba que sirve para medir la relación de una variable con otra, aunque se toma incierta. Si bien está prueba es aplicable, la vinculación teórica no lo es tanto. A falta de existir elementos teóricos suficientes para aplicar la correlación nos limitaremos a considerar sólo a la prueba t para efectos de este estudio.

Para facilitar la lectura de las hipótesis estadísticas asociamos a cada muestra con un número como se muestra a continuación²⁷:

Variable de Grupo	Muestra
1	GIGANTE
2	CNA
3	CISEN
4	SAT

²⁷ Ver Anexo

Análisis Comparativo entre las calificaciones obtenidas por los participantes de las muestra de GIGANTE-Iztapalapa y los participantes de las muestras del SAT, CISEN y CNA.

Instrumento 1: Estilo de Liderazgo

GIGANTE Y CNA

Alta Tarea-Baja Relación

Hi: $\bar{X}_1 = \bar{X}_2$

(Los participantes de Gigante y los participantes del CNA son iguales en el cuadrante *Alta Tarea - Baja Relación*.)

Ho: $\bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$

(Los participantes de Gigante y los participantes del CNA son diferentes en el cuadrante *Alta Tarea - Baja Relación*.)

Resultados:

t = - 1.348

GI = 40

Sig. (2 colas)= 0. 185 (Base de rechazo: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE ACEPTA LA HIPOTESIS Hi

Los grupos Gigante y del CNA son homogéneos en cuanto a la medición de la subvariable 1 (*Alta Tarea-Baja Relación*).

Alta Tarea-Alta Relación

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los participantes de Gigante y los participantes del CNA son iguales en el cuadrante *Alta Tarea - Alta Relación*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los participantes de Gigante y los participantes del CNA son diferentes en el cuadrante *Alta Tarea - Alta Relación*.)

Resultados:

$$t = 0.842$$

$$GI = 40$$

Sig. (2 colas)= .405 (Base de rechazo: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE ACEPTA LA HIPOTESIS H_i

Los grupos Gigante y del CNA son homogéneos en cuanto a la medición de la subvariable 2 (*Alta Tarea-Alta Relación*).

Baja Tarea-Alta Relación

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los participantes de Gigante y los participantes del CNA son iguales en el cuadrante *Baja Tarea - Alta Relación*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los participantes de Gigante y los participantes del CNA son diferentes en el cuadrante *Baja Tarea - Alta Relación*.)

Resultados:

$$t = -0.550$$

$$GI = 40$$

Sig. (2 colas)= .585 (Base de rechazo: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE ACEPTA LA HIPOTESIS H_i

Los grupos Gigante y del CNA son homogéneos en cuanto a la medición de la subvariable 3 (*Baja Tarea-Alta Relación*).

Baja Tarea- Baja Relación

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los participantes de Gigante y los participantes del CNA son iguales en el cuadrante *Baja Tarea - Baja Relación*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los participantes de Gigante y los participantes del CNA son diferentes en el cuadrante *Baja Tarea - Baja Relación*.)

Resultados:

$$t = -3.850$$

$$GI = 40$$

Sig. (2 colas)= .000 (Base de rechazo: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE RECHAZA LA HIPOTESIS H_i Y SE ACEPTA LA HIPOTESIS H_o

Los grupos Gigante y del CNA son **heterogéneos**²⁸ en cuanto a la medición de la subvariable 4 (*Baja Tarea-Baja Relación*).

GIGANTE Y CISEN

Alta Tarea-Baja Relación

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_3$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CISEN son iguales en el cuadrante *Alta Tarea - Baja Relación*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_3$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CISEN son diferentes en el cuadrante *Alta Tarea - Baja Relación*.)

Resultados:

$$t = -2.107$$

$$GI = 52$$

Sig. (2 colas)= .040 (Base de rechazo: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE RECHAZA LA HIPOTESIS H_i Y SE ACEPTA LA HIPOTESIS H_o

Los grupos Gigante y del CNA son **heterogéneos** en cuanto a la medición de la subvariable 1 (*Alta Tarea-Baja Relación*).

²⁸ También en la suma algebraica para determinar la eficacia en el estilo del dirigente se manifiestan diferencias entre la muestra de Gigante y del CNA.

Alta Tarea-Alta Relación

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_3$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CISEN son iguales en el cuadrante *Alta Tarea - Alta Relación*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_3$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CISEN son diferentes en el cuadrante *Alta Tarea - Alta Relación*.)

Resultados:

$$t = -0.900$$

$$GI = 52$$

Sig. (2 colas)= .372 (Base de rechazo: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE ACEPTA LA HIPOTESIS H_i

Los grupos Gigante y del CNA son homogéneos en cuanto a la medición de la subvariable 2 (*Alta Tarea-Alta Relación*).

Baja Tarea-Alta Relación

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_3$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CISEN son iguales en el cuadrante *Baja Tarea - Alta Relación*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_3$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CISEN son diferentes en el cuadrante *Baja Tarea - Alta Relación*.)

Resultados:

$$t = 1.825$$

$$GI = 52$$

Sig. (2 colas)= .074 (Base de rechazo: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE ACEPTA LA HIPOTESIS H_i

Los grupos Gigante y del CNA son homogéneos en cuanto a la medición de la subvariable 3 (*Baja Tarea-Alta Relación*).

Baja Tarea- Baja Relación

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_3$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CISEN son iguales en el cuadrante *Baja Tarea - Baja Relación*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_3$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CISEN son diferentes en el cuadrante *Baja Tarea - Baja Relación*.)

Resultados:

$$t = -3.867$$

$$GI = 52$$

Sig. (2 colas) = .000 (Base de rechazo: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE RECHAZA LA HIPOTESIS H_i Y SE ACEPTA LA HIPOTESIS H_o

Los grupos Gigante y del CNA son **heterogéneos** en cuanto a la medición de la subvariable 4 (*Baja Tarea-Baja Relación*).

GIGANTE Y SAT

Alta Tarea-Baja Relación

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_4$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del SAT son iguales en el cuadrante *Alta Tarea - Baja Relación*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_4$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del SAT son diferentes en el cuadrante *Alta Tarea - Baja Relación*.)

Resultados:

$$t = -3.784$$

$$GI = 119$$

Sig. (2 colas) = .000 (Base de rechazo: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE RECHAZA LA HIPOTESIS H_i Y SE ACEPTA LA HIPOTESIS H_o

Los grupos Gigante y del CNA son **heterogéneos** en cuanto a la medición de la subvariable 1 (*Alta Tarea-Baja Relación*).

Alta Tarea-Alta Relación

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_4$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del SAT son iguales en el *Alta Tarea - Alta Relación*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_4$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del SAT son diferentes en el cuadrante *Alta Tarea - Alta Relación*.)

Resultados:

$$t = 0.211$$

$$GI = 119$$

Sig. (2 colas)= .833 (Base de rechazo: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE ACEPTA LA HIPOTESIS H_i

Los grupos Gigante y del CNA son homogéneos en cuanto a la medición de la subvariable 2 (*Alta Tarea-Alta Relación*).

Baja Tarea-Alta Relación

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_4$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del SAT son iguales en el cuadrante *Baja Tarea - Alta Relación*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_4$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del SAT son diferentes en el cuadrante *Baja Tarea - Alta Relación*.)

Resultados:

$$t = 0.554$$

$$GI = 119$$

Sig. (2 colas)= .580 (Base de rechazo: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE ACEPTA LA HIPOTESIS H_i

Los grupos Gigante y del CNA son homogéneos en cuanto a la medición de la subvariable 3 (*Baja Tarea-Alta Relación*).

Baja Tarea- Baja Relación

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_4$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del SAT son iguales en el cuadrante *Baja Tarea - Baja Relación*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_4$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del SAT son diferentes en el cuadrante *Baja Tarea - Baja Relación*.)

Resultados:

$$t = -2.534$$

$$GI = 119$$

Sig. (2 colas) = .013 (Base de rechazo: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE RECHAZA LA HIPOTESIS H_i Y SE ACEPTA LA HIPOTESIS H_o

Los grupos Gigante y del CNA son **heterogéneos** en cuanto a la medición de la subvariable 4 (*Baja Tarea-Baja Relación*).

ANÁLISIS

De acuerdo a los resultados obtenidos entre la comparación de Gigante y CNA, en cuanto al estilo de liderazgo, se observa que los dos grupos presentan puntuaciones diferentes en cuanto al estilo "*Baja Tarea - Baja Relación*", es decir, que tienen una percepción diferente en el cumplimiento de la tarea y las relaciones interpersonales.

Con base a los resultados obtenidos entre la comparación de Gigante y CISEN, en cuanto al estilo de liderazgo, se establece que entre los dos grupos existen diferencias en cuanto a los estilos "*Alta Tarea - Baja Relación*" y "*Baja Tarea - Baja Relación*", esto quiere decir, que tienen una percepción diferente en cuanto al cumplimiento de las funciones y las relaciones personales; lo mismo sucede con la comparación entre Gigante y SAT, que presentan heterogeneidad en dichos estilos y homogeneidad en los estilos de liderazgo restantes.

Instrumento 2: Estilo de Comunicación

GIGANTE Y CNA

Variable Auto percepción

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CNA son iguales en el cuadrante *auto percepción*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CNA son diferentes en el cuadrante *auto percepción*.)

Resultados:

t = - 0.578

GI = 40

Sig. (2 colas)= . 567 (Base de rechazo: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE ACEPTA LA HIPOTESIS H_i

Los grupos de Gigante y del CNA son homogéneos en cuanto a la medición de la variable *auto-percepción*.

Variable Escuchar

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CNA son iguales en el cuadrante *escuchar*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CNA son diferentes en el cuadrante *escuchar*.)

Resultados:

$$t = -0.221$$

$$GI = 40$$

Sig. (2 colas) = .826 (Base de rechazo: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE ACEPTA LA HIPOTESIS H_i

Los grupos de Gigante y del CNA son homogéneos en cuanto a la medición de la variable *escuchar*.

Variable Claridad de Expresión

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CNA son iguales en el cuadrante *claridad de expresión*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CNA son diferentes en el cuadrante *claridad de expresión*.)

Resultados:

$$t = 0.114$$

$$GI = 40$$

Sig. (2 colas) = .906 (Base de rechazo: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE ACEPTA LA HIPOTESIS H_i

Los grupos de Gigante y del CNA son homogéneos en cuanto a la medición de la variable *claridad de expresión*.

Variable Capacidad para Expresar los Sentimientos Constructivamente

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CNA son iguales en el cuadrante *capacidad de expresar los sentimientos constructivamente*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CNA son diferentes en el cuadrante *capacidad de expresar los sentimientos constructivamente*.)

Resultados:

$$t = - 3.234$$

$$GI = 40$$

Sig. (2 colas) = .002 (Base de rechazo: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE ACEPTA LA HIPOTESIS H_i

Los grupos de Gigante y del CNA son **heterogéneos** en cuanto a la medición de la variable *capacidad de expresar los sentimientos constructivamente*.

Variable Grado de Apertura

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CNA son iguales en el cuadrante *grado de apertura*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CNA son diferentes en el cuadrante *grado de apertura*.)

Resultados:

$$t = - 1.378$$

$$GI = 40$$

Sig. (2 colas) = .176 (Base de rechazo: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE ACEPTA LA HIPOTESIS H_i

Los grupos de Gigante y del CNA son **homogéneos** en cuanto a la medición de la variable *grado de apertura*.

GIGANTE Y CISEN

Variable Auto percepción

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_3$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CISEN son iguales en el cuadrante *auto percepción*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_3$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CISEN son diferentes en el cuadrante *auto percepción*.)

Resultados:

$$t = - 4.535$$

$$GI = 52$$

Sig. (2 colas)= .000 (Base de rechazo: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE RECHAZA LA HIPOTESIS H_i Y SE ACEPTA LA HIPOTESIS H_o

Los grupos de Gigante y del CISEN son **heterogéneos** en cuanto a la medición de la variable *auto-percepción*.

Variable Escuchar

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_3$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CISEN son iguales en el cuadrante *escuchar*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_3$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CISEN son diferentes en el cuadrante *escuchar*.)

Resultados:

$$t = - 5.297$$

$$GI = 52$$

Sig. (2 colas)= .000 (Base de rechazo: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE RECHAZA LA HIPOTESIS H_i Y SE ACEPTA LA HIPOTESIS H_o

Los grupos de Gigante y del CISEN son **heterogéneos** en cuanto a la medición de la variable *escuchar*.

Variable Claridad de Expresión

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_3$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CISEN son iguales en el cuadrante *claridad de expresión*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_3$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CISEN son diferentes en el cuadrante *claridad de expresión*.)

Resultados:

$$t = - 3.594$$

$$GI = 52$$

Sig. (2 colas) = .001 (Base de rechazo: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE RECHAZA LA HIPOTESIS H_i Y SE ACEPTA LA HIPOTESIS H_o

Los grupos de Gigante y del CISEN son **heterogéneos** en cuanto a la medición de la variable *claridad de expresión*.

Variable Capacidad para Expresar los Sentimientos Constructivamente

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_3$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CISEN son iguales en el cuadrante *capacidad de expresar los sentimientos constructivamente*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_3$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CISEN son diferentes en el cuadrante *capacidad de expresar los sentimientos constructivamente*.)

Resultados:

$$t = - 5.302$$

$$GI = 52$$

Sig. (2 colas) = .000 (Base de rechazo: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE RECHAZA LA HIPOTESIS H_i Y SE ACEPTA LA HIPOTESIS H_o

Los grupos de Gigante y del CISEN son **heterogéneos** en cuanto a la medición de la variable *capacidad de expresar los sentimientos constructivamente*.

Variable Grado de Apertura

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_3$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CISEN son iguales en el cuadrante *grado de apertura*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_3$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CISEN son diferentes en el cuadrante *grado de apertura*.)

Resultados:

t = - 5.195

GI = 52

Sig. (2 colas) = .000 (Base de rechazo: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE RECHAZA LA HIPOTESIS H_i Y SE ACEPTA LA HIPOTESIS H_o

Los grupos de Gigante y del CISEN son **heterogéneos** en cuanto a la medición de la variable *grado de apertura*.

GIGANTE Y SAT

Los resultados para ésta comparativa no se pudieron obtener debido a que la muestra correspondiente al instrumento Estilo de Comunicación-SAT no está disponible.

ANÁLISIS

Por medio de los resultados obtenidos entre la comparación de Gigante y CNA, en cuanto al estilo de comunicación, se observa que los dos grupos presentan puntuaciones diferentes en cuanto al estilo "*Capacidad de expresar los sentimientos constructivamente*", es decir, que tienen una percepción diferente en cuanto a como expresar los sentimientos en una forma constructiva y positiva.

De acuerdo a los resultados que se obtuvieron entre la comparación de Gigante y CISEN, se establece que entre los dos grupos existen diferencias en los cinco estilos de comunicación, esto quiere decir, que tienen una percepción diferente en cuanto a los valores, comportamientos, relaciones interpersonales y capacidades en cuanto a expresar los sentimientos de una manera constructiva y positiva.

Instrumento 3: Manejo de Conflictos

GIGANTE Y CNA

Variable Competir

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CNA son iguales como *competidores*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CNA son diferentes como *competidores*.)

Resultados:

t = 0.189

GI = 40

Sig. (2 colas) = .851 (Base de rechazo: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE ACEPTA LA HIPOTESIS H_i

Los grupos de Gigante y del CNA son homogéneos en cuanto a la medición de la variable *competir*.

Variable Colaborar

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CNA son iguales como *colaboradores*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CNA son diferentes como *colaboradores*.)

Resultados:

$$t = -1.838$$

$$GI = 40$$

Sig. (2 colas) = .073 (Base de rechazo: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE ACEPTA LA HIPOTESIS H_i

Los grupos de Gigante y del CNA son homogéneos en cuanto a la medición de la variable *colaborar*.

Variable Comprometerse

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CNA son iguales como *comprometedores*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CNA son diferentes como *comprometedores*.)

Resultados:

$$t = -0.238$$

$$GI = 40$$

Sig. (2 colas) = .813 (Base de rechazo: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE ACEPTA LA HIPOTESIS H_i

Los grupos de Gigante y del CNA son homogéneos en cuanto a la medición de la variable *comprometerse*.

Variable Evitar

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CNA son iguales de *evasores*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CNA son diferentes como *evasores*.)

Resultados:

$$t = 0.633$$

$$GI = 40$$

Sig. (2 colas) = .531 (Base de rechazo: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE ACEPTA LA HIPOTESIS H_i

Los grupos de Gigante y del CNA son homogéneos en cuanto a la medición de la variable *evitar*.

Variable Acomodar

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CNA son iguales como *acomodadores*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2 \quad \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CNA son diferentes como *acomodadores*.)

Resultados:

$$t = 0.078$$

$$GI = 40$$

Sig. (2 colas) = .938 (Base de rechazo: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE ACEPTA LA HIPOTESIS H_i

Los grupos de Gigante y del CNA son homogéneos en cuanto a la medición de la variable *acomodar*.

GIGANTE Y CISEN

Variable Competir

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_3$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CISEN son iguales como *competidores*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_3$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CISEN son diferentes como *competidores*.)

Resultados:

t = - 0.898

GI = 52

Sig. (2 colas)= . 373 (Base de rechazo: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE ACEPTA LA HIPOTESIS H_i

Los grupos de Gigante y del CISEN son homogéneos en cuanto a la medición de la variable *competir*.

Variable Colaborar

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_3$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CISEN son iguales como *colaboradores*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_3$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CISEN son diferentes como *colaboradores*.)

Resultados:

t = - 2.205

GI = 52

Sig. (2 colas)= . 032 (Base de rechazo: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE RECHAZA LA HIPOTESIS H_i Y SE ACEPTA LA HIPOTESIS H_o

Los grupos de Gigante y del CISEN son **heterogéneos** en cuanto a la medición de la variable *colaborar*.

Variable Comprometerse

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_3$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CISEN son iguales como *comprometidos*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_3$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CISEN son diferentes como *comprometidos*.)

Resultados:

$$t = -1.026$$

$$GI = 52$$

Sig. (2 colas) = .310 (Base de rechazo: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE ACEPTA LA HIPOTESIS H_i

Los grupos de Gigante y del CISEN son homogéneos en cuanto a la medición de la variable *comprometerse*.

Variable Evitar

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_3$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CISEN son iguales de *evasores*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_3$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CISEN son diferentes como *evasores*.)

Resultados:

$$t = 2.490$$

$$GI = 52$$

Sig. (2 colas) = .016 (Base de rechazo: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE RECHAZA LA HIPOTESIS H_i Y SE ACEPTA LA HIPOTESIS H_o

Los grupos de Gigante y del CISEN son **heterogéneos** en cuanto a la medición de la variable *evitar*.

Variable Acomodar

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_3$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CISEN son iguales como *acomodadores*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_3$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del CISEN son diferentes como *acomodadores*.)

Resultados:

$$t = 1.101$$

$$Gf = 52$$

Sig. (2 colas) = .276 (Base de rechazo: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE ACEPTA LA HIPOTESIS H_i

Los grupos de Gigante y del CISEN son homogéneos en cuanto a la medición de la variable *acomodar*.

GIGANTE Y SAT²⁹

Variable Competir

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_4$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del SAT son iguales como *competidores*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_4$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del SAT son diferentes como *competidores*.)

Resultados:

t = - 0.901

Gl = 119

Sig. (2 colas) = . 370 (Base de rechazo: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE ACEPTA LA HIPOTESIS H_i

Los grupos de Gigante y del CNA son homogéneos en cuanto a la medición de la variable *competir*.

²⁹ Según las siguientes equivalencias tomadas de las páginas 97 – 103 de la tesina “Género y Liderazgo: Investigación en el SAT”.

1. competir – competir
2. integrar – colaborar
3. transigir – comprometerse
4. evadir – evitar
5. complacer – acomodar

Variable Colaborar

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_4$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del SAT son iguales como *colaboradores*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_4$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del SAT son diferentes como *colaboradores*.)

Resultados:

$$t = -1.829$$

$$GI = 119$$

Sig. (2 colas) = .070 (Base de rechazo: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE ACEPTA LA HIPOTESIS H_i

Los grupos de Gigante y del CNA son homogéneos en cuanto a la medición de la variable *colaborar*.

Variable Comprometerse

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_4$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del SAT son iguales como *comprometedores*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_4$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del SAT son diferentes como *comprometedores*.)

Resultados:

$$t = -3.249$$

$$GI = 119$$

SIG. (2 COLAS) = .002 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE RECHAZA LA HIPOTESIS H_i Y SE ACEPTA LA HIPOTESIS H_o

Los grupos de Gigante y del CNA son **heterogéneos** en cuanto a la medición de la variable *comprometerse*.

Variable Evitar

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_4$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del SAT son iguales de *evasores*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_4$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del SAT son diferentes como *evasores*.)

Resultados:

$$t = 3.265$$

$$GI = 119$$

Sig. (2 colas) = .001 (Base de rechazo: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE RECHAZA LA HIPOTESIS H_i Y SE ACEPTA LA HIPOTESIS H_o

Los grupos de Gigante y del CNA son **heterogéneos** en cuanto a la medición de la variable *evitar*.

Variable Acomodar

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_4$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del SAT son iguales como *acomodadores*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_4$$

(Los participantes de GIGANTE y los participantes del SAT son diferentes como *acomodadores*.)

Resultados:

$$t = 1.831$$

$$GI = 119$$

Sig. (2 colas) = .070 (Base de rechazo: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

SE ACEPTA LA HIPOTESIS H_i

Los grupos de Gigante y del CNA son homogéneos en cuanto a la medición de la variable *acomodar*.

ANÁLISIS

De acuerdo a los resultados obtenidos entre la comparación de Gigante y CNA, en cuanto al estilo de manejo de conflictos, se establece que entre los dos grupos presentan puntuaciones diferentes en cuanto al estilo "*Evitar*", es decir, tienen una percepción diferente en cuanto a la toma de decisiones ante una situación adversa.

Por medio de los resultados obtenidos entre la comparación de Gigante y CISEN, en cuanto al estilo de manejo de conflictos, se observa que los dos grupos presentan diferencias en los estilos "*Colaborar*" y "*Evitar*", por lo tanto, tienen una percepción diferente en cuanto a las relaciones interpersonales y a la toma de decisiones.

Con base a los resultados obtenidos entre la comparación de Gigante y SAT, en cuanto al estilo de manejo de conflictos, se afirma que existen diferencias en los estilos "*Comprometerse*" y "*Evitar*", ya que tienen una percepción diferente ante el concepto de toma de decisiones y negociación.

Conclusiones

A través de las diversas teorías de liderazgo, varios autores han analizado el fenómeno de liderazgo desde la perspectiva de su perfeccionamiento. Destaca la importancia que se da al hecho de que un líder no lo es en función de un cargo, de un sueldo o de una escolaridad más elevada que la de sus compañeros de organización, sino que un líder se define por saber sacar lo mejor de sí mismo, pero sobre todo de los demás.

A partir del análisis de los resultados, podemos concluir que de acuerdo con los ideales propuestos, los jefes y subjefes de departamento de la tienda de autoservicio Gigante tienen las siguientes características: en cuanto a su estilo de liderazgo mostraron ser eficaces con puntuaciones positivas en el rango comprendido de -24 a 24 puntos, presentando como estilo predominante *“alta tarea - baja relación”* seguido de *“alta tarea - alta relación”*. En cuanto a su estilo de comunicación las puntuaciones obtenidas en el instrumento demuestran que no se tiene el estilo ideal *“claridad de expresión”* como predominante, sin embargo, recae en dicha variable, al igual que en *“autopercepción”* y *“capacidad de expresar los sentimientos constructivamente”*. De acuerdo al manejo de conflictos los resultados no presentaron un estilo definido, ya que las puntuaciones más altas abarcaron los estilos: *“competir”* y *“evitar”*.

De acuerdo a los resultados comparativos entre la administración pública y privada, podemos concluir, que están orientados a la heterogeneidad, ya que si tomamos en consideración que los dirigentes de una organización de carácter público, en donde los objetivos y metas difieren de una manera significativa con relación a los conocidos habitualmente en organizaciones lucrativas, entonces se podrá entender esta característica.

Con respecto a la cuestión de la correlación entre estilo de liderazgo y nivel de escolaridad, se determinó por medio de las muestras estadísticas, que no existe relación alguna, debido a que un líder es un intelectual que posee una visión crítica, la habilidad y conocimientos necesarios para crear y facilitar espacios para la participación y el cambio. Desde la Universidad, por ejemplo, preparar y desarrollar líderes incluye la organización de programas que no sólo provean conocimientos y habilidades necesarios para funcionar efectiva y eficientemente, pero que sobre todo tenga una visión, una serie de actitudes, una variedad de perspectivas que provean una sólida base para cambiar y transformar las formas en las cuales la organización, las políticas, los currículos y el aprendizaje han constituido la práctica cotidiana. Pero en la realidad la Universidad no es la única fuente en la formación de líderes; ya que el líder es también un visionario que sueña solo y con otros, un pragmatista que evalúa con cuidado las consecuencias de sus acciones, ya que la responsabilidad del líder es la de imaginar nuevas

posibilidades dentro y fuera de las instituciones existentes, en organizaciones formales e informales.

Esto significa entre otras cosas la necesidad de colaborar, trabajar en equipo, esforzarse en producir nuevos discursos-prácticas y en llevarlos a cabo, indagarlos, evaluarlos y no quedarse nunca totalmente conforme, sino recomenzar nuevos ciclos.

Es también la responsabilidad del líder apoyar, facilitar y colectivamente examinar esfuerzos iniciados por otros, dentro y fuera de la misma organización, lo cual demanda dejar el ego de lado para esforzarse en el bien común por encima del beneficio personal.

Por lo tanto, la suposición de que a mayor nivel de escolaridad se presentara un estilo de liderazgo "*alta tarea – alta relación*", es engañosa, ya que el hecho de que los métodos de formación de ejecutivos y de capacitación para el liderazgo estén anticuados, aunados a un cierto nivel de escolaridad, no significa que la actitud hacia la formación de líderes haya permanecido estática. En algunas organizaciones la formación de los líderes, en otro tiempo tomada como una cuestión secundaria, se ha convertido en una prioridad para las empresas, lo cual demuestra que detrás de todo, está la influencia de la competencia mundial, no necesariamente de su formación académica. Donde la necesidad de nuevos niveles de productividad, de eficacia en relación con el coste y de calidad, así como de la necesidad de renovar las culturas empresariales con nuevos valores, estilos de liderazgo y estrategias empresariales, las organizaciones que preveen acontecimientos futuros recurren cada vez más a los programas personalizados internos de formación de su personal para ayudarlos a alcanzar sus objetivos estratégicos y para actuar como catalizadores del cambio organizacional. Ahora los esfuerzos de desarrollo en las empresas importantes son estratégicos. Con más frecuencia que antes se encamina directamente hacia la creación de las capacidades que los ejecutivos necesitan para acercarse al estilo ideal de liderazgo en su ambiente empresarial turbulento y rápidamente cambiante.

A pesar de esta mayor atención, afirmamos que los métodos utilizados en las universidades y otras instituciones educativas no producen y no producirán el liderazgo ideal (*alta tarea - alta relación*). En su mayor parte los líderes potenciales reciben la misma formación que en generaciones pasadas: una formación que era apropiado a las exigencias de una época diferente.

La formación de los líderes se ha centrado fundamentalmente en las destrezas empresariales. Además la mayoría de los seminarios sobre liderazgo y la preparación académica en las escuelas han presentado a éste como una cuestión aislada a parte de los retos individuales y empresariales con los que se enfrentan los ejecutivos, sugiriendo que el liderazgo puede simplemente aprenderse. Esa capacitación insuficiente produce líderes que no están plenamente formados. Para perfeccionar las destrezas del liderazgo, se puede asistir a los cursos ofrecidos por empresas que se dedican a la capacitación para la dirección. Para mejorar sus

destrezas empresariales podrían dedicar cierto tiempo a un programa universitario o diplomado para ejecutivos. Sin embargo este enfoque *ad hoc* es ineficaz, comprobándose que la variable escolaridad es independiente con el estilo de liderazgo.

La creencia que el liderazgo puede perfeccionarse a través de un seminario aislado de un día o de una semana de duración es poco realista. Ya que la capacitación continua y de largo plazo, puede perfeccionar el estilo orientándolo al ideal.

Bibliografía

1. Adair, J. (1990) "LÍDERES, NO JEFES". Bogotá.
2. Bennis, Warren y Nanus, Burt. Leaders - The strategies for taking charge - Harper & Row Publishers Inc., 1985. "LÍDERES - LAS CUATRO CLAVES DEL LIDERAZGO EFICAZ ", Editorial Norma.
3. Bennis, Warren. On becoming a leader - Addison Wesley, 1989. "CÓMO LLEGAR A SER LÍDER ", Editorial Norma, 1990.
4. Blake, Robert R. & Mouton, Jane S.. The managerial grid III. The key to leadership excellence - Gulf Publishing Company, 1985. Traducción de la edición anterior en inglés (1978): "EL NUEVO GRID GERENCIAL" - Editorial Diana, 1980.
5. Casares Arrangoiz David, "LIDERAZGO CAPACIDAD DE DIRIGIR", México, Fondo de Cultura Económica.
6. Covey, Stephen R. Principle - Centered leadership - Summit Books, 1989. The seven habits of highly effective people - Simon & Schuster, 1989. " LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE EFICAZ ", Paidós, 1990.
7. Hernández Sampieri, Roberto [et. al.] "METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN" Ed. McGraw-Hill Interamericana, 2da. ed. pp. 184. México 2001.
8. Hersey, Paul y Blanchard, Ken H. "ESTILO EFICAZ DE DIRIGIR : LIDERAZGO SITUACIONAL" .
9. Hersey, Paul y Blanchard, Ken H. "GERENCIA DEL COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN: UTILIZAR RECURSOS HUMANOS".
10. Hersey, Paul y Kenneth Blanchard. "THE SITUATIONAL LEADER" Warner Books Inc. El ejecutivo eficaz-IDH Ediciones, 1985.
11. Hersey, Paul y Kenneth H. Blanchard. "MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR". Prentice Hall, 1988. 5a Edición.
12. Hersey, Paul; Blanchard Kenneth H. y Dewey E. Johnson. "ADMINISTRACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. LIDERAZGO SITUACIONAL". México. Prentice Hall. 1998, séptima edición.
13. Kilman, R. and Thomas, K. (1974). "THE THOMAS-KILMAN CONFLICT MODE INSTRUMENT". Tuxedo N.Y. : Xicom.

14. Koontz Harold, Heinz Wehrich, "ADMINISTRACIÓN", México, McGraw-Hill, 1998
15. Kotter, J. (1990) "EL FACTOR LIDERAZGO". Madrid: Díaz de Santos, S.A.
16. Kotter, John P., "EL LÍDER DEL CAMBIO", McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V. México D.F., 1997.
17. R. Spiegel, Murray. "PROBABILIDAD Y ESTADÍSTICA", McGraw-Hill Interamericana. 1ª. Edición. México 1994. pp. 372.
18. Ulrich, Dave; Zenger, Jack y Smallwood, Norm. (1999). "LIDERAZGO BASADO EN RESULTADOS". Colombia. Norma.
19. Weeks, Dudley (1993) "8 PASOS PARA RESOLVER CONFLICTOS". Buenos Aires.

<http://www.gigante.com.mx>

<http://www.universidadabierta.edu.mx>

<http://www.teamtrainingsolutions.com/PDFfiles/thomaskilman.pdf> (documento que se adaptó con base en el trabajo realizado por: 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.)

Anexos

Variables:

1 = Escolaridad media; 2 = Escolaridad media superior

T-Student (Estilo de Liderazgo)

Group Statistics

	Variable de Grupo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
I	1	7	-.14	3.63	1.37
	2	23	-1.09	3.12	.65
II	1	7	3.71	2.63	.99
	2	23	3.22	2.00	.42
III	1	7	3.57	1.27	.48
	2	23	3.39	1.83	.38
IV	1	7	-.43	1.40	.53
	2	23	-1.04	1.33	.28

* Los números romanos indican: I = alta tarea - alta relación, II = alta tarea - baja relación, III = baja tarea - alta relación, IV = baja tarea - baja relación.

T-Student (Estilo de Comunicación)

Group Statistics

	Variable de Grupo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
C	1	7	14.86	3.53	1.34
	2	23	14.65	2.85	.60
E	1	7	15.71	2.50	.94
	2	23	15.09	3.45	.72
CE	1	7	13.71	2.06	.78
	2	23	14.43	2.37	.49
ES	1	7	19.57	3.95	1.49
	2	23	17.78	3.97	.83
GA	1	7	16.57	3.82	1.45
	2	23	17.65	3.69	.77

* Las abreviaciones significan: C = autopercepción, E = escuchar, CE = claridad de expresión, ES = capacidad de expresar los sentimientos constructivamente, GA = grado de apertura.

T-Student (Estilo Manejo de Conflictos)

Group Statistics

	Variable de Grupo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Competir	1	7	5.00	1.91	.72
	2	23	5.61	2.04	.43
Colaborar	1	7	5.43	1.51	.57
	2	23	6.22	1.70	.36
Comprometerse	1	7	7.43	1.27	.48
	2	23	6.70	1.18	.25
Evitar	1	7	6.00	1.83	.69
	2	23	6.13	1.52	.32
Acomodar	1	7	5.00	1.73	.65
	2	23	4.74	1.54	.32

T-Student (Estilo de Liderazgo)

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
I	.075	.787	Equal variances assumed	.676	28	.504	.94	1.40	-1.91	3.80
			Equal variances not assumed	.623	8.882	.549	.94	1.52	-2.49	4.38
II	.618	.438	Equal variances assumed	.536	28	.596	.50	.93	-1.40	2.40
			Equal variances not assumed	.461	8.230	.657	.50	1.08	-1.97	2.97
III	1.929	.176	Equal variances assumed	.242	28	.810	.18	.74	-1.34	1.70
			Equal variances not assumed	.294	14.356	.773	.18	.61	-1.13	1.49
IV	.004	.951	Equal variances assumed	1.059	28	.299	.61	.58	-.57	1.80
			Equal variances not assumed	1.031	9.571	.328	.61	.60	-.72	1.95

T-Student (Estilo de Comunicación)

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
C	Equal variances assumed	.113	.739	.158	28	.876	.20	1.30	-2.46	2.87
	Equal variances not assumed			.140	8.530	.892	.20	1.46	-3.13	3.54
E	Equal variances assumed	.553	.463	.445	28	.660	.63	1.41	-2.26	3.52
	Equal variances not assumed			.529	13.728	.606	.63	1.19	-1.92	3.18
CE	Equal variances assumed	.053	.819	-.723	28	.475	-.72	1.00	-2.76	1.32
	Equal variances not assumed			-.782	11.318	.451	-.72	.92	-2.74	1.30
ES	Equal variances assumed	.091	.765	1.046	28	.305	1.79	1.71	-1.71	5.29
	Equal variances not assumed			1.048	9.984	.319	1.79	1.71	-2.02	5.59
GA	Equal variances assumed	.010	.919	-.673	28	.506	-1.08	1.60	-4.37	2.21
	Equal variances not assumed			-.660	9.667	.525	-1.08	1.64	-4.75	2.58

T-Student (Estilo Manejo de Conflictos)

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Competir	Equal variances assumed	.017	.898	-.700	28	.489	-.61	.87	-2.39	1.17
	Equal variances not assumed			-.725	10.515	.484	-.61	.84	-2.47	1.25
Colaborar	Equal variances assumed	.230	.635	-1.097	28	.282	-.79	.72	-2.26	.68
	Equal variances not assumed			-1.172	11.087	.266	-.79	.67	-2.27	.69
Comprometerse	Equal variances assumed	.150	.702	1.410	28	.169	.73	.52	-.33	1.80
	Equal variances not assumed			1.356	9.404	.207	.73	.54	-.48	1.95
Evitar	Equal variances assumed	.505	.483	-.190	28	.850	-.13	.69	-1.53	1.27
	Equal variances not assumed			-.172	8.681	.868	-.13	.76	-1.86	1.60
Acomodar	Equal variances assumed	.070	.793	.381	28	.706	.26	.68	-1.14	1.66
	Equal variances not assumed			.358	9.107	.729	.26	.73	-1.39	1.91

Grupos a Comparar: Variable Estilo de Liderazgo

Variable de Grupo	Muestra
1	GIGANTE
2	CNA
3	CISEN
4	SAT

T-Student (Gigante – CNA)

Group Statistics

	Variable de Grupo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
I	1	30	-.87	3.20	.58
	2	12	.50	2.24	.65
II	1	30	3.33	2.12	.39
	2	12	2.50	4.32	1.25
III	1	30	3.43	1.70	.31
	2	12	3.75	1.66	.48
IV	1	30	-.90	1.35	.25
	2	12	1.33	2.39	.69
SUMA	1	28	3.82	4.45	.84
	2	12	8.08	4.85	1.40

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
I	Equal variances assumed	2.648	.112	-1.348	40	.185	-1.37	1.01	-3.42	.68
	Equal variances not assumed			-1.569	29.042	.127	-1.37	.87	-3.15	.41
II	Equal variances assumed	20.257	.000	.842	40	.405	.83	.99	-1.17	2.83
	Equal variances not assumed			.639	13.184	.534	.83	1.31	-1.98	3.65
III	Equal variances assumed	.051	.822	-.550	40	.585	-.32	.58	-1.48	.85
	Equal variances not assumed			-.555	20.746	.585	-.32	.57	-1.50	.87
IV	Equal variances assumed	3.726	.061	-3.850	40	.000	-2.23	.58	-3.41	-1.06
	Equal variances not assumed			-3.052	13.900	.009	-2.23	.73	-3.80	-.66
SUMA	Equal variances assumed	.370	.547	-2.704	38	.010	-4.26	1.58	-7.45	-1.07
	Equal variances not assumed			-2.609	19.329	.017	-4.26	1.63	-7.68	-.85

T-Student (Gigante – CISEN)

Group Statistics

	Variable de Grupo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
I	1	30	-.87	3.20	.58
	3	24	.79	2.40	.49
II	1	30	3.33	2.12	.39
	3	24	4.00	3.30	.67
III	1	30	3.43	1.70	.31
	3	24	2.42	2.39	.49
IV	1	30	-.90	1.35	.25
	3	24	.79	1.86	.38
SUMA	1	28	3.82	4.45	.84
	3	24	8.00	5.52	1.13

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
I	Equal variances assumed	2.651	.110	-2.107	52	.040	-1.66	.79	-3.24	-7.91E-02
	Equal variances not assumed			-2.176	51.800	.034	-1.66	.76	-3.19	-.13
II	Equal variances assumed	6.863	.012	-.900	52	.372	-.67	.74	-2.15	.82
	Equal variances not assumed			-.858	37.512	.396	-.67	.78	-2.24	.91
III	Equal variances assumed	3.271	.076	1.825	52	.074	1.02	.56	-.10	2.13
	Equal variances not assumed			1.757	40.046	.086	1.02	.58	-.15	2.19
IV	Equal variances assumed	.538	.466	-3.867	52	.000	-1.69	.44	-2.57	-.81
	Equal variances not assumed			-3.732	40.624	.001	-1.69	.45	-2.61	-.78
SUMA	Equal variances assumed	3.339	.074	-3.021	50	.004	-4.18	1.38	-6.96	-1.40
	Equal variances not assumed			-2.971	44.067	.005	-4.18	1.41	-7.01	-1.34

T-Student (Gigante – SAT)

Group Statistics

	Variable de Grupo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
I	1	30	-.87	3.20	.58
	4	91	1.11	2.20	.23
II	1	30	3.33	2.12	.39
	4	91	3.23	2.37	.25
III	1	30	3.43	1.70	.31
	4	91	3.19	2.23	.23
IV	1	30	-.90	1.35	.25
	4	91	-4.40E-02	1.68	.18
SUMA	1	28	3.82	4.45	.84
	4	91	7.48	3.91	.41

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
I	Equal variances assumed	7.601	.007	-3.784	119	.000	-1.98	.52	-3.01	-.94
	Equal variances not assumed			-3.145	38.409	.003	-1.98	.63	-3.25	-.70
II	Equal variances assumed	1.454	.230	.211	119	.833	.10	.49	-.86	1.07
	Equal variances not assumed			.223	54.683	.824	.10	.46	-.82	1.02
III	Equal variances assumed	1.492	.224	.554	119	.580	.25	.44	-.63	1.13
	Equal variances not assumed			.635	64.746	.527	.25	.39	-.53	1.02
IV	Equal variances assumed	.231	.631	-2.534	119	.013	-.86	.34	-1.53	-.19
	Equal variances not assumed			-2.829	61.111	.006	-.86	.30	-1.46	-.25
SUMA	Equal variances assumed	.100	.752	-4.195	117	.000	-3.66	.87	-5.39	-1.93
	Equal variances not assumed			-3.916	40.665	.000	-3.66	.94	-5.55	-1.77

Variable Estilo de Comunicación

T-Student (Gigante – CNA)

Group Statistics

	Variable de Grupo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
C	1	30	14.70	2.96	.54
	2	12	15.25	2.26	.65
E	1	30	15.23	3.22	.59
	2	12	15.50	4.25	1.23
CE	1	30	14.27	2.29	.42
	2	12	14.17	3.21	.93
ES	1	30	18.20	3.97	.72
	2	12	23.17	5.65	1.63
GA	1	30	17.40	3.68	.67
	2	12	19.42	5.57	1.61
TOTAL	1	30	79.80	10.15	1.85
	2	12	87.50	15.87	4.58

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
C	Equal variances assumed	.755	.390	-.578	40	.567	-.55	.95	-2.47	1.37
	Equal variances not assumed			-.649	26.531	.522	-.55	.85	-2.29	1.19
E	Equal variances assumed	1.198	.280	-.221	40	.826	-.27	1.21	-2.71	2.17
	Equal variances not assumed			-.196	16.309	.847	-.27	1.36	-3.15	2.62
CE	Equal variances assumed	.568	.456	.114	40	.910	.10	.88	-1.68	1.88
	Equal variances not assumed			.098	15.668	.923	.10	1.02	-2.06	2.26
ES	Equal variances assumed	2.916	.095	-3.234	40	.002	-4.97	1.54	-8.07	-1.86
	Equal variances not assumed			-2.781	15.534	.014	-4.97	1.79	-8.76	-1.17
GA	Equal variances assumed	2.239	.142	-1.378	40	.176	-2.02	1.46	-4.97	.94
	Equal variances not assumed			-1.158	15.012	.265	-2.02	1.74	-5.73	1.70
TOTAL	Equal variances assumed	2.426	.127	-1.879	40	.068	-7.70	4.10	-15.98	.58
	Equal variances not assumed			-1.558	14.743	.140	-7.70	4.94	-18.25	2.85

T-Student (Gigante – CISEN)

Group Statistics

	Variable de Grupo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
C	1	30	14.70	2.96	.54
	3	24	18.25	2.72	.56
E	1	30	15.23	3.22	.59
	3	24	20.08	3.49	.71
CE	1	30	14.27	2.29	.42
	3	24	16.46	2.15	.44
ES	1	30	18.20	3.97	.72
	3	24	23.96	3.96	.81
GA	1	30	17.40	3.68	.67
	3	24	22.54	3.53	.72
TOTAL	1	30	79.80	10.15	1.85
	3	24	101.29	10.16	2.07

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
C	Equal variances assumed	.008	.928	-4.535	52	.000	-3.55	.78	-5.12	-1.98
	Equal variances not assumed			-4.579	50.945	.000	-3.55	.78	-5.11	-1.99
E	Equal variances assumed	.520	.474	-5.297	52	.000	-4.85	.92	-6.69	-3.01
	Equal variances not assumed			-5.250	47.559	.000	-4.85	.92	-6.71	-2.99
CE	Equal variances assumed	.048	.828	-3.594	52	.001	-2.19	.61	-3.42	-.97
	Equal variances not assumed			-3.620	50.639	.001	-2.19	.61	-3.41	-.98
ES	Equal variances assumed	.016	.900	-5.302	52	.000	-5.76	1.09	-7.94	-3.58
	Equal variances not assumed			-5.303	49.469	.000	-5.76	1.09	-7.94	-3.58
GA	Equal variances assumed	.084	.773	-5.195	52	.000	-5.14	.99	-7.13	-3.16
	Equal variances not assumed			-5.221	50.284	.000	-5.14	.98	-7.12	-3.16
TOTAL	Equal variances assumed	.157	.694	-7.728	52	.000	-21.49	2.78	-27.07	-15.91
	Equal variances not assumed			-7.727	49.402	.000	-21.49	2.78	-27.08	-15.90

(La prueba para Gigante-SAT no se puede realizar porque el grupo de SAT-Comunicación no existe)

Variable Estilo de Manejo de Conflictos

T-Student (Gigante – CNA)

Group Statistics

	Variable de Grupo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
COMPETIR	1	30	5.4667	1.9954	.3643
	2	12	5.3333	2.2293	.6435
COLABORAR	1	30	6.0333	1.6709	.3051
	2	12	7.0833	1.6765	.4840
COMPROMETERSE	1	30	6.8667	1.2243	.2235
	2	12	7.0000	2.4121	.6963
EVITAR	1	30	6.1000	1.5614	.2851
	2	12	5.7500	1.7645	.5094
ACOMODAR	1	30	4.8000	1.5625	.2853
	2	12	4.7500	2.5271	.7295

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
COMPETIR	Equal variances assumed	.002	.968	.189	40	.851	.1333	.7044	-1.2904	1.5570
	Equal variances not assumed			.180	18.461	.859	.1333	.7395	-1.4175	1.6842
COLABORAR	Equal variances assumed	.027	.870	-1.838	40	.073	-1.0500	.5712	-2.2045	.1045
	Equal variances not assumed			-1.835	20.265	.081	-1.0500	.5721	-2.2424	.1424
COMPROMETERSE	Equal variances assumed	11.655	.001	-.238	40	.813	-.1333	.5599	-1.2649	.9982
	Equal variances not assumed			-.182	13.330	.858	-.1333	.7313	-1.7093	1.4426
EVITAR	Equal variances assumed	.069	.794	.633	40	.531	.3500	.5533	-.7682	1.4682
	Equal variances not assumed			.600	18.289	.556	.3500	.5837	-.8750	1.5750
ACOMODAR	Equal variances assumed	5.692	.022	.078	40	.938	5.000E-02	.6414	-1.2463	1.3463
	Equal variances not assumed			.064	14.493	.950	5.000E-02	.7833	-1.6247	1.7247

T-Student (Gigante – CISEN)

Group Statistics

	Variable de Grupo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
COMPETIR	1	30	5.4667	1.9954	.3643
	3	24	6.0417	2.7104	.5532
COLABORAR	1	30	6.0333	1.6709	.3051
	3	24	7.2083	2.2454	.4583
COMPROMETERSE	1	30	6.8667	1.2243	.2235
	3	24	7.4167	2.6030	.5313
EVITAR	1	30	6.1000	1.5614	.2851
	3	24	4.9167	1.9318	.3943
ACOMODAR	1	30	4.8000	1.5625	.2853
	3	24	4.2917	1.8292	.3734

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
COMPETIR	Equal variances assumed	6.042	.017	-898	52	.373	-.5750	.6405	-1.8602	.7102
	Equal variances not assumed			-.868	41.136	.390	-.5750	.6624	-1.9127	.7627
COLABORAR	Equal variances assumed	2.409	.127	-2.205	52	.032	-1.1750	.5329	-2.2444	-.1056
	Equal variances not assumed			-2.134	41.442	.039	-1.1750	.5506	-2.2866	-6.34E-02
COMPROMETERSE	Equal variances assumed	17.952	.000	-1.026	52	.310	-.5500	.5361	-1.6259	.5259
	Equal variances not assumed			-.954	31.089	.347	-.5500	.5764	-1.7255	.6255
EVITAR	Equal variances assumed	2.006	.163	2.490	52	.016	1.1833	.4752	.2299	2.1368
	Equal variances not assumed			2.432	43.828	.019	1.1833	.4866	.2026	2.1641
ACOMODAR	Equal variances assumed	.278	.600	1.101	52	.276	.5083	.4616	-.4180	1.4347
	Equal variances not assumed			1.082	45.415	.285	.5083	.4699	-.4378	1.4545

T-Student (Gigante – SAT)

Group Statistics

	Variable de Grupo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
COMPETIR	1	30	5.4667	1.9954	.3643
	4	91	5.9121	2.4524	.2571
COLABORAR	1	30	6.0333	1.6709	.3051
	4	91	6.8242	2.1633	.2268
COMPROMETERSE	1	30	6.8667	1.2243	.2235
	4	91	8.2857	2.2817	.2392
EVITAR	1	30	6.1000	1.5614	.2851
	4	91	4.6703	2.2214	.2329
ACOMODAR	1	30	4.8000	1.5625	.2853
	4	91	4.1429	1.7485	.1833

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
COMPETIR	Equal variances assumed	1.849	.177	-901	119	.370	-.4454	.4946	-1.4248	.5339
	Equal variances not assumed			-.999	60.259	.322	-.4454	.4459	-1.3372	.4464
COLABORAR	Equal variances assumed	1.526	.219	-1.829	119	.070	-.7908	.4325	-1.6472	6.549E-02
	Equal variances not assumed			-2.081	63.644	.042	-.7908	.3801	-1.5503	-3.14E-02
COMPROMETERSE	Equal variances assumed	16.495	.000	-3.249	119	.002	-1.4190	.4367	-2.2838	-.5543
	Equal variances not assumed			-4.335	93.808	.000	-1.4190	.3274	-2.0691	-.7690
EVITAR	Equal variances assumed	4.482	.036	3.265	119	.001	1.4297	.4379	.5626	2.2967
	Equal variances not assumed			3.884	70.500	.000	1.4297	.3681	.6956	2.1637
ACOMODAR	Equal variances assumed	.405	.526	1.831	119	.070	.6571	.3590	-5.36E-02	1.3679
	Equal variances not assumed			1.938	54.872	.058	.6571	.3391	-2.24E-02	1.3367