



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

TESINA: ANÁLISIS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS DE LOS PARTICIPANTES DEL "DIPLOMADO EN ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE SALUD INAP-IMSS 2001"

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

INTEGRANTES: BRAVO GÓMEZ YEDITH
HERRERA FLORES ITANDEHUI

ASESORA: LIC. ERNESTINA ZAPIAIN GARCÍA

México D.F. a 20 de Enero del 2003

A nuestros padres y familiares:

Es un gran placer tener oportunidad de demostrar gratitud a quienes nos han colmado de beneficios, cariño, comprensión y apoyo para terminar otra etapa de nuestra vida: nuestra carrera profesional, que ahora les dedicamos. Con admiración y respeto.

Itandehui Herrera Flores
Yedith Bravo Gómez

A mi hijo Alejandro Bravo Gómez:

Por permitirme robarle mucho del tiempo en el que merecía estar con él.

Yedith Bravo Gómez

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO 1 MARCO REFERENCIAL	
1.1 Concepto Económico de Empresa	13
1.2 Concepto jurídico de empresa	17
1.3 Empresa privada y administración pública	17
1.3.1 Empresa privada	17
1.3.2 Administración pública	19
1.4 Clasificación de las empresas	21
1.5 Instituto Mexicano del Seguro Social	23
1.5.1 ¿Cómo es considerada?	23
1.5.2 Misión	24
1.5.3 Antecedentes	25
1.5.4 Proyectos de ley	27
1.5.5 Nace la seguridad social	28
1.5.6 Los primeros años	29
1.5.7 Tiempos de crecimiento	30
1.5.8 Ampliar las perspectivas	31
1.5.9 Al día de hoy	32
1.5.10 Historia del logotipo	33
1.5.11 Los ramos del Seguro Social	34
1.5.12 Estructura	42
1.6 Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)	43
1.6.1 Misión y visión institucional	44

1.7	Contenido del “Diplomado de Administración de la Calidad en los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001”	46
1.8	Participantes del “Diplomado de Administración de la Calidad en los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001”	49

CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO

2.1	Liderazgo	53
2.1.1	Antecedentes	53
2.1.2	Concepto de liderazgo	57
2.1.3	Importancia del liderazgo	60
2.1.4	El papel del líder en la empresa	61
2.1.5	Funciones del líder	62
2.1.5.1	Estrategias de un líder	63
2.1.5.2	Características de un líder	64
2.1.5.3	Dotes de mando	70
2.1.6	Tipos de liderazgo	71
2.1.7	Estilos de liderazgo	74
2.1.8	Análisis tradicional	75
2.1.9	Teorías conductuales	75
2.1.10	Enfoque moderno	86
2.1.11	La dimensión de “consideración” o grado en que el líder tiene en cuenta los sentimientos de los miembros del grupo.	86
2.1.11.1	La dimensión de “iniciativa para la estructura”	87
2.1.12	Estudios de la universidad de Michigan	87
2.1.13	Teoría de Mc. Gregor	88
2.1.14	Modelo de la red de dirección (1962)	90
2.1.15	El modelo de Fiedler	95
2.1.16	La Teoría de los “camino de meta”	102
2.1.17	Modelo desarrollado por Vroom Yetton (1973)	107
2.1.18	El modelo de Graen	110

2.1.19 Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard	113
2.1.20 Estilo de líder	116
2.2 La comunicación	120
2.2.1 Definición	120
2.2.2 Antecedentes	122
2.2.3 Importancia de la comunicación para las organizaciones	123
2.2.4 Elementos de la comunicación	125
2.2.5 Tipos de comunicación	125
2.2.6 Estilos de comunicación	129
2.2.7 Componentes de la comunicación	129
2.2.7.1 Concepto de "sí mismo"	130
2.2.7.1.1 Formación del concepto de "sí mismo"	130
2.2.7.2 Escuchar	131
2.2.7.2.1 Habilidades para escuchar	132
2.2.7.3 Claridad de expresión	132
2.2.7.3.1 Consideraciones	133
2.2.7.4 Capacidad para expresar los sentimientos	133
2.2.7.4.1 Guía para expresar los sentimientos	134
2.2.7.5 Apertura	135
2.2.7.5.1 ¿Qué es bloqueo de apertura?	135
2.3 Manejo de Conflictos	135
2.3.1 Concepto de conflicto	136
2.3.2 Concepto de conflicto en una organización	138
2.3.3 Elementos del conflicto	139
2.3.4 Naturaleza del conflicto	139
2.3.5 Efectos del conflicto	140
2.3.6 Tipos de conflicto	141
2.3.7 Estilos de manejo de conflicto	143

2.3.8 Etapas en el desarrollo del conflicto	144
2.3.9 Niveles de conflicto	145
2.3.9.1 Conflicto intrapersonal	146
2.3.9.2 Conflicto interpersonal	146
2.3.9.3 Conflicto intragrupo	147
2.3.9.4 Conflicto intergrupo	147
2.3.9.5 Competitivos	148
2.3.10 Valores de conflicto	149
2.3.11 Estrategias de resolución	150
2.3.12 Las transiciones en el pensamiento a cerca del conflicto	151
2.3.12.1 Enfoque tradicional	152
2.3.12.2 El punto de vista de las relaciones humanas	153
2.3.12.3 El punto de vista interaccionista	153
2.3.12.3.1 El conflicto funcional y disfuncional	154
2.3.13 El proceso de un conflicto	155
2.3.13.1 Etapa 1: oposición o incompatibilidad potencial	155
2.3.13.2 Etapa 2: conocimiento y personalización	157
2.3.13.3 Etapa 3: intenciones	158
2.3.13.4 Etapa 4: comportamiento	160
2.3.13.5 Etapa 5: resultados	163
2.3.14 Cinco formas de manejo de conflicto	164
2.3.15 Evaluación	169
2.3.15.1 ¿Qué es y cómo se expresa la autoevaluación?	169
2.3.15.2 Los problemas de los métodos de evaluación y calificación	176
2.3.15.3 Los problemas humanos en la evaluación	176
2.3.15.4 ¿Qué hace la evaluación?	179

CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA

3.1	Planteamiento del problema	181
3.2	Justificación de la investigación	183
3.3	Objetivos de la investigación	184
3.4	Preguntas de investigación	185
3.5	Hipótesis	187
3.5.1	Hipótesis de investigación	187
3.5.2	Hipótesis nulas	188
3.5.3	Hipótesis estadísticas de correlación	189
3.5.4	Hipótesis descriptivas	190
3.6	Variables	191
3.6.1	Variables independientes	191
3.6.2	Variables dependientes	191
3.7	Definiciones operacionales	192
3.8	Definiciones conceptuales	197
3.9	Población	200
3.10	Muestra	200
3.11	Participantes	201
3.12	Tipo de muestra	201
3.13	Tamaño de muestra	202
3.14	Instrumentos de medición	202
3.14.1	Diseño de los cuestionarios	202
3.14.1.1	Estilo de liderazgo	203
3.14.1.1.1	Descripción del instrumento	203
3.14.1.1.2	Calificación del instrumento	206
3.14.1.2	Manejo de conflictos	207
3.14.1.2.1	Descripción del instrumento	209
3.14.1.2.2	Calificación del instrumento	211
3.14.1.3	Estilo de comunicación	212

3.14.1.3.1 Descripción del instrumento	216
3.14.1.3.2 Calificación del instrumento	219
3.15 Procedimiento	220
3.16 Diseño experimental	222
3.17 Tipo de investigación	222
3.18 Correlación de Pearson	223

CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE DATOS Y CONCLUSIONES

4.1 Manejo de conflictos	226
4.1.1 Tabla, interpretación y gráfica antes del Diplomado	226
4.1.2 Tabla, interpretación y gráfica después del Diplomado	229
4.1.3 Comparación y gráfica	232
4.2 Liderazgo	234
4.2.1 Tabla, interpretación y gráfica antes del Diplomado	234
4.2.2 Tabla, interpretación y gráfica después del Diplomado	237
4.2.3 Comparación y gráfica	240
4.3 Comunicación Interpersonal	242
4.3.1 Tabla, interpretación y gráfica antes del Diplomado	242
4.3.2 Tabla, interpretación y gráfica después del Diplomado	245
4.3.3 Comparación y gráfica	248
4.4 Comunicación	251
4.4.1 Tabla, interpretación y gráfica antes del Diplomado	251
4.4.2 Tabla, interpretación y gráfica después del Diplomado	254
4.4.3 Comparación y gráfica	257
4.5 Correlaciones de Pearson	259
4.6 Prueba de t-student	268
4.6 Conclusiones	282

INTRODUCCIÓN

Debido a que las organizaciones deben de contar con buenos líderes para su eficiente funcionamiento, podemos determinar que los ejecutivos de mandos medios; entre los que encontramos a directores, gerentes, administradores, etc., son el elemento regulador de todas aquellas actividades que se realicen dentro de la organización, y por tal motivo su desempeño y calidad son aspectos determinantes para el éxito de cualquier organización. Ya que son ellos los responsables de implantar las estrategias que permitan a las organizaciones encaminar o modificar sus relaciones con los elementos integrantes del entorno en el que se desenvuelven; teniendo presente que todo cambio estratégico empieza por una orientación al interior de la organización, debido a que es necesaria la colaboración de todos los miembros que en ella participan.

Ya que hoy en día las recientes experiencias en las organizaciones de nuestro país, han mostrado una gran dinámica de cambios; se requiere actualmente que los futuros o ya existentes mandos medios y directivos de todo tipo de organización, cuenten con las habilidades gerenciales necesarias para el mejor desempeño de su labor.

Por tal motivo, podemos determinar que una adecuada participación de los mandos medios que integran una empresa, se ve reflejado en el estilo de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos que estos ejercen para alcanzar los objetivos planteados por la organización. Sin olvidar que los mandos medios deben monitorear los constantes cambios que ocurren en el entorno, dado el fenómeno de globalización que hoy en día se presenta.

Es por ello que la formación de los directivos debe ser consciente y planeada, de manera que le permita adquirir las habilidades gerenciales necesarias para el mejor funcionamiento de su organización y que a su vez le permita desarrollar una buena interrelación entre los directivos y los trabajadores de la empresa. Es por este motivo que actualmente algunas instituciones mexicanas, como el INAP, han decidido impartir diversos talleres, cursos y diplomados de capacitación, para mandos medios, que permitan desarrollar las habilidades con la cuales debe contar un buen líder.

De ahí, el hecho que evaluar la capacitación, es un requerimiento inherente de quienes participan en ella, así como de aquellos que la otorgan, o en definitiva, para quienes hacen de alguna forma inversiones crecientes y continuas en este sentido.

Por lo tanto, considerando el apremio que las organizaciones tienen por disponer de los directivos idóneos, funcionarios de los sectores públicos o privados, con cargos de mandos medios, gerencia media o superior. En la presente investigación trataremos el tema de algunos de los elementos que integran la función directiva, como son los estilos de: liderazgo, comunicación, comunicación interpersonal y manejo de conflictos; con el objetivo de observar si existen diferencias significativas entre los resultados obtenidos en la evaluación inicial y la evaluación final, realizada a los mandos medios de las diversas unidades del IMSS, que participaron en el "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", impartido por el INAP, para poder determinar si el Diplomado modificó el estilo de los

participantes en alguno de los elementos integrantes de la función directiva antes mencionada.

Así pues, este trabajo de investigación está estructurado de la siguiente manera: En el primer capítulo denominado Marco de Referencia se hace una presentación de las dos organizaciones involucradas en esta investigación: el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP); con el fin de conocer el papel que desempeñan éstas en el entorno que las rodea.

Dentro del segundo capítulo titulado Marco Teórico están expuestas las principales teorías que sirven de sustento a la presente investigación. Es decir, se muestra la literatura, enfoques teóricos y antecedentes en general de las variables de esta investigación que son: el liderazgo, manejo de conflicto y comunicación.

En el tercer capítulo, llamado Metodología, se describe paso a paso la forma en que fue realizada la presente investigación. Es decir, lo correspondiente a la presentación, descripción y análisis de la problemática a tratar en el presente estudio. Por lo tanto, en este capítulo se presenta primeramente el marco particular del tema a tratar: el planteamiento del problema, los objetivos de investigación, las hipótesis, la importancia y limitaciones del estudio, definiciones conceptuales y operacionales de cada una de las variables involucradas. Posteriormente se describe el proceso de investigación como tal, es decir, los sujetos estudiados, el material utilizado (los tres instrumentos de medición aplicados) y el procedimiento que se siguió en la búsqueda del conocimiento.

En el cuarto capítulo nombrado Análisis de datos y Conclusiones se efectúa un análisis estadístico por computadora. Así mismo, se comentan, analizan y ejemplifican las pruebas y los análisis estadísticos que se utilizaron en esta investigación, con el fin de dar respuesta a las hipótesis que se plantean. Llegando así a las conclusiones de nuestra investigación y consideraciones finales.

En donde llegamos a las siguientes conclusiones: observamos que hay diferencias significativas en los estilos de comunicación, comunicación interpersonal y manejo de conflictos, que nos permiten determinar que el Diplomado influyo en los participantes que lo cursaron. En cuanto al estilo de liderazgo, el Diplomado, no influyo en los participantes de manera significativa.

Al analizar los resultados obtenidos de los participantes en el Diplomado, salta a la vista la necesidad de continuar realizando investigaciones de estos tipos de Diplomados para mejorar día a día la eficiencia de los mismos, con la finalidad de contar con líderes cada vez más preparados para enfrentarse al mundo que les rodea.

CAPÍTULO 1

MARCO REFERENCIAL

1.1 CONCEPTO ECONÓMICO DE EMPRESA

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

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

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

También se dice que el empresario es un agente productivo, cuya función consiste en comprar los servicios de todos los otros agentes para combinarlos en un proceso productivo que engendre un producto cuyo valor posiblemente es mayor que la suma del valor de esos otros agentes.

Luis Pazos dice que la empresa es la unidad de producción tipo en los sistemas de mercado. En los sistemas centralmente planificados también funciona, pero bajo condiciones y características diferentes.

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

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

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

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

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

Las principales actividades del empresario son:

1.- La organización de la producción.

- ✓ El diagnóstico de la situación económica.
- ✓ El establecimiento del plan de acción.
- ✓ La organización administrativa.
- ✓ El control de la ejecución del plan.

2.- El asumir riesgos.

- ✓ No tiene ninguna certidumbre sobre la venta de sus productos.
- ✓ Sus instrumentos de producción pueden volverse obsoletos.
- ✓ Su éxito se traduce en la obtención de un beneficio.
- ✓ Sus errores y su incapacidad son sancionados con pérdidas o con la quiebra.

3.- El ejercicio de una función administrativa.

El empresario es el que toma las decisiones dentro de una unidad de producción. Debe buscar fórmulas mediante las cuales pueda ejercer su autoridad con la mínima coacción y máxima cooperación de sus subordinados.

Las empresas se forman con la finalidad principal y primordial de obtener un lucro y una ganancia. El lucro es la causa y fin de las empresas. Una empresa que no obtiene ganancias no cumple con su finalidad (nos referimos a las empresas privadas que funcionan en un sistema de mercado).

La función social de la empresa es producir bienes y servicios para la comunidad. Cuando una empresa da a la comunidad más bienes y servicios que aquellos que utilizó en el proceso de producción, la empresa cumple con su función social.

La función social de las empresas es cumplir con su función económica, que es para lo que han sido creadas. Cuando una empresa gasta más recursos de los que da a la comunidad, es decir, obtiene pérdidas, no cumple con su función social, ya que no produce riqueza para la colectividad: es una carga y no la ayuda.

Al producir riqueza la empresa cumple con su función social. Una empresa puede cumplir con otras funciones que son consecuencia de la obtención de lucro:

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

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

Una empresa que trabaja con pérdidas absorbe más riqueza de la que crea. Todas las personas que trabajan en una empresa que opera normalmente con pérdidas, viven de otros trabajadores y empresas eficaces.

La empresa es un fenómeno económico que responde a una necesidad. Los hombres forman empresas cuando no tienen los suficientes recursos individuales para lograr una producción mayor y más eficiente. Un solo hombre puede lograr una producción de bienes y servicios: aporte la tierra, capital, trabajo y coordina la producción. Sin embargo se entiende por empresa, actualmente, la reunión de varias personas que aportan los diversos recursos necesarios para producir y que esperan obtener una ganancia o lucro.

Una empresa se caracteriza por:

- ✓ La existencia de un patrimonio.
- ✓ La combinación de los factores de producción.
- ✓ La distinción entre los sujetos que aportan los factores de producción.
- ✓ La venta en el mercado de los productos obtenidos.
- ✓ La magnificación del beneficio o lucro.

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

1.2 CONCEPTO JURÍDICO DE EMPRESA

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

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

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

1.3 EMPRESA PRIVADA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Existen dos clases fundamentales de empresas capitalistas: la empresa privada y la administración pública.

1.3.1 EMPRESA PRIVADA

- ✓ Libertad de acción del empresario en los métodos productivos, aunque sometido a ciertas limitaciones referentes a la naturaleza del producto, las condiciones laborales, el sistema de precios etc.

- ✓ Los bienes y servicios que produce están destinados a un mercado, la reacción del cual es un elemento de riesgo de la gestión de la empresa.
- ✓ Las relaciones de la empresa con las demás se rigen en cierta forma, más o menos amplia, por la competencia.

Luis Pazos la define como la empresa formada por particulares. Se rige por el sistema de pérdidas y ganancias y su finalidad principal es magnificar sus beneficios.

Astudillo Ursúa señala que estas pueden ser individuales o sociales, según que su titular sea un individuo o una persona física o persona jurídico colectiva o moral.

Argumentos a favor:

- ✓ Está obligada a ser eficiente, pues de otra forma quiebra u obtiene bajos rendimientos.
- ✓ Produce o busca producir artículos de mejor calidad.
- ✓ Las empresas privadas desaparecen cuando son ineficaces o los artículos que producen no son necesarios o deseados por la sociedad.
- ✓ Al buscar aquellos productos que dejan un mayor margen de ganancias, las empresas privadas fabrican los bienes que los consumidores consideran los más necesarios. Las pérdidas y ganancias son el mejor termómetro de la necesidad que tiene o cree tener la sociedad de determinados productos.
- ✓ Al existir múltiples empresas que producen el mismo producto, dan la oportunidad al consumidor de adquirir los bienes y servicios que ofrezcan mayor calidad y menor precio.
- ✓ Al ejercitar su poder de compra, el consumidor decide qué deben producir las empresas.

Argumentos en contra:

- ✓ Busca el lucro y ganancia de unos cuantos, sin importarle el interés colectivo.
- ✓ No produce los artículos más necesarios para un país, sino aquellos que dejan un mayor margen de ganancias.
- ✓ Su creación está fincada por razones egoístas.
- ✓ No cumple ninguna función social.
- ✓ No retribuye justamente a los trabajadores.
- ✓ Entre los capitalistas y los empresarios se llevan la tajada de león.

1.3.2 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La administración pública ha surgido como instrumento del poder para regular la marcha de las empresas privadas, lo que ha creado frente a éstas un sector público o semipúblico en que el Estado, en grados diversos, actúa como empresario.

En las empresas públicas el Estado es el único propietario y empresario. En algún caso se han creado con fines de lucro, como los monopolios fiscales. Por lo general, en los sistemas capitalistas, estas empresas se crean con el fin de asegurar a la población ciertos bienes o servicios a precios lo más bajos posible, aunque se produzcan pérdidas, como en el caso de los ferrocarriles. Si junto a la del Estado hay aportación de los particulares, ya sea en la dirección o en la propiedad, o en ambas, tendremos la empresa mixta. Cuando el Estado se hace cargo de una empresa privada da lugar a las llamadas empresas nacionalizadas.

Los partidarios de las teorías socialistas, sostienen que para lograr el uso más racional y justo de los medios de producción y alcanzar el bienestar colectivo, debe ser el Estado el único o principal empresario.

Las empresas de participación estatal son aquellas en las que el gobierno participa como accionista mayoritario (51% o más), o tiene la facultad de nombrar miembros del consejo de administración, junta directiva, presidente, gerente o director.

Argumentos a favor:

- ✓ Cumple con su función social al anteponer el interés colectivo contra el beneficio de unos pocos.
- ✓ Son empresas del pueblo.
- ✓ Producen según las necesidades de la colectividad y no según los intereses de los directivos.
- ✓ Mantienen fuentes de trabajo.
- ✓ Intervienen en áreas en donde el capital privado no muestra interés.
- ✓ Evitan que la producción de bienes y servicios básicos esté controlada por los extranjeros.
- ✓ Activan el proceso económico del país y aumentan la inversión.
- ✓ Sus planes de producción obedecen a intereses congruentes con las metas nacionales.

Argumentos en contra:

- ✓ Hay preponderancia del criterio político sobre el criterio económico.
- ✓ Los dirigentes por lo general son seleccionados por su identificación política o ideológica con el grupo en el poder; obtienen los cargos por medio de recomendaciones y no por su capacidad y eficiencia.
- ✓ El no responder con su patrimonio propio, hace que sus dirigentes no se preocupen en hacer economía y trabajar con máxima eficiencia.
- ✓ Al tener una fuente segura de financiamiento y saber que nunca irán a la quiebra, no se preocupan en trabajar con pérdidas.

- ✓ Todos los subsidios que, bajo diferentes formas: condonación de impuestos, préstamos, etc., se hacen a las empresas estatales, son pagadas indirectamente por trabajadores y empresarios eficaces a través de impuestos.
- ✓ En casi todas las empresas estatales existen personas que ganan altos sueldos trabajando poco o sin trabajar, como los llamados "aviadores" que sólo van a cobrar el sueldo.

1.4 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS.

Las empresas pueden ser productoras de bienes o de servicios, y por el sector en el que sirven, pueden ser agrícolas, industriales, de transformación, mineras o de servicios (de transporte, bufetes, escuelas, espectáculos, bancarias, comerciales, etc.).

Por su radio de acción pudieran clasificarse en: locales, regionales, nacionales, multinacionales, transnacionales y hasta mundiales.

Algunos criterios para clasificar las empresas son:

1. Según la actividad productiva a que estén dedicadas.

- ✓ Empresas productoras de bienes y servicios.
- ✓ Empresas agrícolas, industriales y comerciales.

2. Según la procedencia de su capital :

- ✓ Empresas privadas,.
- ✓ Empresas estatales.
- ✓ Empresas mixtas.

Empresas transnacionales: A raíz de las modernas comunicaciones, el progreso tecnológico, la producción a gran escala y el gran auge económico en los países avanzados, sus unidades de producción han desbordado las fronteras nacionales y exportan a otros países, no sólo bienes y servicios, sino unidades de producción o empresas. Este fenómeno ha dado lugar a lo que actualmente se ha denominado "empresas transnacionales".

Las empresas transnacionales son aquéllas cuyos centros de producción y venta se encuentran en varios países, y su control y dirección provienen básicamente de uno.

Argumentos a favor:

- ✓ Producen artículos que de otra forma se tendrían que importar.
- ✓ Crean empleos.
- ✓ Exportan bienes y servicios y ayudan a equilibrar la balanza de pagos.
- ✓ Logran que técnicos y obreros aprendan y asimilen tecnología moderna.
- ✓ Propician la creación de empresas nacionales para proveerse de bienes y servicios.
- ✓ Al aumentar la demanda de mano de obra, logran cotizar más alto el factor trabajo.
- ✓ Son de especial ayuda para los países llamados subdesarrollados que carecen de capital.

Argumentos en contra:

- ✓ Crean dependencia del país receptor de la empresa transnacional hacia el país originario (teoría de la dependencia).
- ✓ Para preservar sus intereses, los directivos de estas compañías interfieren en la vida política del país receptor.
- ✓ Un desplazamiento de capitales que efectúen de un país a otro, una o varias empresas transnacionales, puede causar graves desajustes en las economías nacionales y, principalmente, en las balanzas de pagos, debido a la gran cantidad de recursos que manejan.
- ✓ Se llevan más recursos que los que aportan al país receptor.
- ✓ Desplazan empresas nacionales.
- ✓ Los nacionales no tienen acceso a los altos puestos de esas empresas.
- ✓ La planeación de sus actividades obedece a objetivos transnacionales y no a nacionales.

1.5 INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

1.5.1 COMO ES CONSIDERADA

La seguridad social tiene como finalidad garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión que, en su caso y previo cumplimiento de los requisitos legales, será garantizada por el Estado.

La realización de la Seguridad Social esta a cargo de entidades o dependencias públicas, federales o locales y de organismos descentralizados, conforme a lo

dispuesto por la Ley del Seguro Social y demás ordenamientos legales sobre la materia.

El Seguro Social es el instrumento básico de la seguridad social, establecido como un servicio público de carácter nacional en los términos de la Ley del Seguro Social, sin perjuicio de los sistemas instituidos por otros ordenamientos.

La organización y administración del Seguro social en los términos consignados en esta Ley, están a cargo del organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios de integración operativa tripartita, en razón de que a la misma concurren los sectores públicos, social y privado, denominado Instituto Mexicano del Seguro Social, el cual tiene también el carácter de organismo fiscal autónomo.

1.5.2 MISIÓN

La Misión del Instituto Mexicano del Seguro Social es otorgar a los trabajadores mexicanos y a sus familias la protección suficiente y oportuna ante contingencias tales como la enfermedad, la invalidez, la vejez o la muerte. La protección se extiende no sólo a la salud, prerequisite indispensable de toda actividad, sino también a los medios de subsistencia, cuando la enfermedad impide, en forma temporal o permanente, que el trabajador continúe ejerciendo su actividad productiva. Un conjunto de servicios sociales de beneficio colectivo complementa las prestaciones fundamentales y se orienta a incrementar el ingreso familiar, aprender formas de mejorar los niveles de bienestar, cultivar aficiones artísticas y culturales y hasta propiciar una mejor utilización del tiempo libre. La Ley del Seguro Social expresa así todo lo anterior: la seguridad social tiene por finalidad, garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia

y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo. El principal instrumento de la seguridad social es el Seguro Social, cuya organización y administración se encarga precisamente a la institución llamada IMSS. La misión implica una decidida toma de postura en favor de la clase trabajadora y sus familiares; misión tutelar que va mucho más allá de la simple asistencia pública y tiende a hacer realidad cotidiana el principio de la solidaridad entre los sectores de la sociedad y del Estado hacia sus miembros más vulnerables. Simultáneamente, por la misma índole de su encargo, el Instituto actúa como uno de los mecanismos más eficaces para redistribuir la riqueza social y contribuye así a la consecución de la justicia social en el país. Entre otras funciones, la labor institucional ayuda a amortiguar presiones sociales y políticas. Los trabajadores mexicanos consideran al IMSS como una de las conquistas definitivas después de muchos años de luchas sociales y como un patrimonio al que no están dispuestos a renunciar.

1.5.3 ANTECEDENTES

Los únicos antecedentes verdaderos de la legislación moderna sobre aseguramiento de los trabajadores y de sus familiares, se encuentran a principios de este siglo, en los últimos años de la época porfiriana: en dos disposiciones de rango estatal: la Ley de Accidentes de Trabajo del Estado de México, expedida el 30 de abril de 1904, y la Ley sobre Accidentes de Trabajo, del Estado de Nuevo León, expedida en Monterrey el 9 de abril de 1906. En estos dos ordenamientos legales se reconocía, por primera vez en el país, la obligación para los empresarios de atender a sus empleados en caso de enfermedad, accidente o muerte, derivados del cumplimiento de sus labores. Para 1915 se formuló un proyecto de Ley de Accidentes que establecía las pensiones e indemnizaciones a cargo del empleador, en el caso de incapacidad o muerte del trabajador por causa de un riesgo profesional.

La base constitucional del seguro social en México se encuentra en el artículo 123 de la Carta Magna promulgada el 5 de febrero de 1917. Ahí se declara "de utilidad social el establecimiento de cajas de seguros populares como los de invalidez, de vida, de cesación involuntaria en el trabajo, de accidentes y de otros con fines similares".

A finales de 1925 se presentó una iniciativa de Ley sobre Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales. En ella se disponía la creación de un Instituto Nacional de Seguros Sociales, de administración tripartita pero cuya integración económica habría de corresponder exclusivamente al sector patronal. También se definía con precisión la responsabilidad de los empresarios en los accidentes de trabajo y se determinaba el monto y la forma de pago de las indemnizaciones correspondientes. La iniciativa de seguro obrero suscitó la inconformidad de los empleadores que no estaban de acuerdo en ser los únicos contribuyentes a su sostenimiento y consideraban que también otros sectores deberían aportar. En 1929 el Congreso de la Unión modificó la fracción XXIX del artículo 123 constitucional para establecer que "se considera de utilidad pública la expedición de la Ley del Seguro Social y ella comprenderá seguros de Invalidez, de Vida, de Cesación Involuntaria del Trabajo, de Enfermedades y Accidentes y otros con fines análogos. Con todo, habrían de pasar todavía casi quince años para que la Ley se hiciera realidad.

En 1929 el Congreso de la Unión modificó la fracción XXIX del artículo 123 constitucional para establecer que "se considera de utilidad pública la expedición de la Ley del Seguro Social y ella comprenderá seguros de Invalidez, de Vida, de Cesación Involuntaria del Trabajo, de Enfermedades y Accidentes y otros con fines análogos". Con todo, habrían de pasar todavía casi quince años para que la Ley se hiciera realidad.

1.5.4 PROYECTOS DE LEY

En 1935 el presidente Lázaro Cárdenas envió a los legisladores un proyecto de ley del Seguro Social, en el cual se encomendaba la prestación del servicio a un Instituto de Seguros Sociales, con aportaciones y administración tripartitas, que incorporaría a todos los asalariados, tanto industriales como agrícolas. Sin embargo, se consideró que el proyecto requería aún estudios ulteriores. Por encargo del mismo Presidente Cárdenas, se elaboró un nuevo proyecto que resumía la experiencia de los anteriores. Su principal autor fue el titular de la Secretaría de Gobernación, licenciado Ignacio García Téllez, abogado de cuarenta años de edad, quien para esa fecha ya había sido diputado federal, gobernador interino de Guanajuato, Rector de la Universidad Nacional Autónoma y, durante el régimen cardenista, Secretario de Educación, presidente del PNR, secretario particular del Jefe del Ejecutivo y para esa fecha, Secretario de Gobernación. Colaboraron varios especialistas en derecho, medicina y economía, basados en la legislación expedida en otros países hispanoamericanos.

El proyecto de García Téllez se refería a la creación de un Instituto de Seguros Sociales, de aportación tripartita, que incluía al Estado, a los trabajadores asegurados y a sus patrones y que "cubriría o prevendría los siguientes riesgos sociales: enfermedades profesionales y accidentes de trabajo, enfermedades no profesionales y maternidad, vejez e invalidez y desocupación involuntaria.

Aprobado el proyecto por un consejo de ministros, fue enviado a la Cámara de Diputados en diciembre de 1938. Pero tampoco esta vez pudo llegar más adelante pues a los legisladores les pareció conveniente que se elaborara un documento más completo fundamentado en estudios actuariales. Por otra parte, la situación del momento, de fuerte crisis provocada por la expropiación petrolera, exigía promover antes que nada la unidad nacional.

Por otra parte, a partir de 1939 la situación de guerra motivó muchas inquietudes por encontrar soluciones a los problemas de desigualdad económica y social. Uno de los puntos de acuerdo de los firmantes de la Carta del Atlántico fue que, una vez derrotadas las potencias nazi-fascistas había que lanzarse a la búsqueda de instituciones tanto nacionales como internacionales que procuraran, aparte de la paz y la tranquilidad mundiales "la seguridad de que todos los hombres de todos los países pudieran vivir libres tanto de temores como de necesidades".

1.5.5 NACE LA SEGURIDAD SOCIAL

Por lo anterior, hacia 1942 confluían todas las circunstancias favorables para que finalmente pudiera implantarse en México el Seguro Social. El interés del Presidente Ávila Camacho por las cuestiones laborales ya se había manifestado desde el mismo día en que asumió la presidencia, cuando anunció la creación de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social y la encomendó a quien fuera Secretario de Gobernación del régimen anterior, el licenciado Ignacio García Téllez. Atendiendo a la tónica del momento, la función inicial de la nascente dependencia fue limar asperezas y procurar la conciliación obrero-patronal.

En diciembre del mismo año se envió a las Cámaras la iniciativa de Ley, proponiendo como suprema justificación, que se cumpliría así uno de los más caros ideales de la Revolución Mexicana. Se trataba de "proteger a los trabajadores y asegurar su existencia, su salario, su capacidad productiva y la tranquilidad de la familia; contribuir al cumplimiento de un deber legal, de compromisos exteriores y de promesas gubernamentales". El Congreso aprobó la Iniciativa y el 19 de enero de 1943 se publicó en el Diario Oficial la Ley del Seguro Social.

Ahí se determina, desde los artículos iniciales, que la finalidad de la seguridad social es garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los

medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo. Como instrumento básico de la seguridad social se establece el Seguro Social y para administrarlo y organizarlo, se decreta la creación de un organismo público descentralizado, con personalidad y patrimonio propios, denominado Instituto Mexicano del Seguro Social.

1.5.6 LOS PRIMEROS AÑOS

Al iniciarse las actividades del nuevo organismo, su primer director, Vicente Santos Guajardo y una planta de empleados mínima, se dedicaron, entre otras cosas, a realizar los proyectos e investigaciones que implicaba la instrumentación de las diversas ramas de aseguramiento; a estudiar las experiencias de otros países en el campo de la seguridad social para aprovecharlas en México; a divulgar el sentido y las posibilidades de la seguridad social y a realizar una intensa labor de convencimiento, tanto entre los trabajadores como entre los empresarios, acerca de los alcances de la ley y de las ventajas que reportaría a unos y a otros su aplicación. Se determinó que el Seguro Social empezaría a funcionar en el Distrito Federal a partir de enero del año siguiente; mientras tanto se procedió a la inscripción de los patrones.

En diciembre de 1943 el Lic. García Téllez es nombrado nuevo director del Instituto y unos cuantos días después, el 6 de enero de 1944, se pone en marcha formalmente el otorgamiento de servicios médicos en todas las modalidades prescritas.

Sin embargo, durante algunos meses continuaron las manifestaciones de inconformidad y los ataques contra la introducción del sistema. Estos provenían de varios sectores empresariales que se resistían al nuevo pago implicado en las cuotas de la seguridad social. Curiosamente, también algunos grupos sindicales realizaron numerosas expresiones de rechazo. Poco a poco se fueron atenuando las posiciones

más violentas ante la actitud decidida del gobierno de poner en marcha el Seguro Social en todos sus ramos. Antes de que concluyera 1946 el sistema operaba ya en Puebla, Monterrey y Guadalajara; el Instituto, tras sus primeros tiempos de dificultades políticas y angustias financieras, había alcanzado la seguridad económica necesaria y el reconocimiento general por la importancia de sus beneficios.

Implantado el régimen en su modalidad urbana en los principales centros de población, se decidió iniciar paulatinamente el aseguramiento de los trabajadores del campo.

1.5.7 TIEMPOS DE CRECIMIENTO

En el período 1946-1952, se fue consolidando en el Instituto un notable equipo socio médico, al tiempo que se ampliaban los servicios y el régimen se extendía a otras entidades federativas. Se inauguró el primer hospital de zona, La Raza y también el edificio principal ubicado en el Paseo de la Reforma, de la ciudad de México.

Durante la administración 1952-1958 se buscó asegurar el equilibrio financiero de la institución mediante la reorganización administrativa. Se diseñó un plan de inversiones que incluía la construcción de grandes unidades hospitalarias y se inició en el Distrito Federal el sistema de Medicina Familiar. A finales del período estaban cubiertos los principales centros industriales y agrícolas del país.

En los años siguientes continuó creciendo no sólo el número de asegurados y beneficiarios sino también la cantidad de prestaciones a otorgar. Por las reformas a la Ley del Trabajo de 1962 quedó a cargo del Instituto proporcionar los servicios de guardería infantil para los hijos de trabajadoras. El Centro Médico Nacional entró en funcionamiento pleno y se ampliaron los servicios de prestaciones sociales por medio de teatros, actividades deportivas y talleres. Para 1964 ya se encontraban protegidos

por el Seguro Social poco más de 6 millones de mexicanos, cifra que se incrementaría en 50% en el período comprendido entre 1964 y 1970.

1.5.8 AMPLIAR LAS PERSPECTIVAS

A partir de 1970 hay un giro importante en la manera de entender la realidad nacional. Se percibe la necesidad de hacer extensivos a toda la población los frutos del desarrollo económico logrado por el país. El Seguro Social se entiende como una de las instituciones más eficaces para construir la justicia social entre los mexicanos y se busca favorecer su expansión y consolidar su funcionamiento. Durante 1972 se iniciaron estudios para realizar múltiples e importantes adiciones a la Ley del Seguro Social; fueron aprobadas por el Congreso de la Unión y publicadas en marzo de 1973. La nueva Ley ampliaba los beneficios del régimen obligatorio, extendía la seguridad social a ejidatarios, comuneros y pequeños propietarios organizados e implantaba el ramo de guarderías en toda la república.

El rasgo más trascendente de esta Ley fue la clara intención de que el Seguro Social no se quedara en una mera instancia de justicia laboral sino que, en la medida de las posibilidades, tendiera a construir una "seguridad social integral". En estos términos se entiende la facultad otorgada al IMSS, de extender su acción a poblaciones marginadas, sin capacidad de pagar cuota alguna. Así comenzó a operar el Programa Nacional de Solidaridad Social por Cooperación Comunitaria, financiado por la Institución y por el Estado. Se convirtió, en 1979, en el Programa IMSS-Coplamar por Cooperación Comunitaria y, al desaparecer el organismo Coplamar, tomó el nombre que lleva hasta la fecha: Programa IMSS-Solidaridad.

A pesar de los momentos difíciles de los años 1982 y siguientes, el Instituto siguió avanzando para lograr que la totalidad de la población con una relación formal de trabajo se incorporara al sistema de seguridad social. Para 1987 el régimen ordinario

abría ya a casi 33 millones de mexicanos, de los cuáles más de 7 millones eran asegurados permanentes.

Las crisis económicas de los últimos tiempos han afectado seriamente la situación financiera y, por consiguiente, operativa de la Institución. Durante todo el año 1995 se realizó un profundo proceso de auto-examen, para detectar todo aquello que había dejado de ser funcional y buscar, con la colaboración de los involucrados y de la población en general, la solución a los problemas de fondo. De este proceso surgió la iniciativa de una Nueva Ley del Seguro Social, aprobada por el Congreso de la Unión y publicada en el Diario Oficial en diciembre del mismo año 1996. La Nueva Ley entre otras cosas modifica radicalmente el sistema de pensiones para asegurar su viabilidad financiera y una mayor equidad en el mediano y largo plazos.

1.5.9 AL DÍA DE HOY

Por lo pronto, la población derechohabiente asciende a 36 millones 553 mil personas. El total de asegurados permanentes llegó a 10 millones 729 mil y el total de pensionados es de un millón 579 mil.

Con 53 años de servicios ininterrumpidos, el IMSS ha superado los momentos más difíciles que se derivaron ya sea de su propia situación o de los eventos nacionales. A pesar de las deficiencias, sigue siendo recurso invaluable para la salud y el bienestar de los trabajadores mexicanos y se enfrenta decididamente al reto de construir la seguridad social mexicana del próximo siglo.

1.5.10 HISTORIA DEL LOGOTIPO



Siguiendo una idea de don Ignacio García Téllez, director del IMSS, Salvador Zapata Agüero, empleado del Instituto y conocido caricaturista, crea la imagen del águila que protege a una madre con su hijo, como símbolo del Instituto Mexicano del Seguro Social. En los últimos meses de este año aparecen en la prensa los primeros desplegados con el lema "Seguridad para Todos", que responde al propósito de establecer la seguridad social integral para la totalidad de los mexicanos.



Para el mes de julio aparece ya como una imagen completa el conjunto visual integrado por el símbolo y el lema del Instituto Mexicano del Seguro Social.



A petición del director general, Benito Coquet, Federico Cantú realiza una escultura de bulto con el símbolo institucional. Esta se coloca en la Unidad Independencia, en ocasión de los 150 años del inicio del movimiento de Independencia.



A petición del director general, Benito Coquet, Federico Cantú realiza una escultura de bulto con el símbolo institucional. Esta se coloca en

la Unidad Independencia, en ocasión de los 150 años del inicio del movimiento de Independencia



Con la nueva Ley del Seguro Social que promueve un espíritu de solidaridad con los núcleos de población marginados del desarrollo nacional, el Instituto adopta el lema "Seguridad y Solidaridad Social".



Aparecen diversas variantes del logotipo institucional aprobado este año, para utilizarse en diferentes elementos gráficos.



Se mantiene la imagen rediseñada durante 1983, con sólo algunas modificaciones en su tipografía y en sus proporciones

1.5.11 LOS RAMOS DEL SEGURO EN EL IMSS

El Instituto Mexicano del Seguro Social nace en 1943 en respuesta a las aspiraciones de la clase trabajadora. Actualmente, la Ley señala que la seguridad social tiene como finalidades el garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión que, en su caso y previo cumplimiento de los requisitos legales, será garantizada por el Estado.

A efecto de cumplir con tal propósito el Seguro Social comprende el régimen obligatorio y el régimen voluntario. El régimen obligatorio cuenta con cinco ramos de seguro que se financian con contribuciones provenientes de los patrones, el Estado y los propios trabajadores. Estos son: Enfermedades y maternidad, Riesgos de trabajo; Invalidez y vida, Retiro, cesantía en edad avanzada y vejez, y Guarderías y prestaciones sociales.

Son sujetos de aseguramiento del régimen obligatorio: los trabajadores, los miembros de sociedades cooperativas de producción y las personas que determine el Ejecutivo Federal a través del Decreto respectivo.

Voluntariamente, mediante convenio con el Instituto, podrán ser sujetos de aseguramiento los trabajadores en industrias familiares y los independientes como profesionales, comerciantes en pequeño, artesanos y demás trabajadores no asalariados, los trabajadores domésticos, los ejidatarios, comuneros, colonos y pequeños propietarios; los patrones personas físicas con trabajadores asegurados a su servicio y los trabajadores al servicio de las administraciones públicas de la Federación, entidades federativas y municipios que estén excluidas o no comprendidas en otras leyes o decretos como sujetos de seguridad social.

Cada uno de estos ramos de aseguramiento es distinto porque protegen al trabajador y sus beneficiarios contra situaciones diferentes, mediante prestaciones en especie y en dinero. Tenemos así que:

El seguro de Enfermedades y Maternidad brinda la atención médica, quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria necesaria al trabajador y su familia. Además, otorga prestaciones en especie y en dinero que incluyen, por ejemplo: ayuda para lactancia y subsidios por incapacidades temporales.

El seguro de Riesgos de Trabajo protege al trabajador contra los accidentes y enfermedades a los que está expuesto en ejercicio o con motivo del trabajo,

brindándole tanto la atención médica necesaria, como protección mediante el pago de una pensión mientras esté inhabilitado para el trabajo, o a sus beneficiarios en caso de fallecimiento del asegurado.

El seguro de Invalidez y Vida protege contra los riesgos de invalidez y muerte del asegurado o del pensionado por invalidez cuando éstos no se presentan por causa de un riesgo de trabajo mediante el otorgamiento de una pensión a él o sus beneficiarios.

El de Retiro, Cesantía en Edad Avanzada y Vejez es el seguro mediante el cual el trabajador cotizante ahorra para su vejez, y por tanto, los riesgos que cubre son el retiro, la cesantía en edad avanzada, la vejez del asegurado, así como la muerte de los pensionados por este seguro. Con la contratación de este seguro, el trabajador tendrá derecho a una pensión, asistencia médica, y las asignaciones familiares y ayuda asistencial que correspondan al cubrir los requisitos que marca la Ley.

Finalmente, el seguro de Guarderías y prestaciones sociales otorga al asegurado y sus beneficiarios los servicios de guarderías para sus hijos en los términos que marca la Ley, y proporciona a los derechohabientes del Instituto y la comunidad en general prestaciones sociales que tienen por finalidad fomentar la salud, prevenir enfermedades y accidentes y contribuir a la elevación general de los niveles de vida de la población mediante diversos programas y servicios.

LOS RAMOS DE SEGURO EN EL IMSS

Ramo de Seguro	Derechohabientes	Aportación de la Cuota
Riesgos de trabajo	<p>Queda amparado por este seguro: el trabajador asegurado.</p> <p>Si un accidente por riesgo de trabajo trae como consecuencia la muerte del trabajador asegurado sus beneficiarios tendrán derecho a una pensión, ayudas asistenciales y demás prestaciones económicas previstas en la Ley.</p> <p>Los beneficiarios del trabajador son:</p> <p>La viuda o concubina, viudo o concubinario, siempre y cuando no contraigan nuevas nupcias o entre en concubinato;</p> <p>Cada uno de los huérfanos menores de 16 años o hasta los 25 si se encuentran estudiando en planteles del sistema educativo nacional, tomando en consideración las condiciones económicas, familiares y personales del beneficiario y siempre que no sea sujeto del régimen obligatorio;</p> <p>Cada uno de los huérfanos totalmente</p>	Patronal

	<p>incapacitados;</p> <p>A falta de viuda o viudo, huérfanos, concubina o concubinario, cada uno de los familiares ascendientes que dependían económicamente del trabajador fallecido.</p>	
Enfermedades y Maternidad	<p>Quedan amparados por este seguro:</p> <p>El asegurado;</p> <p>El pensionado por: incapacidad permanente total o parcial, invalidez, cesantía en edad avanzada y vejez y viudez orfandad o ascendencia;</p> <p>La esposa / esposo o concubina / concubinario de la persona asegurada;</p> <p>La esposa / esposo o concubina / concubinario del pensionado o pensionada;</p> <p>Los hijos menores de 16 años;</p> <p>Los hijos incapacitados y los hijos estudiantes hasta los 25 años de edad mientras realicen estudios en planteles del sistema educativo nacional.</p>	Tripartita
Invalidez y vida	<p>Queda cubierto por este seguro: el trabajador asegurado.</p>	Tripartita

	<p>En caso de la muerte de éste por causas distintas a las de un riesgo de trabajo y siempre que el asegurado hubiese tenido reconocido el pago al Instituto de un mínimo de ciento cincuenta cotizaciones semanales o bien que se encontrara disfrutando de una pensión de invalidez, el Instituto otorgará a sus beneficiarios las siguientes prestaciones:</p> <p>Pensión de viudez;</p> <p>Pensión de orfandad;</p> <p>Pensión a ascendientes si no existieran viuda o viudo, huérfanos ni concubina o concubinario con derecho a pensión;</p> <p>Ayuda asistencial a la pensionada por viudez, en los casos en que lo requiera, de acuerdo con el dictamen médico que al efecto se formule; y</p> <p>Asistencia médica.</p>	
Retiro, cesantía en edad avanzada y vejez	<p>Queda cubierto por este seguro el trabajador asegurado.</p> <p>Para gozar de las prestaciones de este ramo se requiere que éste tenga reconocidas ante el Instituto un mínimo de mil doscientas</p>	Tripartita

	<p>cincuenta cotizaciones semanales.</p> <p>Si el asegurado tiene cotizadas un mínimo de setecientas cincuenta semanas tendrá derecho a las prestaciones en especie del seguro de enfermedades y maternidad.</p> <p>Los beneficiarios del trabajador titular de este seguro serán, cuando éste fallezca:</p> <p>La esposa / esposo, concubina o el concubinario de la asegurada que hubiere dependido económicamente de ella;</p> <p>La esposa / esposo, concubina, o el concubinario de la pensionada que hubiere dependido económicamente de ella;</p> <p>Los hijos menores de 16 años;</p> <p>los hijos incapacitados y los hijos estudiantes hasta los 25 años de edad, mientras realicen estudios en planteles del sistema educativo nacional.</p>	
<p>Guarderías y prestaciones sociales</p>	<p>Para efecto de las prestaciones de los servicios de guardería, quedan cubiertos por este seguro:</p> <p>la mujer trabajadora;</p> <p>el trabajador viudo o divorciado que</p>	<p>Patronal</p>

	<p>conservar la custodia de los hijos, de no poder proporcionar cuidados durante su jornada de trabajo a sus hijos en la primera infancia y en tanto no contraigan nuevamente matrimonio o se unan en concubinato;</p> <p>los hijos menores de éstos desde la edad de cuarenta y tres días hasta que cumplan cuatro años.</p> <p>Para efecto de las prestaciones de los servicios que se otorgan a través de Prestaciones Sociales, tendrán acceso a éstos todos los derechohabientes del Instituto.</p>	
--	--	--

1.6 INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (INAP)

Considerando la premura que las organizaciones tienen por disponer de los directivos idóneos que conllevan a maximizar el esfuerzo humano hacia la consecución de los objetivos y metas institucionales, el Instituto de Administración Pública A.C., se da a la tarea de organizar diplomados en los cuales, a través de módulos en los que describen el programa que llevarán a cabo los participantes, se proponen estrategias que faciliten la identificación de fortalezas y debilidades de los directivos y sus organizaciones para lograr un ambiente de habilidades gerenciales eficaces.

El Instituto Nacional de Administración Pública es una institución fundada en 1955 con el objetivo principal de promover el desarrollo y la difusión de la administración pública y de las ciencias administrativas en México. El INAP proporciona servicios de capacitación, consultoría, asesoría, formación permanente e investigación en el campo de la administración pública.

Dicho esto, el “Diplomado de la Administración de la Calidad en los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001” en su Tercer Modulo denominado “Liderazgo para el Cambio”, que se aplicó al grupo de Directivos del Instituto Mexicano del Seguro Social, fue realizado por el INAP; que como se dijo anteriormente, ha proporcionado los servicios de capacitación y formación en el aspecto de Liderazgo, Manejo de Conflictos y Comunicación esto con la finalidad de tener que perfeccionar las estrategias gerenciales de dicha institución (IMSS) para poder llevar a cabo de manera eficaz y eficiente la formación de estos enfoques hacia toda la organización.

1.6.1 MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL

MISIÓN: Contribuir al fortalecimiento de una eficaz gobernabilidad democrática del Estado y al funcionamiento de una administración pública eficiente y moderna al servicio de la sociedad mexicana.

VISIÓN: Preservar y fortalecer un Instituto (INAP) que por su solidez y prestigio se convierta en agente protagónico de la transformación humanista y de mejoramiento de las instituciones públicas, de la profesionalización de sus servidores y del estudio y difusión de las Ciencias Administrativas.

Para cumplir con la misión y con los objetivos institucionales, el INAP realiza las siguientes actividades:

- ✓ Fortalecer la capacidad administrativa de los servidores públicos para enfrentar con éxito los problemas actuales y retos futuros que plantea la modernización de la administración pública.
- ✓ Coadyuvar a la profesionalización del servicio público impulsando la formación, actualización y capacitación en la administración pública.
- ✓ Promover el desarrollo de la teoría y la práctica de las ciencias administrativas.
- ✓ Realizar, promover y difundir investigaciones y publicaciones sobre temas de administración pública.
- ✓ Promover el intercambio de ideas, experiencias e información y el estudio de problemas administrativos con profesores, investigadores y servidores públicos a nivel nacional e internacional.
- ✓ Consolidar la red nacional de Institutos de Administración Pública estatales y colaborar en las actividades de los mismos para ampliar la cobertura de atención en las entidades federativas y municipios del país.
- ✓ Establecer relación y fortalecer los lazos de comunicación con egresados de administración pública y promover su vinculación con nuestra institución.
- ✓ Promover la inclusión de programas y materias en las universidades e instituciones de educación superior del país sobre temas específicos de administración pública.
- ✓ Consolidar su patrimonio mediante la ampliación de la capacidad instalada, la modernización de las instalaciones, sistemas y equipo, y el manejo eficiente de los recursos.

- ✓ Estudiar y sugerir las medidas para coadyuvar al mejoramiento de la administración pública a través de consultoría y asistencia técnica.
- ✓ Promover la modernización administrativa y el uso de nuevas tecnologías para lograr mayor eficiencia y productividad en los programas gubernamentales.
- ✓ Intensificar la presencia del INAP en otros países a través de la participación en diversos foros internacionales y fortalecer las actividades de colaboración con instituciones afines, mediante la suscripción de convenios.

DIPLOMADO EN ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE SALUD INAP-IMSS

CONTENIDO

MODULO	TEMARIO	HORAS
Sesión de Integración Grupal		5
Introducción Gestión Operativa de la Calidad en los Servicios de Salud en el IMSS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan integral de la calidad (PIC) 2. La ruta de la calidad. 3. Herramientas estadísticas básicas. 4. Asesoría y llenado de cuaderno 	5
Modulo I Modelos e Instrumentos de Punta en Calidad y Productividad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pensamiento estratégico y productividad. 2. Principios y filosofía de la calidad. 3. Ingeniería de sistemas y administración de operaciones. 4. Reingeniería de procesos. 5. Benchmarking. 	25
Modulo II Planeación Estratégica en Sistemas de Calidad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema de planeación estratégica. 2. Enfoque y pensamiento estratégico. 3. Enfoque y pensamiento competitivo. 4. Estrategia, calidad y productividad. 5. Planeación operativa y productividad. 6. Estrategias operativas. 7. Diseño del plan estratégico y proyectos operativos. 	25

DIPLOMADO EN ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE SALUD INAP-IMSS

CONTENIDO

MODULO	TEMARIO	HORAS
Modulo III Liderazgo para el Cambio	1. El directivo y las características que debe desarrollar. 2. El directivo y los grupos productivos de trabajo. 3. Influencia, poder y efectividad. 4. Diagnóstico de habilidades de dirección actual. 5. El medio organizacional y las habilidades para el cambio. 6. Comunicación efectiva. 7. Manejo de conflicto y estrategias de negociación. 8. Análisis de problemas y toma de decisiones.	25
Gestión Operativa de la Calidad ...	1. Asesoría y llenado de cuaderno.	5
Modulo IV Métodos y Técnicas para procesos de Trabajo.	1. Macro y micro procesos 2. Administración por procesos. 3. Diseño y rediseño organizativo. 4. Diseño, flujo y mejora continua de procesos.	20

DIPLOMADO EN ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE SALUD INAP-IMSS

CONTENIDO

MODULO	TEMARIO	HORAS
Modulo V Enfoques e Instrumentos de Gestión Pública.	<ol style="list-style-type: none">1. Alta dirección gubernamental.2. Gestión y control de proyectos.3. Viabilización de proyectos.4. Evaluación y discursos de intervención para el cambio.	20
Gestión Operativa de la Calidad en los Servicios de Salud en el IMSS.	<ol style="list-style-type: none">1. Asesoría y llenado de cuaderno.	10

1.8 PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO

DIPLOMADO EN ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE SALUD INAP-IMSS 2001. PERFIL DE PARTICIPANTES

NP	NOMBRE	PROFESIÓN	CARGO
1	CARMEN GRACIELA ALVAREZ MONTAÑO		
2	SILVIA ADRIANA BECERRIL		
3	MANUEL BELLO CRUZ	Secundaria	Admon. Tienda IMSS-Teques.
4	PATRICIA BERMÚDEZ TORRES	Pasante Licenciatura en Psicología ENEP- Acatlán	Jefe de Oficina
5	OLGA BERTADILLO MENDOZA	Especialista en Urgencias Médico UNAM-IMSS	Médico Jefe de Servicios(Urgencias)
6	CARLOS BROISSIN A.	Médico Cirujano	Director
7	PATRICIO CABALLERO CABRERA	Médico Cirujano UNAM	Coord. Clínico Aux. de Diagnostico
8	ANTONIO CANTILLO ANAYA	Ing. IPN	Jefe de Depto. de Conservación
9	SERGIO CANTERO IGLESIAS	Cirujano Dentista UNAM	Jefe de Oficina de Seguridad e Inf.
10	BENJAMÍN CASTILLO CRUZ	Pasante Lic. en Literatura Dramática y Teatro UNAM	Director de UOP CSS Chalco
11	JOSÉ DE LA CRUZ GALLEGOS	Médico Cirujano UNAM	Jefe de Banco de Sangre
12	PATRICIA DÍAZ RAMÍREZ	Preparatoria	Directora
13	YOLANDA FERIA M.		
14	JESÚS GARCIA BARCENAS	Lic. en Admon. de Empresas Centro Universitario Hispano-Americano	Jefe de Oficina
15	ELSA GÓMEZ MARTÍNEZ	Médico Cirujano	Jefe de Cirugía

		UNAM	General
16	ALICIA GUTIERREZ PEREZ		
17	SARAI GUZMÁN ARROYO	Profa. De Educación Preescolar Inst. Pedagógico Anglo-Español	Directora
18	OSIRIS GUZMÁN HERNÁNDEZ	Ing. Mecánica IPN	Jefe de Conservación
19	ROSA MA. HERNÁNDEZ VAZQUEZ	Lic. en Derecho UNAM	Tec. Est. Sociales en Salud en el Trabajo
20	MARICELA HUERTA HERNÁNDEZ	Lic. en Administración UAM	Coor. Contable de la Oficina Social de Ingreso
21	VERÓNICA JALPA VELARDE	Técnico en Trabajo Social CETIS	Administradora
22	JOSÉ PABLO JUÁREZ GÓMEZ	Médico Cirujano	Director
23	EDUARDO LOJERO GUARNEROS	Vocacional	Administrador
24	RICARDO LÓPEZ MENDOZA	3er. Semestre de Derecho Hispano-Americano	Director de Unidad Operativa
25	HECTOR LUGO PÉREZ	Preparatoria	Jefe de Mercadería Tienda "A"
26	TOMAS EMILIO MANNING		
27	MA. ELENA MARTINEZ JIMENEZ	Técnico en Trabajo Social CETIS No. 6	Director
28	JOSÉ LUIS MEJIA RESENDIZ	Lic. en Contaduría Esc. Superior de Estudios Humanísticos	Jefe de Departamento
29	MARTHA MELÉNDEZ VARGAS	Lic. en Derecho UNAM	Directora
30	MANUEL MERCADO MIRANDA	4to. Semestre de Psicología UNAM	Administrador
31	EVARISTO E. MIRANDA	Lic. en Pintura	Director
32	LILIANA MORAN RAMON		
33	ARTURO MORANTE S.		
34	ELIZABETH ONTIVEROS CELIS	Lic. en Trabajo Social Inst. Tecnológico de Tlanepantla	Coordinadora Delegacional de Trabajo Social
35	ADRIAN ORDUÑO YAÑEZ	Lic. en Contaduría UNIMEX	Contador
36	VICENTE ORTEGA VAZQUEZ	Especialista en Medicina del Trabajo	Médico Familiar

		IPN	
37	JUAN JOSÉ PACHECO		
38	FRANCISCO PATLAN		
39	MARIO PAZ RODRÍGUEZ FELIX	6to. Semestre de Lic. en Relaciones Comerciales	Jefe de Departamento de Abastecimientos
40	MONICA PEÑA RODRÍGUEZ		
41	MARCELINO PÉREZ PÉREZ	10mo. Semestre de Administración UAEM	Administrador
42	PABLO PLASCENCIA GARCIA	Técnico en Administración	Jefe de Depto. de Servicios Generales UMH
43	HECTOR ALFONSO QUIJANO RODRÍGUEZ	3er Semestre de Contaduría	Director de Unidad Operativa
44	JOSÉ LUIS RAMÍREZ		
45	JOSÉ AURELIO RAMÍREZ LÓPEZ	Lic. en Administración de Empresas CEP	Administrador
46	FRANCISCO RAÑO VARGAS	Medicina UNAM	Jefe de Depto. Clínico
47	PEDRO OSCAR RODRÍGUEZ CABRERA	Médico Cirujano UNAM	Director
48	JUANA PATRICIA RODRÍGUEZ NÁPOLES	Profa. de Educación Preescolar Mtro. Manuel Acosta	Directora de Guardería
49	ANA MA. SÁNCHEZ COLIN	Enfermera Especialista	Jefe de Enfermeras
50	MATEO RAMÓN TORRES LIBRADO	2do. Semestre de Administración UNAM	Jefe de Depto. de Personal
51	FRANCISCO URIBE CASTILLO	Profesional Fac. de Medicina UNAM	Jefe de Depto Clínico
52	ANA MA. MAYELA VALDEZ RODRÍGUEZ	Comercio	Directora de Unidad Operativa de Prestaciones Sociales

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1- LIDERAZGO.

2.1.1 ANTECEDENTES.

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

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

De esta forma, encontramos las primeras teorías sobre liderazgo desde la época de los antiguos griegos y romanos con la teoría del "Gran Hombre", que dice que los líderes nacen y no se hacen; esto con base a las investigaciones sobre rasgos de personalidad, por lo que surge la escuela conductista de la psicología que dice que el líder no nace con todos esos rasgos personales, solo con características físicas genéticas y hábitos de buena salud.

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

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

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

Los gerentes, mediante el ejercicio de sus funciones directivas, ayudan a las personas a ver como pueden satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial, al mismo tiempo que contribuyen a la realización de las metas de una organización. Por tanto, los gerentes deberán entender los roles o papeles asumidos por los trabajadores y la naturaleza humana acerca de la individualidad de las personas y sus personalidades. No se puede hablar sobre la naturaleza de las personas a menos que se considere al individuo integral, no solamente con características separadas distintivas, como el conocimiento, actitudes, habilidades o rasgos de la personalidad, la dignidad y el respeto.

Teniendo por lo tanto como el principio del liderazgo, el hecho de que las personas tienden a seguir a aquellos que, en su opinión, les ofrecen una medida para satisfacer sus metas personales, cuanto más entiendan los gerentes qué motiva a sus subordinados, cómo operan estas motivaciones y cuanto más reflejen este entendimiento en sus acciones gerenciales, mayores probabilidades habrá de que sean eficaces como líderes.

El liderazgo en cuanto a la posición orgánica se puede definir como la conducta, el conjunto de rasgos y aptitudes que caracterizan a una persona para conducir el interés o la conducta de un grupo al objetivo que se pretende. Chiavenato lo define

como "una cualidad personal que proporciona deseo y esfuerzo de cooperación para lograr un objetivo". Un liderazgo exitoso requiere un comportamiento que una e impulse a los seguidores hacia objetivos específicos en situaciones particulares

Por otra parte, se han llevado a cabo gran cantidad de estudios con base en la premisa de que el liderazgo se ve en gran medida afectado por la situación de la que surge el líder y en la que opera. El que éste sea un enfoque persuasivo queda ejemplificado por la situación que permitió el surgimiento de Hitler en Alemania en los años 1930, el anterior surgimiento de Musolini en Italia, el surgimiento de F.D. Roosevelt en la Gran Depresión de los años 1930 en Estado Unidos y el surgimiento de Mao-Tse-Tung 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, diseños para satisfacerlos.

Dicho enfoque multidimensional para el liderazgo se detecto en forma temprana en los estudios de Stogdill y asociados cuando descubrieron al analizar 470 oficiales de la marina que ocupaba 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 teoría con respecto al liderazgo, casi todo ello realizado en el periodo que comienza con la Segunda Guerra Mundial. Los estudios han aumentado en mayor numero 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 lideres son producto de situaciones especificas, 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 con más rapidez en sus luchas con el medio ambiente. Sin embargo, en diversas culturas, a la necesidad de liderazgo los súbditos responden con sentimientos muchas veces completamente opuestos; en lugar de admiración, lealtad, fidelidad, entrega, puede ser desconfianza, rechazo y resentimiento lo que se ofrezca a los respectivos lideres.

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

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 esta relacionado con la estructura del grupo que va a seguir al líder. Por lo tanto, se

deduce que los líderes inspiran y guían a individuos o grupos políticos; y a 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.

2.1.2 CONCEPTO DE LIDERAZGO

Uno de los primeros conceptos formales que se suscitó fue el elaborado por George R. Ferry que nos dice a cerca del liderazgo:

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

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

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

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

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

Por lo tanto, el liderazgo es un proceso, debido a que no consiste en una sola acción o comportamiento, sino que es una serie de acciones, con una consecuencia, de pasos y conductas que logran el efecto deseado (como algo previamente planeado, y deliberado) en los integrantes de un grupo.

Cabe hacer mención que en la medida en que el tiempo ha transcurrido y las organizaciones se han desarrollado, el liderazgo y las formas, y características de éste obtienen éxito en la medida en que éste mismo cambia. El liderazgo es una parte importante de la administración, pero no lo es todo. Los gerentes deben planear y organizar, por ejemplo el papel primario de un líder es influir en los demás para que traten de alcanzar con entusiasmo sus metas y objetivos establecidos, sin embargo la manera de influir en los demás para alcanzar dichos objetivos no es una tarea fácil, es un proceso muy complejo y multifacético de las relaciones humanas. Comencemos dando unas de las definiciones que se tienen sobre liderazgo.

“ Es el comportamiento de algunos miembros del grupo, o de la organización, que crea o modifica los principios y valores básicos de dicho grupo¹”

“Es el arte de combinar seducción y organización²”

“Es el arte de gestionar voluntades³”

“Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar los objetivos⁴”

¹ Consultoría de procesos pag. 84

² (Mateo, Juan-Valdano Jorge, Liderazgo, Pag. 42)

³ (Idem)

⁴ Keith, Davis y John W. Newstrom. Comportamiento humano en el trabajo, 8. Mc Graw-Hill, 1991 pag. 234

Con estas definiciones podemos decir que el liderazgo es un arte que crea, seduce o modifica los valores de un grupo para alcanzar objetivos. Hay muchos autores que dan su definición de liderazgo y que han tratado de encontrar características específicas que debe tener un buen líder, pero con el paso del tiempo dicha lista de características ha ido en aumento.

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

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

Por lo tanto Frederik Fiedler tiene en su estudio las mismas características, pero además nos dice que *"los dirigentes afortunados son más perceptivos que los que no tienen éxito, y más hábiles para diferenciar entre sus mejores y sus peores subalternos."*

Además, los líderes más eficientes eran más reservados y retraídos en sus relaciones dentro de las organizaciones⁵

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

2.1.3 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 Venís, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones esta sobre administradas y sublidereadas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean lideres eficaces (con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución), pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Por eso, ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de éstas se encuentran apreciando más a los gerentes que además cuenten con habilidades de líderes.

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

⁵ Dossier Gary, Organización y Administración, PHI, pag. 154

- 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.

2.1.4 EL PAPEL DEL LÍDER EN LA EMPRESA.

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

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

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

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

2.1.5 FUNCIONES DE UN LÍDER.

Tomando en cuenta la consideración de que un líder juega diversos roles, a éste se le asignan diversas funciones las cuales debe cumplir en ocasiones de forma simultanea 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 recompensas 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.

2.1.5.1. 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 de un futuro posible y deseable para la organización.

- ✓ Significado mediante comunicación: Un factor esencial del liderazgo es la capacidad de influenciar y organizar significados para los miembros de una organización esto crea una comunidad de aprendizaje y constituye una organización eficaz.
- ✓ Confianza derivada de la consistencia: Los líderes deben inspirar confianza, deben construir una buena imagen en base a la persistencia y a la constancia.
- ✓ Desarrollo del propio líder Autócrata: En los líderes verdaderos no se hayan trazas de presunción o auto adoración, confían en sí mismos, su actitud central es el auto respeto.
- ✓ Voluntad de sumir riesgos:
 - ✓ Debe reconocer y compartir la 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 desempeñan las funciones.

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

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

Es por ello que las actitudes cultivadas de los líderes: "Un líder se caracteriza por un fuerte impulso de responsabilidad y terminación de la tarea, por el vigor y la

persistencia en la obtención de metas, por la osadía y la originalidad en la solución de problemas, por el deseo de tomar la iniciativa en situaciones sociales, por la seguridad en sí mismo y por el conocimiento de su identidad personal, está dispuesto a aceptar las consecuencias de su propia decisión, de sus acciones, por la disposición a tolerar la frustración, el retraso por su capacidad de influir en la conducta ajena y estructurar los sistemas de interacción social según el objetivo en cuestión"

2.1.5.2. CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER.

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

Esta habilidad se da con base a:

- 1) La capacidad para comprender que cada persona es diferente y por tanto tiene factores motivacionales diferentes;
- 2) En la habilidad para inspirar;
- 3) 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 medios, esta en mejor posición para definir y establecer los mejores elementos para actuar en su entorno y de esta forma ser un líder que produzca las respuestas deseadas en el momento deseado.

Para el segundo punto, el líder debe tener la habilidad para inspirar, es decir, animar a los seguidores para que apliquen su mayor capacidad en sus actividades. Tiene cualidades 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.

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

- 1) La habilidad de utilizar el poder eficientemente y de manera responsable,
- 2) La habilidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación, según las ocasiones y las situaciones,
- 3) La habilidad de inspirar y
- 4) La habilidad de actuar para responder a las motivaciones y suscitarlas⁶.

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

Habilidades técnicas. Son los conocimientos, aptitudes y actitudes de la persona sobre cualquier tipo de procedimiento o técnica. Estas técnicas representan el aspecto distintivo del desempeño del trabajo operativo. A medida que los trabajadores sean promovidos a puestos de mayores responsabilidades de liderazgo, las habilidades técnicas van teniendo menor preponderancia en el ejercicio de un puesto de mayor jerarquía.

⁶ Newstrom: 1987

Habilidades humanas. Se traduce a la capacidad de trabajar eficientemente con la gente y formar un equipo de trabajo. Ningún líder, en ningún nivel organizacional, se sustrae de la necesidad de poseer técnicas humanas eficientes, ya que éstas son una parte sustancial de su conducta.

Habilidades conceptuales. Es la capacidad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones para posibilitar una visión futura, desarrollos o desafíos como son los planes a largo plazo. Se vuelven más importantes en posiciones gerenciales de alto nivel.

La habilidad conceptual tiene que ver con las ideas, mientras que la habilidad humana se interesa por la gente, así como la habilidad técnica lo hace con las cosas. Aunque Keith Davis y John W. Newstrom mencionan estos “ tres tipos de habilidades que utilizan los líderes son: técnicas, humanas y conceptuales; establecen que en la practica estas habilidades están interrelacionadas, pueden considerárseles separadamente⁷”

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

- ✓ Hacen caso omiso de la influencia de las personalidades y necesidades de los subalternos
- ✓ No especifican la importancia relativa de las diversas características

⁷ Comportamiento humano en el trabajo, McGraw-Hi8ll, 1991, pag 235.

- ✓ Los resultados de las investigaciones no son uniformes y las listas aumentan cada vez
- ✓ No toma en cuenta la influencia de la tarea; en efecto la naturaleza de los estudios hace imposible generalizar los resultados de una situación a otra.

Mientras que la teoría de las características trata de explicar el liderazgo sobre la base de lo que el líder es, la teoría del comportamiento lo explica a base de lo que el líder hace. Por esta razón Robert Bales después de un estudio en el cual estableció una serie de grupos de discusión de cinco personas cada uno, los cuales tenían que llegar a una solución única de un problema de relaciones humanas dentro de un plazo determinado, y llegó a la siguiente conclusión: *“los líderes pueden desempeñar dos funciones principales: cumplir con la tarea y satisfacer las necesidades de los miembros del grupo, y que una misma persona no sirve necesariamente para ambas cosas⁸”*

Finalmente se destacan como características de un líder:

- ✓ Inteligencia
- ✓ Iniciativa
- ✓ Energía y agresividad
- ✓ Madurez emocional
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Persistencia
- ✓ Persuasión
- ✓ Habilidad comunicativa
- ✓ Seguridad en sí mismo
- ✓ Creatividad participación social.

⁸ Dessier, Gary, *Organización y administración, PHI*, pag. 155

Líder de Calidad

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

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

1. Aumento de la competencia global
2. Atención a la velocidad, servicio e información
3. Demandas del personal de mayor participación
4. Mayor expansión de tecnología de la información.
5. Organizaciones más planas
6. Mayor autogestión por parte de los trabajadores
7. Cambios constantes

Habilidades y estrategias para el desarrollo del liderazgo:

Tres fuentes de poder del liderazgo:

- ✓ Poder de la Personalidad
- ✓ Poder del Conocimiento
- ✓ Poder del Cargo.

El liderazgo es un fenómeno situacional. No depende sólo de una personas (el líder) o de varias (los seguidores), sino lo determina siempre la situación.

Sentidos del liderazgo:

1. Sentido Común
2. Sentido de Responsabilidad
3. Sentido de urgencia
4. Sentido Trascendente de la vida
5. Sentido del humor.

2.1.5.3. DOTES DE MANDO

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

Este apartado se ocupa de las dotes de mando en organizaciones formales. Se concentra en los problemas de los directivos profesionales y supervisores que

obtuvieron su puesto fundamentalmente por nombramiento y no por elección ni por la fuerza de su personalidad en organizaciones informales.

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

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

Las conclusiones de Stogdill fueron confirmadas por otros investigadores, en un momento de reflexión indicará porqué el enfoque de rasgos no parece predecir unas dotes de mando eficaces. En primer lugar, prácticamente todas las personas actúan de líderes en algunas ocasiones y de seguidores la mayor parte del tiempo. Entre los rasgos que suelen considerarse deseables, sino esenciales para tener unas dotes de mando eficaces, suelen incluirse características tales como ser justo, honesto, leal, precavido y juicioso. Aunque estos rasgos son indudablemente, admirables y saludables, servirían de igual manera para nombrar a la madre o padre del año igual que para que lo nombre a uno para dirigir una organización o un departamento. Por

desgracia también sabemos que algunos líderes altamente eficaces no han sido necesariamente justos, honestos, veraces o leales.

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

2.1.6. TIPOS DE LIDERAZGO

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

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

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

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

- ✓ *Líderes participativos.* Descentralizan la autoridad. Las decisiones participativas no son unilaterales, como el autócrata, ya que se derivan de consultas con sus seguidores y de su participación. El líder y el grupo actúan como una unidad social. Se informa a los empleados sobre las condiciones que afectan su empleo y se les estimula para que expresen sus ideas y formulen sugerencias. La tendencia general es hacia un uso más amplio de las prácticas participativas porque son consistentes con los modelos de apoyo y colegial del comportamiento organizacional.

- ✓ *Líderes de rienda suelta.* Evitan el poder y la responsabilidad depende en gran medida del grupo para establecer sus propias metas y resolver sus problemas. Los miembros del grupo se capacitan a sí mismos y organizan su propia motivación. El líder desempeña solo un papel menor. El liderazgo de

rienda suelta ignora la contribución del líder, más o menos en la misma forma en que el liderazgo autocrático ignora al grupo. Tiende a permitir que unidades diferentes de una organización establezca fines cruzados y eso puede generar en el caos. Por estos motivos, normalmente no se le utiliza como un estilo dominante, aunque es útil en las situaciones en que un líder puede dejar una decisión completamente en manos del grupo.

- v *Uso de la consideración y estructura por parte del líder.* Dos estilos diferentes de liderazgo con los empleados son *consideración* y la *estructura*, también conocidos como la orientación al empleado y de orientación al trabajo. Existen pruebas consistentes de que los líderes aseguran un desempeño superior y mayor satisfacción en el empleo si una alta consideración es a su estilo dominante de liderazgo. A los líderes considerados les importan las necesidades humanas de sus empleados. Tratan de lograr un trabajo en equipo, ofrecer apoyo psicológico y ayudar a los empleados con sus problemas. Los líderes estructurados orientados al trabajo, por otra parte, creen que obtienen resultados si mantienen a las personas constantemente ocupadas y les exigen que produzcan. La consideración y la estructura al parecer son un tanto independientes entre sí, por lo que no necesariamente se les debe ver como extremos opuestos de un continuo. Un gerente que se toma más considerado no necesariamente actúa menos estructuradamente; podría ser ambas orientaciones en grados diferentes. Si existe solamente la consideración, la producción podría dejarse de lado a favor de una popularidad y agradecimiento superficial; por lo que da la impresión que los gerentes de mayor éxito son los que combinan una consideración y estructura relativamente altas, concediendo un poco más de importancia a la consideración.

2.1.7. ESTILOS DE LIDERAZGO.

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

No obstante, podemos afirmar la existencia del enfoque moderno, que se ha considerado también como un enfoque a seguir por diferentes organizaciones y que ha dado resultados satisfactorios. Sin embargo, dentro de cada una de estas categorías encontramos diferentes enfoques los cuales se describen a continuación según sus propios autores.

2.1.8 ANÁLISIS TRADICIONAL

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

2.1.9 TEORÍAS CONDUCTUALES.

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

- a) Estudios de la universidad de Ohio.

Trata de los cuatro factores que definen la conducta del líder:

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

b) Estudios de la Universidad de Michigan.

Busca identificar las características de los líderes en relación con la eficacia de tarea.
Distingue dos dimensiones de la conducta del líder:

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

c) La Malla gerencial de Blake y Mouton

Al exponer los estudios de Ohio State, de Michigan y de dinámica de grupo. Robert R. Blake y Jane S. Mouton han popularizado su Grid administrativo y han usado ampliamente en programas de organización y desarrollo administrativo. El Grid es un marco de referencia útil que proporciona un "idioma" común mediante el cual podemos empezar a entender cómo la gente emprende la realización de sus propósitos dentro de la organización.

El estilo de Grid es un patrón para concebir una situación y analizarla. Cualquier estilo de Grid está sujeto a cambiar hacia otra orientación como resultado de un mayor entendimiento y práctica. De tal manera que una orientación no es una característica de la personalidad o un rasgo fijo. El punto importante es que para

aumentar la productividad, un líder debe estar conciente de la existencia de modos de operación alternativos, seleccionar un enfoque más sólido y aplicar las habilidades que se necesitan para comportarse en formas más eficaces en situaciones de trabajo real.

Cinco tipos diferentes de dirección basados en el interés por la producción (tarea) y el interés por las personas (relaciones) están situados en cuatro cuadrantes identificados por los estudios antes mencionados.

El interés por la producción se vuelve más importante para el dirigente a medida que su colocación se traslada a la derecha sobre la escala horizontal. Un dirigente con una clasificación de 9 en el eje horizontal tiene un interés máximo por la producción. Este interés representa cualquier logro o resultado. Obviamente, no está presente en todas las personas en el mismo grado. De manera similar, está sujeta a fluctuación y cambio en el mismo individuo en diferentes momentos. Por lo tanto, no es necesario tener una forma sistemática de expresar el significado del grado de preocupación.

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

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

Como el liderazgo se ejerce a través de otros, los supuestos acerca de las personas son importantes para determinar la eficiencia, ya sea que esta sea básicamente

egoísta o altruista, destructiva o bien intencionada, manipulativa o directa, cerrada y oculta o abierta y transparente. Los ejes del interés por la producción y del interés por las personas se combinan en diversas formas, cada una de las cuales expresa la forma en que un individuo concibe el logro de la producción a través de las personas.

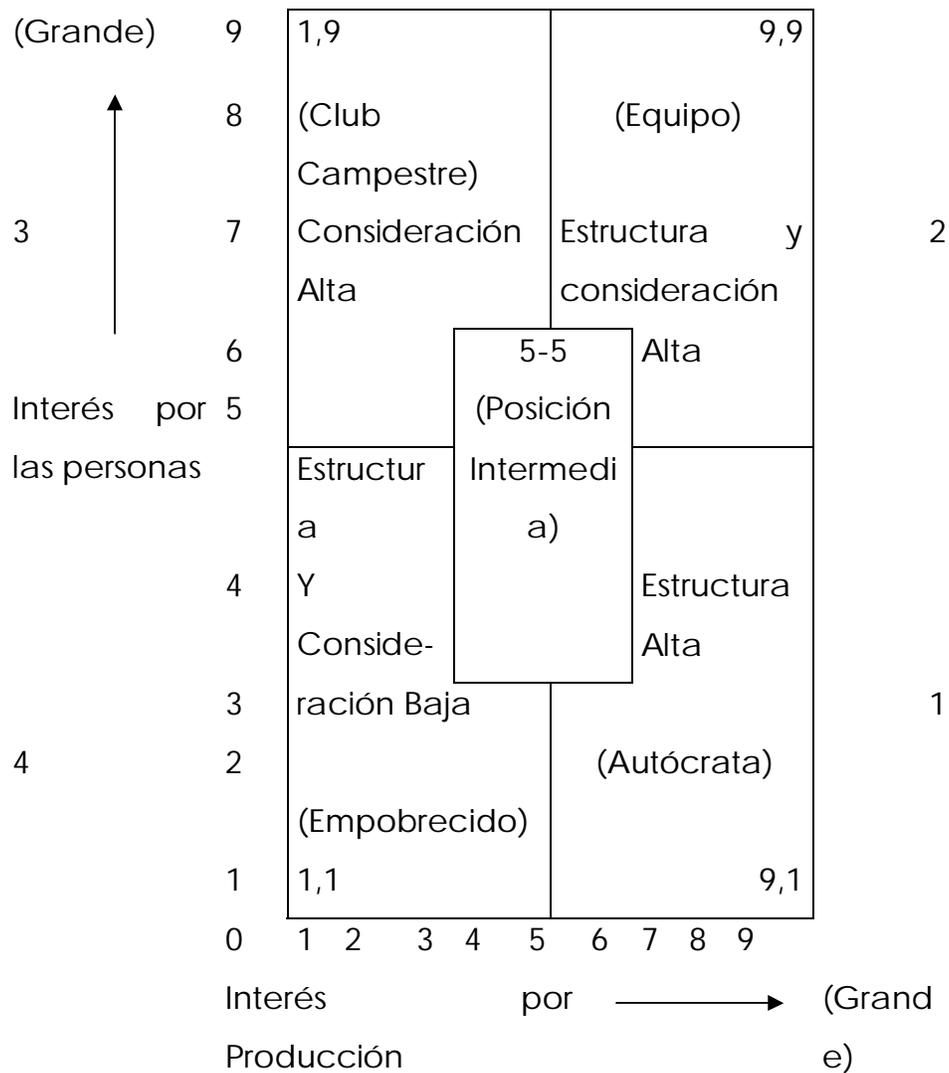


Fig. Estilo de dirección.

Los cinco estilos de dirección son descritos como sigue:

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

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



Fig. El Grid administrativo.

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

Descripción Del Líder Tipo 9,1

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

Un líder de esta orientación, es trabajador, dispuesto a emplear el tiempo que se necesita cuando se trata de luchar con los problemas que le correspondan. El acento lo pone en la voluntad que ejerce mediante una determinación inflexible por

tener el poder, controlar y dominar. El aprecio por los demás es escaso e inexistente, no hace caso a las sugerencias, recomendaciones, consejos o guías de otras personas.

Descripción Del Líder Tipo 1,9

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

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

Descripción Del Líder Tipo 1,1

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

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

El estilo de liderazgo 1,1 no tiene posibilidades de ser efectivo con los subordinados, independientemente de su estilo de Grid. Algunos estilos de Grid simplemente evitan a este jefe y siguen atendiendo sus asuntos. Otros buscan al jefe para pedirle ayuda,

pero éste nunca llega. Quienes tienen talento tratan de escapar. Un equipo o departamento dirigido de este modo, tiende a ser cada vez menor. El resultado probable es el fracaso.

Descripción Del Líder Tipo 5,5

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

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

Descripción Del Líder Tipo 9,9

El estilo de liderazgo 9,9 integra una alta preocupación por la gente. A diferencia de otros enfoques de liderazgo, esta orientación supone que no existe ninguna contradicción inherente entre el fin de la organización y la necesidad de que la gente sea productiva.

La motivación 9,9 se caracteriza por un alto sentido de gratificación, de gozo con el trabajo y emoción por contribuir con la empresa. Mientras más se acerque uno al éxito en la promoción de las metas de la empresa, mayor es el sentimiento de realización. Cuando la altura de la organización se caracteriza por los principios de

liderazgo 9,9 y se opera de acuerdo con ellos, sus miembros pueden tener la esperanza de disfrutar los beneficios, tanto emocionales como financieros, que hacen posible el éxito de la empresa.

Estilos de Liderazgo	Estilos del Líder	Efectividad
1,1 Poco interés por la producción y por la gente	Tipo Empobrecido	El peor estilo de liderazgo
1,9 El más bajo interés por la producción, el más alto por las personas	Tipo Club Campestre	Estilo orientado a las personas
5,5 Como interés tanto por las personas como por la producción.	Tipo Interés Medio	Mantiene el estilo actual de equilibrio
9,1 El más alto interés en la producción, el más bajo por las personas.	Tipo Autócrata	Estilo orientado a la producción
9,9 El interés más elevado tanto por la producción como por las personas	Tipo Equipo	Lo máximo en los estilos de Liderazgo

Con base a los resultados de Blake y Mouton, se encontró que los mejores dirigentes son aquellos que se desempeñan con un estilo 9,9 (Tipo equipo), en contraste con un estilo 1,9 (Tipo Club Campestre) o un estilo 9,1 (Tipo autoritario).

Si tomamos en consideración todos los puntos anteriores, entenderemos mejor las ventajas de la teoría de Blake y Mouton, por lo que podemos interpretar que aún cuando como líderes no hayamos llegado a un estilo 9,9 este debe ser el ideal a lograr, y como la conducta no es una estética sino más bien una dinámica, el comportamiento de un líder aprende de sus experiencias. Por tanto, está en constante desarrollo.

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

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

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

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

- ✓ Autoritarios.

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

Esta división se hace atendiendo a la manera de:

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

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

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

participativos existe un autocontrol o el control se lleva a cabo mediante el grupo. Todos estos aspectos que revelan la conducta del líder y su influencia en la eficacia del grupo.

2.1.10 ENFOQUE MODERNO.

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

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

2.1.11 LA DIMENSIÓN DE "CONSIDERACIÓN" O GRADO EN QUE EL LÍDER TIENE EN CUENTA LOS SENTIMIENTOS DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO.

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

2.1.11.1 LA DIMENSIÓN DE "INICIATIVA PARA LA ESTRUCTURA".

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

2.1.12 ESTUDIOS EN LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN.

Otras investigaciones, como algunos estudios realizados en la Universidad de Michigan, han distinguido líderes "centrados en los empleados" y líderes "centrados en la producción", con resultados en cuanto a formas de relación y efectividad en el trabajo parecidos a los obtenidos en las investigaciones citadas arriba.

Los investigadores de la Universidad del Estado de Ohio llegaron a la conclusión de que la conducta del líder contenía estas dos dimensiones: la "consideración" y la "iniciativa para la estructura". Estos creen que la falta de consideración no fomenta la satisfacción en el trabajo y la lealtad del empleado. Con estas dos dimensiones produjeron cuatro estilos conductuales de liderazgo.

Se partió inicialmente de la hipótesis de que un estilo de alta estructura y de alta consideración constituirían el mejor estilo de liderazgo. A lo largo de los años, la eficacia del estilo alto-alto ha sido puesta a prueba con mucha frecuencia. En conjunto, los resultados han sido mixtos. De este modo, los investigadores llegaron a la

conclusión de que no existe un estilo de liderazgo que pueda considerarse como el mejor. Se arguye, por el contrario, que la eficacia de un determinado estilo de liderazgo dependerá de factores situacionales.

Alta	<p align="center"><u>Estructura baja, consideración alta.</u></p> <p>Se da menos énfasis en la estructuración de las tareas del empleado, mientras que el líder se concentra en satisfacer las necesidades y deseos del empleado.</p>	<p align="center"><u>Estructura alta, consideración alta.</u></p> <p>El líder aporta directrices sobre como deben realizarse las tareas, mostrando al mismo tiempo una alta consideración por las necesidades y deseos del empleado.</p>
	Consideración	
Baja	<p align="center"><u>Estructura baja, consideración baja.</u></p> <p>El líder no aporta la estructura necesaria y muestra poca consideración por las necesidades y deseos del empleado.</p>	<p align="center"><u>Estructura alta, consideración baja.</u></p> <p>Se pone énfasis primariamente en la estructuración de las tareas del empleado, mientras que el líder muestra poca consideración por sus necesidades y deseos.</p>
	Baja	Alta
Estructura de Iniciación		

2.1.13 TEORÍA DE MC. GREGOR.

Entre las teorías de dirección más conocidas está el concepto de Mc. Gregor aplicado a los líderes que pueden clasificarse aproximadamente en dos campos en lo que respecta a la cuestión de cómo tratar a sus subordinados. El enfoque más antiguo y ortodoxo, conocido como teoría X, se refiere a los directivos que creen que

sus trabajadores son por naturaleza perezosos, resistentes al cambio, requieren una constante y estrecha supervisión y no están motivados para obtener buenos resultados. Mc. Gregor considera que esto es el conjunto natural de supuestos que hacen los directivos y, de hecho, los supuestos mediante los cuales la mayoría de los directivos alcanzan su puesto de dirección. Como alternativa Mc. Gregor propone una nueva concepción más positiva de los trabajadores: la teoría Y. Bajo los supuestos de la teoría Y. El directivo ve en sus trabajadores personas prácticamente maduras, deseosas de ser productivas y con intenciones de contribuir al éxito de la organización.

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

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

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

2.1.14 MODELO DE LA RED DE DIRECCIÓN (1962)

La Red de dirección (Managerial Grid) es un modelo bidimensional de los diversos estilos de dirección. Basada en la teoría de que los directivos pueden estar orientados, simultáneamente y en diverso grado, tanto hacia sus tareas como hacia la de sus empleados, la red permite analizar en una escala del 1 al 9 el grado de preocupación de un líder o directivo por los empleados y la productividad. Suele considerarse como posición óptima la de 9,9 (un interés máximo tanto por las personas como por la producción).

La tan conocida Red de Dirección, registrada como marca comercial, fue desarrollada por Robert R. Blake y Jane S. Mouton en 1962 en el curso de sus investigaciones sobre la dirección de empresas. La diseñaron como alternativa al modelo en cuadrante de la Universidad del estado de Ohio, que a su vez surgió del modelo lineal continuo de dirección establecido por Rensis Likert. Blake y Mouton colocaron en el eje vertical de su Red de Dirección la preocupación por los empleados y en el eje horizontal la preocupación por la producción, y dividieron cada uno de ellos en una escala de 9. Según esta concepción se destacan estilos básicos de dirección. Un directivo 1,1 es un abdicador, "empobrecido", y no se preocupa ni por los empleados ni por la producción, sino sólo por mantener la situación existente. El directivo 1,9 justa o injustamente, se le ha denominado el tipo de "club campestre", que muestra una gran preocupación por los empleados, insistiendo en una atmósfera amistosa y unas relaciones armoniosas; pero se muestra un poco interesado por la producción. En contraposición, el directivo 9,1 es un jefe duro, el típico "directivo autocrático". El directivo 5,5, situado en el centro de la Red, muestra una preocupación o interés equilibrado por los empleados y su moral y por la producción, pero debe moverse también en la dirección del directivo del equipo 9,9, que invoca o exige una elevada producción de los empleados, comprometidos en

alcanzar los objetivos de la organización, y que mantienen una confianza y respeto mutuo entre ellos.

Blake y Mouton han utilizado la Red de dirección como herramienta para el análisis del estilo de un directivo y como instrumento de ayuda para el establecimiento de objetivos y diseño de los programas de formación para el desarrollo de directivos eficaces. Han diseñado un programa de formación en seis etapas que permite a los directivos desplazarse hacia las posiciones 7,7, 8,8 y 9,9. Estas fases incluyen la formación en laboratorios y seminarios, el desarrollo en equipos, el desarrollo entre grupos, el establecimiento de los objetivos de una organización, la consecución o logro de los mismos y su estabilización, todos los cuales son factores que se han de medir, a la hora de colocar a un directivo en la Red.

Los resultados de las investigaciones realizadas por Blake y Mouton, tal y como se resumen en la Red de Dirección, han hecho cambiar de pensamiento a muchos teóricos y les han llevado a aceptar el concepto de que los directivos eficaces pueden ser tanto duros como blandos, y pueden estar orientados tanto hacia sus tareas como hacia los empleados. Muchas empresas han observado que la Red es una herramienta muy práctica para ayudar a los directivos a aumentar su eficacia, especialmente en su reorientación hacia los empleados, en el caso de directivos 9,1, o hacia la producción, en el caso del directivo 1,9, aunque el concepto de la Red por sí misma está ampliamente aceptado, no se ha afirmado que los directivos más eficaces estén colocados efectivamente en el 9,9. Si bien las investigaciones de Blake y Mouton han puesto de relieve que el 99.5% de los directivos que asistieron a sus seminarios consideran que éste es el método más firme y sólido para dirigir. (El segundo estilo más popular entre los directivos es el de 9,1 y el tercero el de 5,5). Las investigaciones de seguimiento realizadas entre dos y tres años más tarde en empresas que utilizaron la Red ha llegado a la conclusión de que los directivos

mantienen estas opiniones por el mismo orden. Los mismos Blake y Moun-ton, sin embargo, recomiendan que se enfoque la situación utilizando el estilo que mejor se encaje en cada caso concreto.

Existen dos dimensiones fundamentales en el comportamiento de un líder en una organización. La primera de éstas es la consideración hacia los subordinados y está formada por los comportamientos centrados en los empleados. La segunda es la iniciación de la estructura, a veces denominada comportamientos orientas hacia las tareas.

A diferencia de los representantes del enfoque humanístico Blake y Moun-ton resaltan que la formación en una sola dimensión, es decir, centrada en los empleados, no es suficiente para desarrollar unos directivos eficaces. En su lugar, el líder debe formarse también en la preocupación por hacer que se realicen los trabajos. Esto no equivale a decir, que Likert y otros no tuvieran conocimiento o no se hubieran preocupado por los aspectos de las dotes de mando relacionadas con las tareas, sino que consideraron que esta preocupación era algo dado por supuesto.

Blake y Moun-ton aportan términos populares para cada uno de los extremos de la cuadrícula. Estos son:

- v Dotes de mando empobrecidas (1,1), lo que significa prácticamente que no dispone, en absoluto, de dotes de mando.

- ✓ Dotes de mando para agrupación deportiva (1,9), lo que quiere decir una preocupación absoluta por las necesidades de los demás y por crear un entorno de trabajo que carezca absolutamente de tensiones.
- ✓ Dotes de mando en forma de obediencia a la autoridad (9,1), lo que significa una preocupación absoluta por la producción con un interés mínimo por las personas de la organización.
- ✓ Dotes de mando de la persona de una organización (5,5), que refleja el mantenimiento de un grado satisfactorio de interés o preocupación, tanto por las personas como por la producción.
- ✓ Dotes de mando de equipo (9,9), que evidentemente, refleja el criterio de unas dotes de mando eficaces, con el desarrollo de las labores de la organización por las personas asignadas o comprometidas a través de una relación de confianza y respeto mutuos.

¿Cómo se pierde y se gana el poder?

El poder no es estático, no siempre se tiene. Con su actuación, los líderes pueden ganar o perder su poder.

Bases de Poder	Cómo se Gana	Como se pierde
1. Coerción	Si se amenaza, cumplirlo	Amenazando y no cumpliendo
2. Relación	Demostrando que son ciertas las relaciones	Cuando es visible que no existen tales relaciones
3. Recompensa	Cumpliendo lo prometido	Prometiendo sin cumplir
4. Legitimidad	Asumiendo las responsabilidades	No tomando las decisiones del puesto
5. Referencia	Brindando estímulo a quien lo merece	Estimulando a quien no corresponde
6. Información	Manteniéndose informado	No informándose, divulgando información confidencial
7. Capacidad	Capacitándose permanentemente	No desarrollándose

2.1.15 EL MODELO FIEDLER.

El modelo de contingencia o efectividad del liderazgo, fue desarrollado por Fiedler (1967). Fiedler elaboró la llamada escala del

compañero menos apreciado (CMA) para identificar los estilos de liderazgo. Fiedler

sostiene que la escala CMA indica si un líder tiene un estilo centrado en la tarea o un estilo centrado en las relaciones.

Se cree que las personas con un bajo nivel de CMA, es decir, los que describen al compañero de trabajo menos apreciado en términos negativos, se preocupan primordialmente del éxito en su tarea, es decir, están "centrados en la tarea". Por otra parte, a las personas que describen a su compañero de trabajo menos apreciado en términos relativamente positivos (personas con CMA alta) se les considera como "centradas en las relaciones", es decir, preocupadas especialmente en conseguir y mantener relaciones interpersonales satisfactorias.

En resumen, Fiedler sostiene que los líderes centrados en la tarea son más eficaces en situaciones extremas de alto o bajo control, pero que los líderes centrados en las relaciones tienden a ser más eficaces en situaciones intermedias de control moderado.

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

a) Poder del puesto.

Es la medida en que el poder de un puesto, a diferencia de otras fuentes de poder tales como el poder carismático o de experiencia, permite a un líder hacer que los miembros del grupo cumplan con las instrucciones; tal como se puede ver en el caso

de los administradores, éste es el poder que surge de la autoridad dentro de la organización. Como Fiedler señala, un líder que tenga un poder claro y considerable en su puesto puede con mayor facilidad un mejor seguimiento que el que podría conseguir otro líder que carezca de este poder.

b) Estructura de la tarea.

Con esta dimensión Fiedler tenía en mente la medida en que se puede especificar con claridad las tareas y la medida en que se puede considerar responsable a las personas de la ejecución, en contraste con las tareas que son vagas y no estructuradas. En los casos en los que las tareas son claras, se pueden comprobar con mayor facilidad la calidad del desempeño y se puede responsabilizar en forma más definida a los miembros del grupo por su desempeño, en casos en los que las tareas son poco claras.

c) Relaciones entre líder y miembros.

Esta dimensión, que Fiedler consideró como la más importantes desde el punto de vista de los líderes (puesto que el poder del puesto y la estructura de la tarea pueden en gran medida estar bajo control de la empresa) se refiere a la medida en que los miembros del grupo aprecian al líder y confían en él, y a la medida en que están dispuestos a seguirlo.

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

Fiedler definió "lo favorable de la situación" como el grado en el que una situación determinada permite al líder ejercer influencia sobre un grupo. Para medir los estilos de liderazgo y determinar si un líder está más orientado a tareas o a personas, Fiedler utilizó una técnica de prueba poco común. Basó sus descubrimientos en dos tipos de calificaciones:

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

En los estudios que se realizaron y con apoyo de otros, Fiedler encontró que las personas que daban una calificación elevada a sus compañeros de trabajo eran quienes obtenían una mayor satisfacción de tener relaciones interpersonales exitosas. Se consideró que las personas que daban una calificación baja a su compañero de trabajo menos preferido obtenían una mayor satisfacción en el desempeño del trabajo. De la misma manera, se encontró que quienes daban una calificación elevada a sus trabajadores respecto a su supuesta similitud entre opuestos también les daban una calificación bastante elevada en la escala de compañeros de trabajo preferidos y viceversa. A pesar de que Fiedler reconoce que las percepciones personales pueden ser poco claras e inclusive imprecisas se encontró que: el desempeño en términos de liderazgo depende, entonces tanto de la organización como de los propios atributos del líder. Exceptuando quizá ciertos casos poco comunes, no tiene sentido hablar de líderes efectivos o inefectivos; solo es posible hablar de un líder que tiende a ser efectivo en una situación e inefectivo en otra.

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

En resumen, de esta teoría se puede destacar que Fiedler considera que " La realización del grupo depende de la estructura motivacional del líder". Y distingue por lo tanto dos tipos de líderes:

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

Por lo que una dirección eficaz conlleva:

- ✓ Relaciones con otros líderes y miembros del grupo.
- ✓ La estructuración de la tarea.

Para Fiedler los líderes motivados por el trabajo son personas que necesitan realizarse, obteniendo autoestima. Están altamente motivados, aún cuando no haya recompensa externa.

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

El concepto de comportamiento directivo adaptable pone en tela de juicio la existencia de un estilo "óptimo" de dirección; no es una cuestión de mejor estilo, sino

de un estilo más eficaz para una situación particular. La conclusión es que numerosos estilos de comportamiento directivo pueden ser eficaces o ineficaces según los elementos importantes de la situación.

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

- (1) Sus relaciones personales con los miembros de sus grupos (relaciones dirigente-miembro),
- (2) El grado de estructura en la tarea que se le ha asignado el grupo para su ejecución (estructura de la tarea) y
- (3) El poder y la autoridad que le da su posición (poder de posición).

Al variar en una situación directiva de alta a baja según estas variables, caerá en una de las ocho combinaciones situacionales (Ver *fig.*). La situación más favorable para que un dirigente influya en su grupo será aquella en que es estimado por los miembros (buenas relaciones dirigente-miembro), tiene una posición fuerte, gran poder de posición y está dirigiendo un trabajo bien definido (fuerte estructura de la tarea): por ejemplo, un general que goza de estimación inspeccionando un campamento militar. Por otro lado, la situación más desfavorable es aquella en que el dirigente no es estimado, tiene poco poder de posición y se enfrenta a un trabajo no estructurado: un presidente impopular de un comité voluntario recolector de fondos para un hospital.

Después de elaborar éste modelo para clasificar las situaciones de un grupo, Fiedler ha tratado de determinar el estilo de dirección que parece ser más eficaz – orientado hacia la tarea y orientado hacia las relaciones – para cada una de las ocho situaciones.

SITUACIÓN	RELACIONES MIEMBRO-LÍDER	ESTRUCTURA DE LA TAREA	POSICIÓN DE PODER DEL LÍDER	LO FAVORABLE DE LA SITUACIÓN
1	BUENAS	ALTA	FUERTE	FAVORABLE
2	BUENAS	ALTA	DÉBIL	FAVORABLE
3	BUENAS	BAJA	FUERTE	FAVORABLE
4	BUENAS	BAJA	DÉBIL	MODERADAMENTE FAVORABLE
5	MODERADAMENTE DEFICIENTES	ALTA	FUERTE	MODERADAMENTE FAVORABLE
6	MODERADAMENTE DEFICIENTES	ALTA	DÉBIL	MODERADAMENTE FAVORABLE
7	MODERADAMENTE DEFICIENTES	BAJA	FUERTE	MODERADAMENTE FAVORABLE
8	MODERADAMENTE DEFICIENTES	BAJA	DÉBIL	MODERADAMENTE FAVORABLE

Fig. Adaptada de la obra de Fred E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*⁹.

⁹New York: Mc Graw Hill Book Company, 1967, pag. 34.

Reexaminando los viejos estudios sobre la dirección y analizando nuevos estudios en función de su modelo, Fiedler llegó a la conclusión de que:

1. Los dirigentes *interesados en la tarea* tienen por lo general un rendimiento óptimo en consideraciones de grupo que no son muy favorables ni muy desfavorables para el dirigente.
2. Los dirigentes *interesados en las relaciones* tienen por lo general un rendimiento óptimo en situaciones que son medianamente favorables.

2.1.16 LA TEORÍA DE LOS "CAMINOS DE META"

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

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

La conducta del líder se divide en cuatro categorías:

- 1) En la conducta de liderazgo de apoyo se tienen en consideración las necesidades de los subordinados, se muestra preocupación por su bienestar y se crea un clima de organización placentero. Se tiene un mayor impacto sobre el desempeño de los subordinados cuando esos se encuentran desalentados e insatisfechos.
- 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 concreta y específica de lo que se quiere 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 le darán 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 que 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 al 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 frustradas 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, esta teoría propone que la conducta del líder es aceptable y satisface a los subordinados en la medida en que estos la consideran como una fuente de satisfacción.

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

- a) Que la satisfacción de las necesidades de los subordinados dependa de un desempeño efectivo.
- b) 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 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 de hablar de los factores contingenciales. Estos son variables de situación que hacen que un estilo de liderazgo sea más eficaz que otro. En el contexto actual, estas variables afectan a las percepciones de expectativa o de camino-objetivo.

Este modelo presenta dos grupos de variables contingenciales:

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

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

Para la dirección pueden considerarse tres importantes consecuencias:

- ✓ En primer lugar, los líderes poseen y utilizan más de un estilo de liderazgo. Los gestores, por consiguientes, 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 se 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 encuentren los líderes y seguidores.

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

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

2.1.17 MODELO DESARROLLADO POR VROOM YETTON (1973)

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

- ✓ Atributo A: Importancia de la calidad de decisión.

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

✓ Atributo B: Información del líder respecto al problema.

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

✓ Atributo C: Grado de estructuración del problema.

Un problema estructurado es aquel en donde quien toma la decisión conoce los tres componentes del problema.

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

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

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

Destacamos dos factores sobre la importancia de la aceptación:

- a) El papel que deben desempeñar los subordinados de la organización en la ejecución de la decisión, recordando que si no van a tener ninguna participación en la ejecución de la decisión la necesidad de su aceptación es mínima.
- b) Si los subordinados van a ejecutar la decisión, el papel que desempeñen puede 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:

a) 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 a hacerlo. Se puede afirmar que este tiene poder legítimo.

b) El poder de la pericia: Lo más probable es que se acepten las decisiones de aquellos líderes y directivos como personas informadas y conocedoras de su trabajo.

c) El poder de atracción: Está basado en sentimientos positivos hacia el líder como son la confianza, respeto o admiración.

✓ Atributo F: Congruencia entre 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 de 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 supuestos razonables sobre las consecuencias de un conflicto.

Ha de evitarse el conflicto { 1) El conflicto interpersonal puede aumentar el tiempo que necesitan para tomar decisiones conjuntas.

2) El conflicto entre personas puede ser causa de división en sus posteriores relaciones.

Qué hay que hacer frente al conflicto

actuar con más frecuencia, para tratar de solucionar sus diferencias

3) El conflicto entre personas puede llevar a pensar con mayor claridad y tomar mejores decisiones

4) El conflicto interpersonal es señal de que deberían

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

2.1.18 EL MODELO DE GRAEN.

Los líderes carismáticos son aquellos que por el poder de sus habilidades personales puede 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 información 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 laza 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 el 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 del grupo: intercambio dentro del grupo y de intercambio fuera del mismo.

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 si es posible tanto la satisfacción en el trabajo como el rendimiento de los empleados, además de disminuir la rotación de personal en la empresa.

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

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

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

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

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

Por otro lado, las fases que ellos determinaron son:

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

2.1.19 LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD.

Uno de los modelos de liderazgo más usados es sin duda, "La teoría del liderazgo situacional" de Paul Hersey y Kenn Blanchard pues se ha usado como instrumento para la capacitación en empresas tan importantes como Xerox, IBM, Mobil Oil solo por mencionar algunas de las más conocidas.

Blanchard en su teoría se ocupa del comportamiento del líder según diversas situaciones. Así pues, éste distingue cuatro estilos de liderazgo según cumplan las funciones de: ordenar, persuadir, participar y delegar; y aunque la teoría se centra en el comportamiento dichas aplicaciones están limitadas por las demandas situacionales.

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

¿Porqué referirse a los seguidores y como se entiende en esta teoría el grado de madurez?. Cabe señalar que la importancia de los seguidores para el liderazgo eficaz

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

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

✓ La madurez laboral:

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

✓ La madures Psicológica:

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

Como se vio en el planteamiento de Fiedler, el liderazgo situacional recurre a las dos dimensiones del liderazgo identificadas por éste: las conductas relacionadas con las actividades y las relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard van más allá y las califican con grados de alto o bajo, y después las combinan en cuatro estilos específicos de liderazgo: Mandar, Persuadir, Participar y Delegar.

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

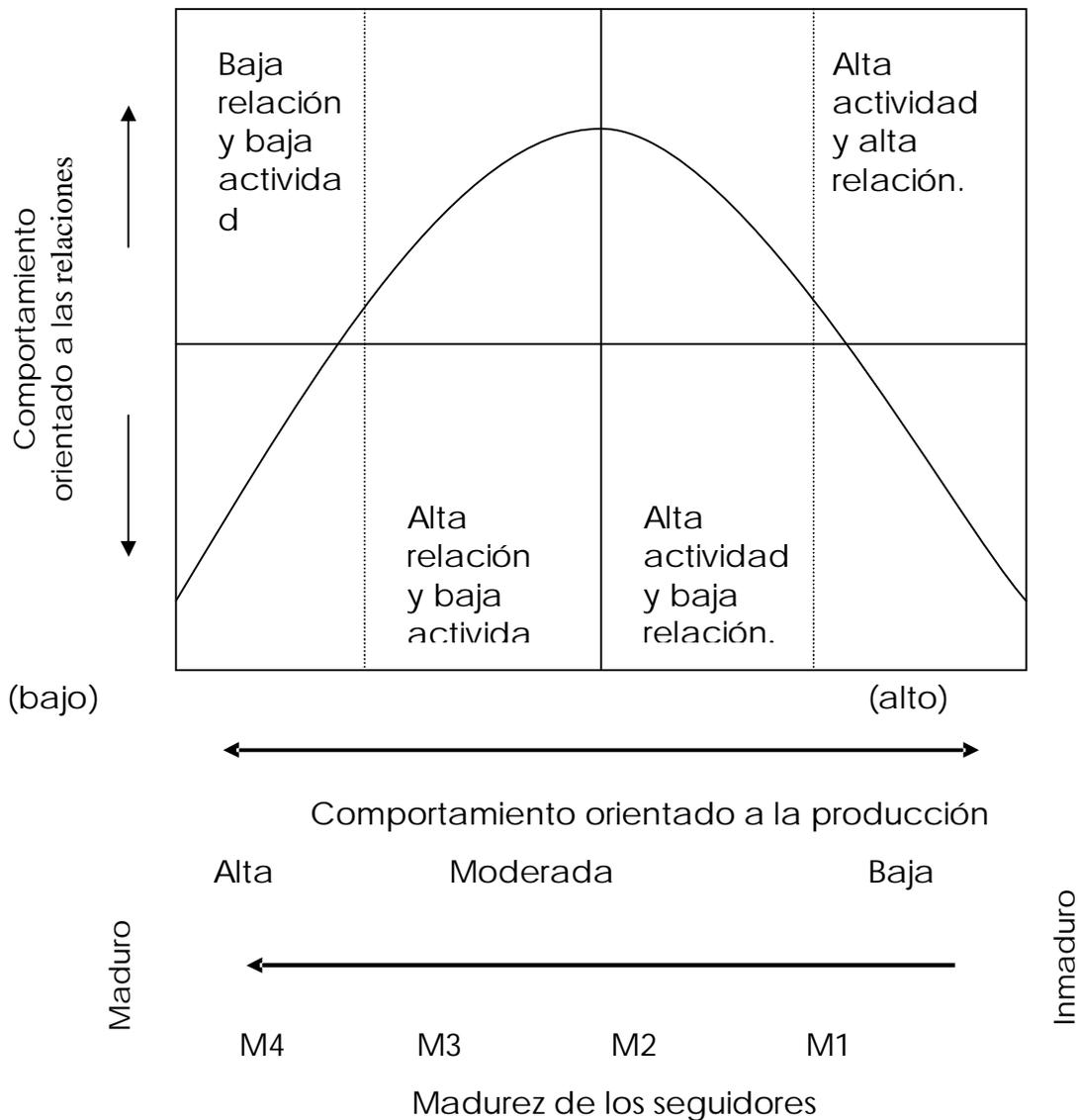
- ✓ Persuadir: Mucho para actividades y mucho para relaciones. Es decir, el líder se comporta como director y proporciona apoyo.

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

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

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

2.1.20 ESTILO DEL LÍDER



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

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

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

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

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

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

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

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

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

naturalmente por el grupo, buen comunicador, persona que apoye y ayude, que transmita seguridad.

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

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

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

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

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

Muchos seminarios, cursos, talleres o diplomados; deberían contemplar el cambio de aptitudes dentro de sus objetivos, permitir a las personas conocerse, analizar el origen de su carácter, temperamento y relaciones, para poder tomar decisiones de cambio que le ayuden a una convivencia más armoniosa, satisfactoria para así, sana en lo personal y en las relaciones.

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

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

Como nos hemos dado cuenta a través de las referencias citadas sobre el liderazgo, éste representa un elemento fundamental dentro de toda organización, para alcanzar un buen desempeño laboral, logro de metas y objetivos de sus elementos que la integran. Sabiéndolo llevar a cabo de la manera que mejor se adecue a las circunstancias por las que este pasando la organización, se podrá obtener un mayor desempeño y calidad de la institución. Sin embargo; una organización no solamente requiere de buenos líderes sino también de personas que cuenten con un perfil

idóneo, la capacidad o habilidad para entablar una buena comunicación interpersonal entre los miembros y equipos de trabajo, así como saber negociar ante situaciones de conflicto con los demás.

2.2.- LA COMUNICACIÓN.

Debido a la tarea imperante de ser lo más explícitos posible en nuestra investigación, a continuación presentamos dos términos que por la utilidad que les daremos, es imprescindible definir; de este modo estos términos son: información y comunicación. En donde el primero es la transmisión de ideas en un solo sentido, es decir de manera unilateral. Es decir el emisor transmite un mensaje al receptor, sin esperar reacción o respuesta. El segundo es un proceso mediante el cual dos personas se ponen en contacto, intercambiando ideas, de una manera bilateral. Es decir, el emisor transmite el mensaje al receptor y recibe su respuesta de su interlocutor.

2.2.1. DEFINICIÓN

Apoyados en lo anterior, podemos determinar que: el proceso de intercambio de información (Hechos, sentimientos, ideas) entre dos o más personas, con un propósito determinado. Es el arte de entender y de ser entendidos.

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

comportamiento propio tanto como en el de las personas, con las cuales se interactúa.

A partir de la revisión de la literatura sobre comunicación, podemos considerar que ésta es de vital importancia para el ser humano, sobre todo si se trata de un líder, pues sin ésta, sus múltiples actividades no se podrían desempeñar exitosamente.

Si no se cuenta con patrones eficaces para la manifestación de las ideas y sentimientos, así como la habilidad para establecer relaciones interpersonales adecuadas, no habrá comunicación exacta o eficaz a menos que el emisor emita correctamente el mensaje y el receptor lo reciba en forma no distorsionada. Por lo tanto, es importante que conozcamos nuestros puntos fuertes y débiles en lo que a comunicación se refiere: conocerse a uno mismo para tener bien detectadas aquellas áreas en las que mejor nos desenvolvemos o necesitamos trabajar.

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

2.2.2.- ANTECEDENTES.

La comunicación de las ideas y todo lo que esto implica ha evolucionado principalmente durante las décadas de 1930 y 1940 alcanzando en nuestra época, una influencia sobre las personas y sus reacciones que sería interminable describir. Sin embargo, se destacan a continuación los dos tipos diferentes de modelos que se han desarrollado:

a) El modelo de Shanon y Weaver.

Este consta de cinco elementos: Una fuente de información, un transmisor (codificador), un canal para la transmisión de las señales, un receptor (descodificador) y un destino.

Todos estos elementos están ordenados de forma lineal. Este esquema se perfeccionó posteriormente, trazando una distinción entre mensaje y su fuente, e introduciendo nociones importantes como la de retroalimentación y feedback (la respuesta del destino que le permite a la fuente modificar sus emisiones subsiguientes), ruido (interferencias en el mensaje), redundancias y filtros (modificadores del mensaje cuando está llegando al codificador o abandonado 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 el cara a cara. El modelo que lo representa mejor es el 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 60-70 y definen la comunicación como una ocasión que los sujetos establecen y mantienen cooperativamente mediante un despliegue hábil de conductas, aspectos y artefactos.

2.2.3. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES

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

- ✓ Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, porque se requiere para acordar el trabajo que se van a realizar y se va a intercambiar instrucciones que permitan realizar lo correcto para el logro de las metas y objetivos.
- ✓ Los dirigentes y administradores requieren de la comunicación para coordinar el trabajo de sus subalternos.
- ✓ La cooperación entre los integrantes de un grupo de trabajo, tiene como base la comunicación, sin ella sería imposible, porque la gente no podría dar a conocer sus necesidades y obtener comprensión y el apoyo de los demás.
- ✓ La toma de decisiones en grupo, requiere de manera indispensable de la comunicación, sin ella no sería factible el intercambio y la aportación de ideas,

opiniones y sugerencias, que lleven a una buena decisión con la que todos se sientan comprometidos.

- ✓ Cuando la comunicación es eficaz, es más probable que se logre la calidad y productividad, ya que una buena comunicación tiende a alentar el buen desempeño y promueve la satisfacción de los trabajadores.

- ✓ Existen innumerables evidencias de que una comunicación abierta es mejor que la comunicación restringida ya que cuando los empleados conocen directamente los éxitos de la organización y también los problemas que enfrentan la misma, y los esfuerzos que se pretenden hacer para salir adelante, estarán más dispuestos a involucrarse y comprometerse con sus gerentes, dando una respuesta favorable.

En las siguientes líneas, hablaremos acerca de los antecedentes de la comunicación, sus características y sobre todo de los cinco componentes que la constituyen y que son objeto de evaluación en nuestro estudio mediante el cuestionario que se aplicó para determinar el estilo de comunicación de los participantes en el Diplomado impartido por el INAP.

2.2.4. ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

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

Emisor: Es la fuente de la información, es quién transmite el mensaje.

Mensaje: Es la información transmitida por el emisor.

Canal: Es el vehículo o medio que transporta el mensaje (teléfono, carta, junta, radio, películas, etc.)

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

2.2.5.- TIPOS DE COMUNICACIÓN.

En las Empresas existen tres tipos de comunicación relacionados con el nivel jerárquico:

Horizontales: Se presentan entre personas del mismo nivel, por ejemplo, un jefe de área a otro jefe de área. Se observan en trabajos conjuntos, sugerencias, asesorías, etc.

Verticales Descendentes: Son las que parten de un nivel jerárquico superior a otro inferior, de jefe a subordinado; ejemplo de éstas son: las órdenes, instrucciones, reglas, informes, medidas disciplinarias y avisos, entre otras.

Verticales Ascendentes: Se originan en los niveles jerárquicos inferiores y se transmiten hacia los de mayor categoría. Subordinados a Jefes. Se expresan por medio de quejas, sugerencias, reportes, consultas, recomendaciones y encuestas. La eficiencia de los mensajes en una organización depende de la capacidad y de la habilidad comunicativa de sus individuos. Una buena estructura administrativa facilita la corriente de mensajes, del mismo modo que los grupos de trabajo cohesivos con una estructura de funciones estable, estimulan el intercambio necesario para una comunicación de alta fidelidad. Pero, a largo plazo, ninguna organización podrá llevar a cabo la totalidad de sus posibilidades, a menos que su personal, y más particularmente las clases dirigentes, comprendan los factores que forman parte de la comunicación hablada, y sean capaces de controlar sus numerosas variables.

La comunicación dentro de un grupo puede tener lugar entre un subordinado y su superior. En tal caso, el hecho de encontrar ambos (origen y receptor) en el mismo grupo, de compartir la misma subcultura y de que uno de ellos posea la responsabilidad y la autoridad que le proporcionan cierto control sobre el destino del otro, desempeña un papel muy importante. La comunicación entre grupos puede tener lugar entre un comunicante que goza de una categoría en la organización más elevada que la del receptor, o viceversa. En este caso, no comparten la misma subcultura y de que uno de ellos posea la responsabilidad y la autoridad que le proporcionan cierto control sobre el destino del otro, desempeña un papel muy importante en la comunicación.

La comunicación implica un intento de predecir la conducta del receptor. Con el fin de ser más preciso en su predicciones, el comunicante deberá comprender los principios de la comunicación hablada, y estar preparado para escuchar, hablar y analizar los motivos. Si cumple estos requisitos, deberá examinar la estructura informal de los grupos de trabajo comprendidos en la organización y, finalmente, valorar la

influencia y las restricciones que la organización formal pueda ejercer sobre la gente con la que se va a comunicar.

Si, por el contrario, esta persona escucha y habla deficientemente, el mero conocimiento de la dinámica de los pequeños grupos de trabajo o de organizaciones formales, no le bastarán para mantener con éxito la comunicación. Dados los requisitos de práctica en hablar, escuchar y analizar los motivos, la persona que comprenda el funcionamiento de los grupos y los efectos de la organización sobre la comunicación, estará capacitada para operar eficazmente y con el máximo rendimiento.

La eficacia comunicativa a través de la dirección en sentido descendente es extremadamente pobre. Pero la comunicación ascendente a través de los niveles puede ser aún más importante. Parece probable que la comunicación en sentido descendente sólo puede mejorarse en caso de que la dirección llegue a comprender mejor las actitudes, opiniones, ideas y sugerencias de la gente situada en la base de la estructura.

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

a) Comunicación no verbal.

La comunicación no verbal se refiere a los medios que no son el lenguaje en su forma hablada o escrita, pero que sirven igualmente para intercambiar información; ésta se divide en tres grandes categorías: fáctica, indexical y regulatoria.

b) La comunicación fáctica.

Se refiere, como ya se ha dicho anteriormente , a los mensajes que tienen relación con el requerimiento o la provisión de información.

c) La comunicación indexical.

Se refiere a las características biológicas o psicológicas de la persona que envía los mensajes así como a las actitudes y relaciones con la presente interacción y con el ambiente.

d) La comunicación regulatoria.

Es la información sobre los límites espaciales o temporales de la interacción, definición de roles, naturaleza del intercambio, alternancia en el diálogo, etc.

e) Comunicación verbal.

El lenguaje verbal, como sistema de comunicación biológico o natural (a diferencia de los sistemas artificiales), es un sistema de transmisión de información significativa, es decir, relevante desde el punto de vista de la adaptación y el comportamiento del individuo que emite o recibe la información. También puede considerarse que éste es un sistema de comunicación muy redundante, pues a lo largo del mensaje se repite el mismo contenido informativo (es el caso por ejemplo, del uso del número). Esto determina que sea fácilmente predecible por el oyente.

2.2.6. ESTILOS DE COMUNICACIÓN

El estilo de comunicación se refiere a toda una gama de factores: por ejemplo: si la persona es afirmativa, inquisitiva, pedante, humorística; si el tono de su voz es alto, suave, irritante o melodioso; si acompaña sus gestos, etc.

Por ejemplo, un individuo habla con voz muy alta de modo muy afirmativo, ocasionando que los demás lo vayan ignorando poco a poco y, sin embargo, él parece no darse cuenta de ello. Es posible que incluso se de cuenta que está permitido en el grupo y, a pesar de ello, no se percate de lo que causó este desinterés. Él no considera que está hablando con voz alta y afirmativa. Los miembros del grupo, que han dejado de prestarle atención, también se encuentran en una trampa. Es posible que no le presten atención debido a su estilo de comunicación y consideren erróneamente que es el contenido de lo que está diciendo lo que han dejado de captar la atención. En estas circunstancias la comunicación no puede mejorar hasta que ambas partes del problema perciban de alguna manera lo que está haciendo y por qué lo están haciendo, por ejemplo, qué señales están enviando para que se genere tal reacción¹⁰.

2.2.7.- COMPONENTES DE LA COMUNICACIÓN.

De acuerdo con el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP, se destacan cinco componentes de la Comunicación los cuales debe considerar toda persona sobre todo si se trata de un directivo o líder. Dichas cinco áreas específicas de la comunicación son:

¹⁰ Edgar H. Schein. Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional. Volumen 1. Segunda edición SITESA. México.

- ✓ Concepto de sí mismo
- ✓ Escuchar
- ✓ Claridad de expresión
- ✓ Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente
- ✓ Grado de apertura.

2.2.7.1.- CONCEPTO DE SÍ MISMO.

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

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

2.2.7.1.1 FORMACIÓN DEL CONCEPTO DE SÍ MISMO

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

- ✓ La forma en como este 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 éxito o fracaso.

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

2.2.7.2 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 esta diciendo), no siempre se comprende el significado de lo que el emisor trata de decir, de esta manera tener que escuchar significa oír las palabras y entender su significado.

De contar con esta capacidad, las personas y sobre todo aquéllas que están en constantes relaciones interpersonales; directivos (gerentes) y sus empleados, a comprender el significado del mensaje que se está transmitiendo; ayudará a la toma de decisiones.

2.2.7.2.1.- HABILIDADES PARA ESCUCHAR.

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

- ✓ La persona debe hacerse el propósito o razón para escuchar.
- ✓ El que escucha debe inicialmente suspender todo juicio.
- ✓ Resistir la distorsión (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 lo que habló.
- ✓ Buscar el tema o temas importantes de lo que dice el comunicador.
- ✓ Usar el diferencial de tiempo entre la velocidad al hablar (100 o 150 palabras por minuto) y la velocidad de razonamiento (400 a 500 palabras) para reflejar sobre el contenido y buscar el significado.
- ✓ Estar listo para responder a los comentarios del que habla.
- ✓ Preguntar para aclarar.

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

2.2.7.3.- CLARIDAD DE EXPRESIÓN.

Una persona que transmite sus ideas y pensamientos claramente, puede tener la ventaja de que éstas serán recibidas por su receptor con igual claridad. El saber expresarse es un factor importantes de considerar pues además de que será

comprendido nuestro mensaje, la claridad de expresión de nuestras ideas reflejará parte de nuestra personalidad: seguridad.

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

2.2.7.3.1.- CONSIDERACIONES.

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

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

2.2.7.4.- CAPACIDAD PARA EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS.

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

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

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

2.2.7.4.1.- GUÍA PARA EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS.

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

- ✓ Se de cuenta de sus emociones.
- ✓ Admita sus emociones, no ignorarlas ni negarlas.
- ✓ Posea las emociones, es decir, acepte la responsabilidad de lo que uno hace.
- ✓ Investigue sus emociones, no busque medios para ganar el argumento.
- ✓ Reporte sus emociones.
- ✓ Integre sus emociones con su intelecto y su voluntad. Es decir, darse la libertad de crecer como persona aprendiendo.

2.2.7.5. APERTURA

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

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

2.2.7.5.1 BLOQUEOS DE LA APERTURA

Algunas personas pueden experimentar problemas de apertura hacia los demás debido a diversos factores. Por ejemplo, las dudas y temores que uno puede tener de no ser aceptado totalmente por los demás, de que haya parte de la personalidad y del ser de uno mismo que pueda ser considerado como indigno de ser amado, entre otros; lo que conlleva a una comunicación cauta y ritualizada.

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

2.3.- MANEJO DE CONFLICTOS.

Otra de las variables de este estudio es el manejo de conflictos, ya que, saber mantener una situación de conflicto es de suma importancia, pues este es un problema que si no se acaba desde sus bases puede ocasionar una disolución en

cualquier organización y lesionar el desempeño de ésta. Este estilo que tienen los participantes del programa de capacitación, es decir, dependiendo de la forma que éstos participantes adoptan para manejar una situación de conflicto, será el estilo de los mismos; estilo que podrá clasificarse en alguno de los considerados por Thomas y Kilman. Por lo que más adelante veremos cómo influye este conflicto con todos los miembros de la empresa, así como también veremos los tipos de conflicto, sus ventajas y desventajas, y el modelo que plantea Thomas Kilman.

Ahora bien, saber manejar una situación de conflicto es de gran importancia, pues este puede ser un serio problema en cualquier organización y puede sino provocar la disolución de la empresa, al menos lesionar verdaderamente el desempeño de la organización, así como llevar a la pérdida de muchos 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.

2.3.1.- CONCEPTO DE CONFLICTO.

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

Esta definición es deliberadamente amplia. Describe el momento en alguna actividad continua en que se atraviesa una interacción para convertirse en un

conflicto entre las partes. Abarca la amplia gama de conflictos que las personas experimentan en las organizaciones (incompatibilidad de metas, diferencias sobre la interpretación de los hechos, desacuerdos con base en expectativas del comportamiento y cosas semejantes). La definición es lo suficientemente flexible como para abarcar toda la gama de niveles de conflicto, desde actos abiertos y violentos hasta formas sutiles de desacuerdo.

Dentro de las organizaciones el conflicto es visto como algo perjudicial para ellas; sin embargo, a lo largo de la historia se ha visto que es inevitable el conflicto y por tanto debe estudiarse la causa de este para poder darle el tratamiento adecuado.

El conflicto es un término que se aplica casi siempre a una ruptura en los mecanismos estándar de la toma de decisiones, por la cual el individuo o grupo experimenta dificultades de elegir una acción alternativa. Así, el conflicto se produce cuando un individuo o grupo experimenta un problema de decisión.

Podemos definir conflicto como *“un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte la ha afectado en forma negativa, o está por afectarla en forma negativa, en algo que la primera estima¹¹”*.

2.3.2. CONCEPTO DE CONFLICTO EN UNA ORGANIZACIÓN

¹¹ K.W. Thomas, “Conflict and negotiation processes in organizations,” in M.D. Dunnette and L. M Hough Handbook of industrial and organizational psychology, 1992. pp. 651-717

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

- ✓ Una circunstancia denominada conflicto.
- ✓ Existen en las organizaciones dos clases de conflictos.
 - ∅ Competitivos
 - ∅ Perturbadores.

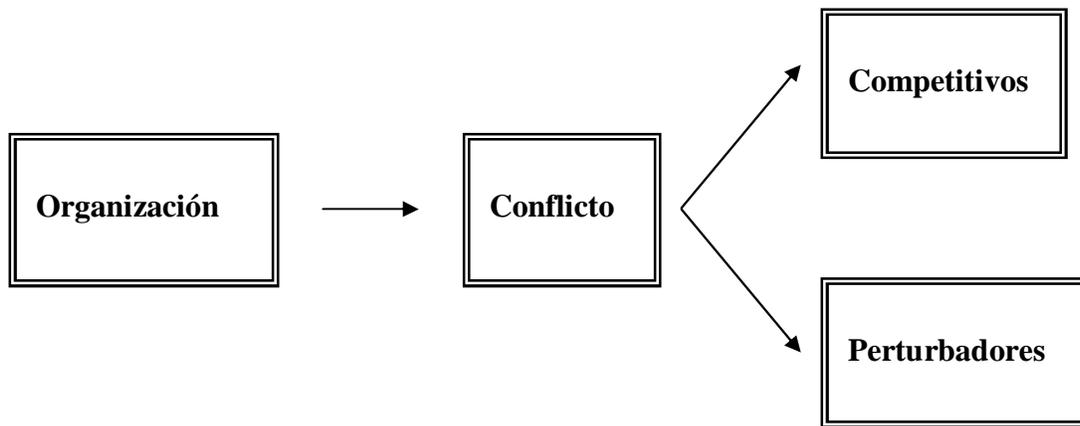


Fig. tipos de conflicto dentro de una organización.

2.3.3 ELEMENTOS DEL CONFLICTO.

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

2.3.4. NATURALEZA DEL CONFLICTO

El conflicto surge del desacuerdo respecto a las metas o a los métodos con que se alcanzan. En las organizaciones, es inevitable el conflicto entre distintos intereses y en ocasiones, el grado de conflicto es importante. Una encuesta reveló que los gerentes le dedican aproximadamente 20% de su tiempo¹². Un instrumento de medición se describe en Boreis Kabanoff, "predictive Vailidity of the MODE Conflict Instrument"¹³

El conflicto interpersonal surge de diversas fuentes, entre ellas: el tamaño grande de la unidad , las medidas financieras del éxito y las áreas opuestas de conocimientos especializado práctico que explica Don Gordon Cliff, "Managing Organizacional Conflicto"¹⁴.

¹² Kenneth W.I Thomas y Waren H. Schmidt, " a Survey of Manageraial Interest UIT REspect to Conflict", Academy of Management Juournal, June 1976 oo 315-318

¹³ journal of Applied Psychology, February 1987, pp. 160-163.

¹⁴ Management Review, May 1987, pp. 51-53

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

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

2. 3.5. EFECTOS DEL CONFLICTO

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

Ventajas

Una de las ventajas del conflicto consiste en que se estimula a los individuos a buscar mejores métodos que les aporten resultados más satisfactorios. Los impulsa a ser más creativos y a probar nuevas ideas. Otra ventaja es que los problemas ocultos se traen

a la superficie y entonces puede afrontarse y resolverse. Una vez resuelto el conflicto, las personas se sentirán más comprometidas en la solución que llevará a la obtención de las metas.

Desventajas

También existen posibles desventajas, en especial si el conflicto dura mucho tiempo o se toma demasiado intenso. En el nivel interpersonal, puede deteriorarse la cooperación y el trabajo de equipo. Tal vez aparezca la desconfianza entre aquellos que necesitan coordinar sus esfuerzos. Algunos individuos se sentirán derrotados y se deteriorará la auto imagen de otros. Cabe suponer que disminuya el nivel de motivación de algunos empleados. Es importante que los administradores conozcan la posibilidad de conflictos interpersonales e intergrupales, que prevean las posibles consecuencias y apliquen las estrategias más adecuadas para resolverlos.

2.3.6. TIPOS DE CONFLICTO

Las fuentes del conflicto pueden ser diversas. El gerente debe identificar de manera clara la fuente verdadera de éste antes de tratarlo o de ayudar a los grupos a resolverlo.

Las diferentes fuentes existentes de los conflictos dan como resultado los siguientes tipos de conflictos:

Conflicto interpersonal. Los conflictos interpersonales constituyen un serio problema para muchos porque afectan profundamente a sus emociones. Es necesario

proteger la auto imagen y la autoestima contra el daño que pueda ocasionarles a los demás. Cuando estos conceptos de sí mismo se ven amenazados, ocurre un serio malestar y la relación se deteriora. Algunas veces los temperamentos de dos personas son incompatibles y sus personalidades chocan, el conflicto nace de las deficiencias de la comunicación o bien de diferencias en la percepción.

Conflicto intergrupala. Los conflictos entre grupos de diferentes departamentos también causan problemas. Cada grupo se propone minar la fuerza del otro, adquirir poder y mejorar su imagen. Los conflictos provienen de causas diversas: distintos puntos de vista, fidelidad al grupo, competencia por los recursos. La mayor parte de los grupos piensan que necesitan más de lo que pueden conseguir, por lo cual siempre que escasean los recursos existen ya las semillas del conflicto intergrupala.

- √ *Conflictos acerca de funciones :* Por lo general toman la forma de decidir quién es responsable de qué actividades.

- √ *Interpersonal:* Diferencias entre el personal.

- √ *Interdependencia de tareas:* La confianza de un grupo en otro respecto a la información, personal, apoyo, materiales, mantenimiento, finanzas, etc.

- √ *Compartir Recursos:* Cuando dos o más grupos comparten los mismos recursos, por ejemplo equipo, oficinas, personal, etc.

- √ *Percepciones Diferentes:* Pueden ocurrir como resultado de creencias y valores diferentes, por ejemplo gerencia y sindicatos.

- ✓ *Diferencias en las Metas:* Las diferencias no resueltas en las metas pueden resultar un conflicto. Las metas de control de calidad quizá estén en conflicto con los de producción.

- ✓ *Diferenciación:* Tal vez grupos diferentes requieran operar de maneras distintas. La forma de tratar a un cliente en un departamento de crédito puede ser diferente de la de un equipo de ventas. Las escalas de tiempo de una unidad de investigación serán diferentes de las de producción.

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

2.3.7.- ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS.

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 empela y tiene amplia aceptación como un medio de resolver el conflicto.

2.3.8. ETAPAS EN EL DESARROLLO DEL CONFLICTO

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

- ✓ *Latente*: Existen las causas del futuro conflicto.

- ✓ *Percibido* : Son evidentes las diferencias entre los grupos.

- √ *Sentimiento*: Los miembros del grupo sienten el conflicto en forma de ira, resentimiento, ansiedad, frustración, etc.

- √ *Manifiesto*: El conflicto es abierto y evidente en forma de agresión, falta de cooperación y retiros de apoyo.

2.3.9. NIVELES DE CONFLICTO.

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

2.3.9.1.- CONFLICTO INTRAPERSONAL.

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

Existen tres tipos 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.

2.3.9.2.- CONFLICTO INTERPERSONAL.

Incluye a dos o más personas que perciben que sus actitudes, conducta o metas preferidas son antagónicas. Lo mismo que los conflictos intra personales, 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 recibe mensajes y presiones incompatibles de los emisores de éstas. Derivado de esto podrían presentarse tres 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.

2.3.9.3.- CONFLICTO INTRAGRUPOS.

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

2.3.9.4.- CONFLICTO INTERGRUPOS.

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

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

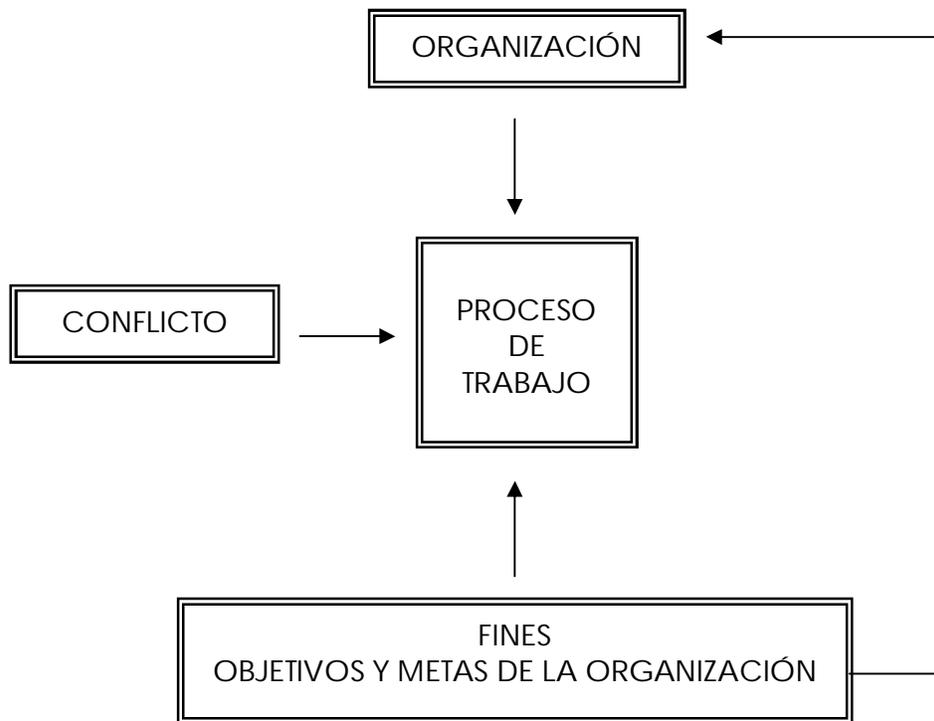
- ✓ Conflicto con base en la diversidad: Los conflictos más difíciles debido a la diversidad se relacionara con aspectos de raza, sexo, diferencias étnicas y religión.

2.3.9.5.COMPETITIVOS

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

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

2.3.10. VALORES DEL CONFLICTO



Características de relaciones con diversas clases o grados de conducta conflictiva

- ✓ Jurisdicciones ambiguas
- ✓ Desacuerdo de interés
- ✓ Diferencia en las organizaciones
- ✓ Asociación de las partes
- ✓ Censo
- ✓ Barreras de comunicación
- ✓ Dependencia de una parte
- ✓ Regulaciones del comportamiento
- ✓ Conflictos previos no resuelto

2.3.11. ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN

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

ESTRATEGIA DE RESOLUCIÓN	DEFINICIÓN	RESULTADO PROBABLE
Evitación	Alertar físicamente o mentalmente del conflicto	Perder – perder
Suavización	Adaptarse a los intereses del otro.	Perder – Ganar
Imposición	Servirse de tácticas del poder para ganar.	Ganar – Perder
Confrontación	Afrontar directamente el conflicto y llegar a una solución mutuamente satisfactoria.	Ganar - Ganar

Fig. Relaciones probables entre las estrategias de resolución de conflictos y los resultados.

Aunque cualquiera de las cuatro estrategias anteriores puede llevar al triunfo o a la derrota que se desea, la de la confrontación ofrece muchas ventajas conductuales.

Ambas partes ven en el conflicto reciente una experiencia productiva, pues una y otra obtuvieron beneficios. También es importante su percepción de que el proceso era de apoyo a la solución del problema y la colaboración contribuyeron a integrar las posturas de los dos participantes.

Muchos grupos de administración de mano de obra han sido constituidos con el propósito de buscar nuevas formas de confrontarse entre sí de modo constructivo.

2.3.12.- LAS TRANSICIONES EN EL PENSAMIENTO ACERCA DEL CONFLICTO.

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

a) Enfoque tradicional.

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

b) Enfoque de las relaciones humanas.

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

c) Enfoque interaccionista.

El tercero y más reciente punto de vista propone no 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 la llamamos el enfoque interaccionista.

2.3.12.1.- ENFOQUE TRADICIONAL.

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

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

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

2.3.12.2.- EL PUNTO DE VISTA DE LAS RELACIONES HUMANAS.

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

2.3.12.3.- EL PUNTO DE VISTA INTERACCIONISTA.

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

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

2.3.12.3.1.- EL CONFLICTO FUNCIONAL Y DISFUNCIONAL.

Por supuesto, una cosa es decir que el conflicto puede ser valioso para el grupo y otra es poder afirmar si un conflicto es funcional o disfuncional. La demarcación entre funcional y disfuncional no está clara ni es precisa. No se puede aceptar que un nivel de conflicto sea aceptable o inaceptable en todas las condiciones. El tipo y el nivel de conflicto que crea un involucramiento saludable y positivo hacia las metas de un grupo puede ser en este momento altamente disfuncional en otro grupo, o en el mismo grupo en otras circunstancias. El criterio que diferencia el conflicto funcional del disfuncional es el desempeño de grupo.

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

Desde luego, rara vez son mutuamente excluyentes el impacto del conflicto sobre el individuo y su impacto sobre el grupo, de manera que la forma como los individuos perciban un conflicto puede tener una influencia importante en su efecto sobre el grupo. Sin embargo, éste no es necesariamente el caso, y cuando no es así nuestro enfoque estará en el grupo. De manera que es irrelevante el que un miembro individual del grupo perciba un conflicto determinado como perturbador o positivo en lo personal.

2.3.13.- 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.

2.3.13.1 ETAPA 1: OPOSICIÓN O INCOMPATIBILIDAD POTENCIAL.

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

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

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

resultado de las diferencias en la capacitación, percepción selectiva e información inadecuada respecto de otras personas.

El potencial para el conflicto aumenta cuando hay muy poca o demasiada comunicación. Parece ser que un posible incremento en la comunicación es funcional hasta cierto punto, a partir del cual es posible sobre comunicarse, con un aumento resultante en el potencial para el conflicto. De manera que se pueden establecer las bases para el conflicto con demasiada información, y también cuando es insuficiente. Además, el canal seleccionado para la comunicación pasa entre los miembros y la separación de las comunicaciones respecto de los canales formales o establecidos previamente ofrece oportunidades para el surgimiento del conflicto.

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

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

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

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

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

2.3.13.2. ETAPA 2: CONOCIMIENTO Y PERSONALIZACIÓN.

Si las condiciones que se citan en la etapa 1, afectan en forma negativa algo que es de estimación para una parte, entonces el potencial para la oposición o incompatibilidad se hacen realidad en la segunda etapa. Los antecedentes sólo pueden llevar al conflicto cuando una o más de las partes se ven afectadas y están conscientes del conflicto. Es a nivel de sentimientos, cuando los individuos se involucran emocionalmente, y las partes experimentan ansiedad, tensión, frustración y hostilidad.

La etapa 2 es importante porque es donde tienden a definirse los temas del conflicto. Este es el punto en el proceso en que las partes deciden en qué consiste el conflicto. A se 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

podrían 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 positivo, 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.

2.3.13.3. ETAPA 3: INTENCIONES.

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

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

Al utilizar dos dimensiones cooperativismo (grado en el cual una persona trata de satisfacer las preocupaciones de la otra) y la asertividad (el grado en el cual una persona trata de satisfacer sus propias conveniencias), se pueden identificar cinco intenciones para el manejo de conflictos: competitiva (asertiva y no cooperativa); colaboradora (asertiva y cooperativa); complaciente (no asertiva y no cooperativa),

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, en lugar de integrar diversos puntos de vista.

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

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

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

Los individuos tienen preferencias para el manejo de conflictos entre las cinco intenciones que se 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.

2.3.13.4. ETAPA 4: COMPORTAMIENTO.

Cuando la mayoría de la gente piensa en las situaciones de conflicto, tienden a centrarse en la etapa 4 ¿Por qué? Porque este es el momento en que los conflictos se vuelven visibles. La etapa de comportamiento incluye las declaraciones, acciones y reacciones de las partes en conflicto.

Estos comportamientos de conflicto por lo general son intentos francos de forzar la implantación de las intenciones de cada parte, pero 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 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 del conflicto.

TÉCNICAS PARA LA ESTIMULACIÓN DEL CONFLICTO	
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 estilos 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 el <i>statu quo</i> .
Nombramiento de abogado del diablo	Nombrar a un crítico para que argumente en forma deliberada contra las posiciones mayoritarias del grupo.

Fuentes con base en S.P. Robins, *Manging Organizational Conflict: a Notraditinal Approach*¹⁵.

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

TÉCNICAS PARA LA RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO

¹⁵ Englewood Cliffs: Prentice May., 1974, pág. 59-89

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 ocasiona un conflicto, la ampliación del recurso puede crear un ganar-ganar.
Evasión	Retiro o supresión del conflicto
Allanamiento	Minimizar las diferencias mientras se enfatizan los intereses comunes entre las partes en conflicto.
Arreglo con 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.

Fuentes con base en S.P. Robins, Managing Organizational Conflict: a Notraditinal Approach¹⁶

¹⁶ Englewood Cliffs: Prentice May., 1974, pág. 59-89.

2.3.13.5. ETAPA 5: 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 aquellos desusados o que son sostenidos por una minoría. El conflicto es un antídoto para el pensamiento de grupo. No permite que el grupo firme en blanco las decisiones que puedan basarse en supuestos débiles, una consideración inadecuada de las alternativas relevantes u otras debilidades. El conflicto desafía al *statu quo* y, por 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 indica que el conflicto puede estar relacionado positivamente con la productividad. Se demostró que entre los grupos establecidos, el desempeño tendía a mejorar más cuando había un acuerdo bastante justo. Los grupos compuestos por miembros de diferentes intereses tienden a generar soluciones de mejor calidad a una variedad de problemas que los grupos homogéneos. Lo anterior también nos lleva a anticipar que el incremento en la diversidad cultural de la fuerza laboral debe proporcionar beneficios a las organizaciones.

Resultados disfuncionales: Por lo general son bien conocidas las consecuencias destructivas del conflicto sobre el desempeño de un grupo u organización. Un

resumen razonable indicaría lo siguiente: una oposición no controlada fomenta el descontento, que contribuye a disolver los lazos comunes y, con el tiempo, lleva a la destrucción del grupo. Y por su puesto, hay bastante literatura que documenta el hecho de que los conflictos –las variedades funcionales- pueden reducir la efectividad del grupo.

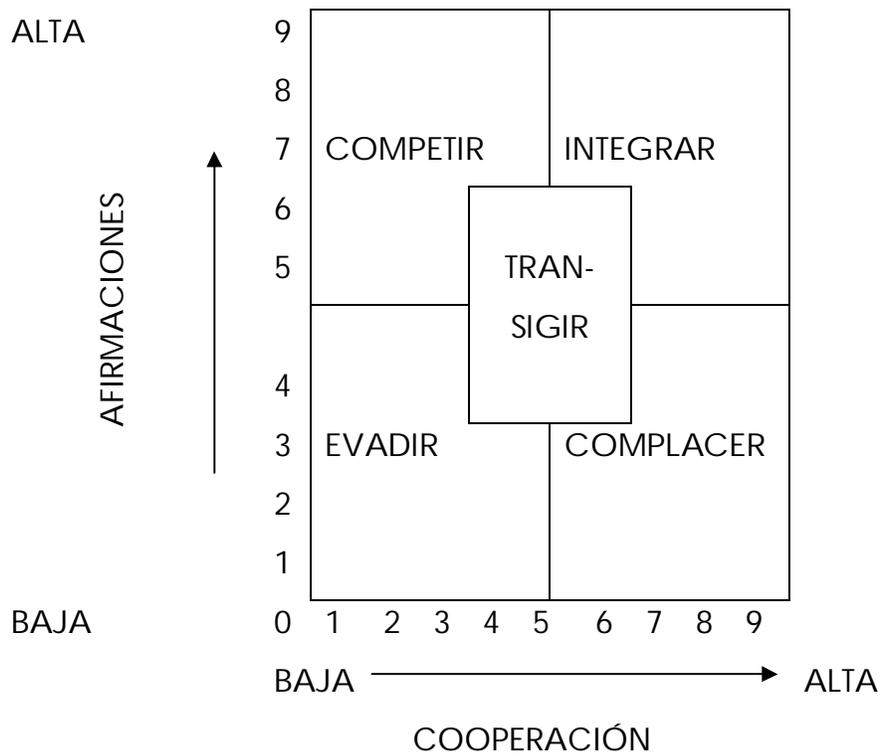
Entre las consecuencias más indeseables están el retraso en la comunicación, la reducción en la cohesión del grupo, y la subordinación de las metas del grupo a la prioridad de la lucha interna entre los miembros. Llevando al extremo, el conflicto puede detener el funcionamiento del grupo y amenazar su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

2.3.14. CINCO FORMAS DE MANEJO DE CONFLICTOS DE THOMAS KILMAN

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

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

Estas dos dimensiones básicas del comportamiento, pueden ser utilizadas para definir cinco métodos específicos para enfrentar conflictos. Estos se muestran en la siguiente Figura.



Competir. Es altamente afirmativo y de baja cooperación. El individuo persigue sus propios intereses a expensas de las demás personas; existe una orientación hacia el poder, en donde una persona utiliza cualquier método que le parezca apropiado para imponer su posición.

Complacer. Es de baja afirmación y alta cooperación. Aquí, el individuo niega sus propios intereses a favor de las demás personas; existe un elemento de auto sacrificio. Puede tomar forma de autogenerosidad o caridad, al obedecer las órdenes de otras personas aún cuando no sería lo más preferible.

Evadir. Es de baja afirmación y baja cooperación. El individuo no persigue sus propios intereses ni los de otras personas, no enfrenta el conflicto. Esta forma se puede presentar cuando diplomáticamente se busca evitar algún asunto, posponerlo para un mejor momento o simplemente retirarse ante una situación amenazante.

Integrar. Es de alta afirmación y alta cooperación. Involucra un esfuerzo para enfrentar a otra persona y encontrar una solución que satisfaga los intereses de las partes involucradas. Significa profundizar en la situación para identificar alternativas que contemplen ambos intereses. Colaborar entre dos personas puede convertirse en la exploración de un desacuerdo para aprender acerca del punto de vista de cada uno, concluyendo con la resolución de un problema que de otra manera los tendría compitiendo por recursos.

Transigir. Es un punto intermedio entre la afirmación y cooperación. El objetivo es encontrar una solución que parcialmente satisfaga ambas partes. Implica dividir las diferencias, intercambiar concesiones o buscar rápidamente una posición intermedia.

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

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

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

COMPETIR

1. En la toma de decisiones que requiere de rapidez.
2. En la implementación de soluciones poco aceptadas.

3. En los asuntos vitales para la compañía cuando se sabe con certeza que es lo correcto.
4. Para protegerse de la gente que se aprovecha de un comportamiento competitivo.

INTEGRAR

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

TRANSIGIR

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

EVADIR

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

COMPLACER

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

2.3.15 EVALUACIÓN

2.3.15.1 ¿QUÉ ES Y CÓMO SE EXPRESA LA EVALUACIÓN?

Es necesario remitirnos al concepto de evaluación, e incluso hacer una referencia conceptual, además de la forma de utilización para los fines que persigue nuestra investigación, ya que en si nuestra tesina es de carácter evaluativo, y lo hacemos con el fin de explicar en qué consiste este estudio, con el objetivo inherente de hacer nuestra tarea más clara.

La evaluación es importante dentro de nuestra investigación, ya que con ella podemos valorar los resultados de los participantes del IMSS, que se sometieron al Diplomado, pues con este procederá a calificar y analizar los resultados y calificaciones para juzgar cada uno de los estilos en cuanto a liderazgo, comunicación, y manejo de conflictos que presenta cada uno de los directivos, y por ende, medir el perfil, saber si existe una homogeneidad o heterogeneidad, según sea el caso entre los directivos; de esta manera es que pretendemos presentar en primera instancia la definición de la evaluación, como parte inherente a nuestra investigación.

Toda evaluación es un proceso para juzgar el valor, la excelencia, las cualidades, de laguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación de desempeño, evaluación del merito, evaluación de los empleados, informes del progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc.

Es preciso, tener un parámetro y un registro además de la información a cerca del desempeño de todos los integrantes de una organización, con el objetivo concreto

de evaluar, una serie de elementos que permiten hacer más confiable la toma de decisiones, dentro y fuera de la organización.

Así después de que una persona ha ocupado un cargo durante un determinado lapso de tiempo, se hace necesario evaluar su rendimiento. Estas evaluaciones tradicionalmente se denominan, evaluaciones del merito, aun cuando en realidad son uno de los diversos tipos de evaluación. Para realizar una evaluación es imperativo tener un parámetro establecido y bien definido, de modo que es necesario tener una forma de calificar; esta calificación es en si un sistema formal en que una persona se compara con otras y de alguna manera se clasifica. El énfasis que se hace hoy por la evaluación se debe, por una parte, a que la calificación se reconoce como una forma de evaluación pues en esta ultima entran también las descripciones, incidentes críticos, opiniones, anécdotas y otras pruebas; y por otra parte a que el uso creciente de la evaluación del rendimiento para los niveles administrativos han originado una tendencia a utilizar normas anecdóticas basadas en opiniones para una valoración.

Es también interesante observar que, la evaluación presenta en si un fenómeno de extensión de uso, debido a que todas las organizaciones hacen algún esfuerzo por determinar hasta que punto sus empleados están cumpliendo con sus normas. Tales valoraciones van desde apreciaciones informales, del momento, hasta sistemas formales muy sofisticados de evaluación. Muchas organizaciones han optado por este ultimo; según un estudio (que se concentro y se desarrollo en industrias manufactureras) mas del 80% de las que contestaron que estaban utilizando algún tipo de sistema formal de evaluación.

Estos sistemas formales de evaluación se utilizan más con empleados de cuello blanco, por supervisores y gerentes del nivel medio, hacia arriba; a diferencia de obreros que trabajan por horas. De hecho otro dato que erige aún más esta

tendencia es uno recientemente encontrado por la Nacional Industrial Conference Borrad; que concluye con un estudio donde se encontró que el 63% de las empresas que se estudiaron tenían programas de evaluación de y para los empleados; y solo el 43% los tenían para sus equipos de trabajo operativo como los son los obreros. El cambio de énfasis hacia la evaluación de los empleados de los niveles superiores se debe inclusive a muchos factores, de la presión de los sindicatos para obtener tarifas únicas de paga para cada clasificación de oficio, mejoramiento o base de antigüedad en el empleo, y la práctica de pagar jornales por hora únicamente en la producción y mantenimiento.

Según un informe, la aplicación más común de las evaluaciones es controlar y mejorar el rendimiento del cargo.

Es necesario destacar que cuando hablamos de evaluación, tenemos que hacer referencias a los parámetros y medidas. A esto generalmente se le denomina medidas de rendimiento; que tiene que ver con los sistemas empleados para realizar evaluaciones, en este sentido sólo abordaremos las más usuales que son en sí, las escalas gráficas y los métodos de calificación del rendimiento. Las escalas gráficas son un sistema de calificación que en la mayoría de las corporaciones se tiende a usar, estos son unos cuadros que se presentan una lista de características, tales como cantidad de trabajo, cooperación, alcance y grado de cada una; así es como el calificador pone de acuerdo a una ponderación, la palabra o frase que describa mejor el grado de mérito para cada una, de estas características, de acuerdo a una escala de calificación de frases descriptivas, que es como se pretende evaluar tanto el rendimiento, como el potencial del empleado, mientras que en la consultiva periódica de rendimiento es una escala que se limita al rendimiento en el cargo.

Si bien tales escalas son relativamente sencillas de preparar y aplicar, tienen varias desventajas; siendo la principal que términos como promedio o superior tienen

distintos significados para distintas personas, lo mismo que los juicios sobre calidad de trabajo y cooperación. Por tanto las escalas gráficas de calificación no son tan objetivas como pudieran parecer. Estos problemas pueden minimizarse utilizando frases descriptivas para la calidad o adiestramiento más a fondo, tanto para la calificación así como para los calificadores.

Otros métodos de calificación, son generalmente utilizados en las empresas, organizaciones y corporaciones; es decir existen muchos métodos populares para evaluar el rendimiento de los individuos (empleados, subordinados, directivos, trabajadores, obreros, etc.) Uno por ejemplo es el de calificación en orden, en el cual el administrador clasifica a sus subordinados, de mejor a peor, de acuerdo con tantas dimensiones o calidades como requiera. En una versión de éste método llamada la clasificación alternativa, se escoge a la mejor persona, y luego a la peor y así en adelante, de modo que el calificador puede hacerse de información más eficiente, concreta y efectiva de los trabajadores promedio, donde las decisiones pueden ser más difíciles.

Otros métodos que se basan en comparar los empleados entre sí, incluyen:

- a) El método de distribución forzada, en el cual se asignan un porcentaje fijo de empleados a los tramos más altos, medio y bajo de la escala.
- b) El método de comparación pareada, en el cual cada subalterno se compara con todos los demás para cada calidad y el número de elecciones favorables se cuenta para cada empleado
- c) Otro método popular de calificación, es la técnica de incidente crítico en el cual se registran los incidentes excepcionalmente buenos o indeseables que hayan ocurrido en el trabajo, como base de una posterior discusión y evaluación.

d) Existe también, un método de elección forzada en el que se utilizan un conjunto afirmaciones descriptivas para obligar al calificador a escoger las afirmaciones más y menos descriptivas para obligar al calificador a escoger las afirmaciones más y menos descriptivas de cada conjunto.

e) Además de estos métodos, se cuenta con las evaluaciones vía cuestionarios o test, que van desde el ámbito de carácter psicológico, descriptivo, de comunicación, de personalidad, de percepción, de crítica, etc. De hecho casi cualquier nivel de evaluación que se desee, donde se somete a un grupo, o a un individuo a contestar una serie de reactivos o aseveraciones con falso y verdadero, o de acuerdo o desacuerdo, o preguntas de cuestionamientos sencillos.

f) Cabe destacar que existe la opción de evaluar mediante un método denominado de cuestionamiento antes y después, o también llamado test re test que es en sí, la aplicación de la misma prueba o con una mínima de variantes, que permite mayor seguridad al tener la cualidad de ser a priori y a posteriori.

Cabe hacer mención que en la presente investigación debido a los beneficios de este último método, decidimos seleccionarlo, ya que permite hacer una evaluación con un margen de error mínimo, ya que a través de este método se aplicó una serie de instrumentos que posteriormente fueron re aplicados a los mismos sujetos que evaluamos, antes y después de su participación en el Diplomado, para que de esta forma se compararan los resultados

Profundizando aún más en este método de evaluación (prueba repetida, o test re test) es necesario destacar que dada la amplia gama de aplicaciones y utilidades de las pruebas que pudieran ocuparse, es necesario elegir cuando menos una que sea en un mayor grado fiable, y falible, así pues de entre las pruebas más comunes,

para evaluar los cambios después de un programa de capacitación, esta es una de las más confiables, ya que posee cualidades tales como la mayor sencillez de interpretación, la evaluación antes y después, la comparación, la verificación después de un apareo de los resultados. Esto sin mencionar también que es una prueba de tendencia, aprendizaje y en cierto modo cae entre las pruebas psicológicas, que en su mayoría son fiables; al considerarse como una valiosa herramienta para la toma de decisiones relacionadas con el personal, o los integrantes de una organización; con esto sólo queremos señalar que el uso apropiado de pruebas adecuadamente elaboradas hace posible que la toma de decisiones que se adopten sean más acertadas que las que se toman sin ayuda de tales datos, y herramientas. Tampoco es de nuestro interés que se entienda que dichas decisiones son totalmente impecables, ni que los resultados de las pruebas que se aplican y que se basan estén exentas de problemas, o de errores.

De acuerdo con lo anterior creemos firmemente que el desempeño de los integrantes de una organización debe estar sujeto a una constante verificación por medio de revisiones periódicas, para tener la plena seguridad, y garantías de que se están utilizando de la manera más eficaz las capacidades, necesidades e intereses de cada integrante de la organización.

Una prueba de test re test constituye algo mucho más complejo que una simple compilación de reactivos o preguntas cuyas respuestas y resultados se interpretan sobre la base de sentido común o de una observación informal. En esencia este tipo de pruebas constituye un patrón de medida aplicada de manera uniforme y sistemática de la misma manera a todas las personas sujetas al mismo avalúo. Tal avalúo se lleva con base en una escala de conformidad con la cual las personas son ordenadas a lo largo de una serie continua del rasgo o la característica que se evalúa, a través de la prueba.

De lo anterior, resulta imperante hacer mención acerca de que el método de la prueba repetida o test re test, es una prueba confiable, ya que el individuo o sujeto evaluado tenderá a mejorar su posición en pruebas sucesivas si es que la prueba se repite después del programa o capacitación; o por el contrario tenderá a mejorar en un rango mínimo si es que la prueba es repetida en el mismo día, o con menor tiempo, para que el individuo pueda aprender algo más. Esta definición de confiabilidad a cerca de éste método sugiere un sistema sencillo de determinar el grado relativo de consistencia de una medida; es decir aplicar las pruebas dos veces al mismo grupo de personas y correlacionar las calificaciones obtenidas en ambas ocasiones. De manera ideal el sujeto que arroje como resultado el obtener las calificaciones más altas (la posición más elevada) en la primera prueba debiera obtenerla también al repetirla; del mismo modo un sujeto que obtenga las calificaciones más bajas (la posición más baja) la primera ocasión, mejorará sin duda en la segunda ocasión.

Ahora bien, es necesario también destacar los problemas y objeciones que pueden darse hacia este método; debido a que no existe un método que llegue al 100% de eficiencia, por más confiable que éste pueda ser; de este modo la prueba de test re test; cuenta con ciertas complicaciones, sobre todo en lo económico, y en lo referente al tiempo; ya que se vuelve costosa en base a evaluar por segunda ocasión al mismo grupo de sujetos; además de el traslado y el tiempo que se debe invertir para ello. Además suele ser costosa también para los sujetos, ya que se requiere invertir un determinado tiempo, en base a la profundidad de ésta. En relación al tiempo, suele ser nada práctica cuando el lapso de re aplicación, es muy largo; o bien si se pretende realizar al principio y al final de un programa de capacitación, podría caerse en problemas de percepción: problema al que sin duda nos hemos adelantado, y en el cual ahondaremos, al introducirnos al apartado de percepción.

2.3.15.2 LOS PROBLEMAS DE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN Y DE CALIFICACIÓN

En la evaluación del rendimiento de los empleados se presentan muchos y muy diversos problemas, de los cuales consideramos que el primero es que los supervisores o evaluadores, tienden a calificar a su gente uniformemente alto (o bajo). En un estudio se encontró que los supervisores que eran considerados y que ayudaban a sus subalternos también calificaban a sus subordinados relativamente alto. Existe también una tendencia al efecto de halo, en el cual un subalterno amistoso puede ser evaluado favorablemente en todas las áreas cualquiera que sea su rendimiento real. Además existe cierta tendencia entre los supervisores a calificar a todos sus subalternos dentro de un tramo estrecho, por ejemplo en tres y cinco en una escala de siete. De este modo es que ha puesto en tela de juicio la confiabilidad de las evaluaciones de rendimiento. En un estudio se encontró que cuando se les dijo a los supervisores que tendrían que discutir sus calificaciones con sus subalternos, esas calificaciones subieron significativamente en comparación con las que se habían hecho sólo diez días antes.

2.3.15.3 LOS PROBLEMAS HUMANOS EN LA EVALUACIÓN

Remitirnos a la evaluación no es si no juzgar o evaluar a una persona pretendiendo insertar los casilleros mentales del juez.

Aunque poco se reflexiona sobre este punto, y por lo tanto la actitud queda semiinconsciente, evaluar es rehusar una aceptación incondicional a la persona; es someterla a criterios, tal vez más elevados extrínsecos a ella.

Así pues en el ser humano existe una natural resistencia a ser evaluado, pero la cuestión se complica porque esta actitud suele ser semiinconsciente en los repliegues de la psique, la fiscalización externa es percibida como una invasión.

De acuerdo con lo anterior este problema intrínseco a la naturaleza humana, se acentúa hoy en día cuando ya no se respeta a la autoridad; cuando los dictadores seculares o religiosos parecen anacrónicos, cuando las jerarquías sagradas no son definidas más que por quienes quedaron fosilizados en moldes predemocráticos.

El aspecto más dramático de la evaluación y el control estriba en que todo juez aunque pretenda ser ciento por ciento más objetivo, aporta un buen porcentaje de subjetividad: esto a su vez se encuentra en la naturaleza misma de la percepción. Entonces si aún con criterios muy claros es difícil la objetividad a la que aspira el control, toda falta de claridad, en los objetivos, en la planeación, y en la organización, harán imposible un control realista y eficaz.

Cuando surgen las incurables fallas en la marcha de un organismo, cualquiera, la solución no está en intensificar la supervisión; tal remedio está basado erróneamente en el modelo del hombre versus máquinas, de la orden de programar una máquina, tanto mejor será de aquí que muchos caigan en la trampa; pero la verdad es que una supervisión más estricta hace más tangibles las relaciones de poder, y por consiguiente, crea, genera e incrementa las tensiones y las resistencias.

Otro hecho con el que hay que contar es que en muchas de las organizaciones, se encuentra un gran número de personas llenas de conformismo, de vicios, de apatía, y en cierta medida de mediocridad, que están instalados en las rutinas y tienden al poco esfuerzo, por lo cual reaccionan siempre como opositores al control, a la evaluación y al cambio.

Hemos señalado varios factores adversos a la evaluación y al control; pues bien paradójicamente, el control por medio de la evaluación es anhelado, buscado y bienvenido por externo. Queda siempre abierta la puerta a la auto evaluación a la

introspección posible a cada quien y los sondeos de los psicólogos demuestran que más del noventa por ciento de los sujetos, en el fondo desean la evaluación.

Existe el deseo de la evaluación porque es el medio o la forma que nos permite saber en donde estamos parados, quienes somos, hacia donde vamos, y en que grado avanzamos o retrocedemos; porque la experiencia nos ha dicho cuan fácil es caer en ilusiones y vivir en ellas.

El auto examen y el auto control colectivos de un grupo a base de feed back, puede fortalecer el ego de muchos de estos individuos. Un dirigente de altos valores califica siempre alto en el arte de poner en marcha estilos de evaluación que estimulan y responsabilizan, reduciendo al máximo la defensividad y punto clave de este arte consiste en hacer que cada uno saque la cara o afronte y enfrente no tanto ante el juez o supervisor, si no ante la comunidad laboral (el grupo, el equipo, el departamento, el área, los compañeros, etc.) y ante el público, otro punto clave consiste en saber localizar desde la etapa de planeación los puntos neurálgicos cuyo examen diagnóstica la marcha del organismo.

2.3.15.4 ¿QUIÉN HACE LA EVALUACIÓN?

Hay muchas pruebas que indican que cualquiera que sea la prueba o la técnica utilizada, la persona que hace la evaluación, ya sea superior, subalterno, o el empleado mismo, tiene una influencia importante sobre la efectividad del sistema empleado.

Además los datos disponibles sugieren que en un promedio de varias evaluaciones hechas por calificadores competentes es superior a una sola calificación, en la

práctica esto puede ser que varios superiores a un nivel dado tomen parte de la evaluación de un subalterno; o tomen parte de ello diversos gerentes de diversos niveles sucesivos en la jerarquía, una condición importante es que los supervisores que actúan como calificadores posean la competencia necesaria para calificar el desempeño del empleado.

capítulo 3

METODOLOGIA

3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la presente investigación abordaremos la temática correspondiente a un fenómeno de las organizaciones que consideramos altamente interesante debido a la búsqueda de la eficiencia, calidad y mejora continua de las personas con mayor responsabilidad en las organizaciones, ya que de ellas depende el desempeño adecuado de los grupos a su cargo. En la actualidad, acorde con el medio ambiente, el entorno de la globalización y de la alta competencia, se ha erigido una necesidad que estriba en contar con cualidades específicas que garanticen un adecuado desempeño, eficiencia, calidad y productividad en el trabajo dentro de las organizaciones; que si bien es relevante que se alcance a través de la capacitación del personal y de los directivos, por lo que aquí es donde pretendemos medir y evaluar los efectos de la capacitación, a través de los resultados y alcances de un programa de capacitación como lo es el "Diplomado en la Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001" impartido por el INAP (Instituto Nacional de Administración Pública A.C.) en los participantes que pertenecen al IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social), haciendo una comparación del antes y después de cursar este Diplomado de capacitación.

En el contexto de capacitación, ésta es una herramienta de unos veinte años a la fecha que se ha manejado, ya no como un gasto dentro de las organizaciones, sino que es ahora una inversión inherente, ya que esta es una variable para introducirla en el sistema de la organización, permite a ésta alcanzar niveles más altos de productividad, eficiencia y calidad.

Por lo tanto se analizarán las variables de las habilidades gerenciales, que son aquellas que como mínimo pueden y deben poseer los directivos de las organizaciones para poder desarrollar las funciones específicas de su puesto. Ya que en la práctica no se ha puesto atención en las habilidades que desempeña el

personal que opera y actúa dentro de las organizaciones, de modo que no cuentan con un parámetro que se forme con base a los requerimientos mínimos, y que garanticen sus capacidad, para que puedan realizar de manera óptima sus labores. No es difícil hoy en día observar que en la gran mayoría de las organizaciones se presentan con cierta preocupación, por contar con un equipo adecuado y de mejor nivel que les permita mantenerse en el mercado, crecer, ampliar sus horizontes, alcanzar las metas para las que fueron creadas, pero sobre todo que puedan contar con un equipo que pueda mantener un equilibrio entre los factores de trabajo y los factores humanos, con los cuales cuentan para poder alcanzar las metas anteriormente citadas.

Este es fundamento de un problema que es común respecto a la tendencia de los directivos, o mejor dicho un perfil idóneo en las organizaciones, así como las bases en las que descansa.

Es así que el problema que planteamos reside básicamente en medir y evaluar, así como el realizar una revisión del instrumento utilizado como herramienta estructurada, para verificar las hipótesis teóricas que se derivaron de los instrumentos, por tanto la percepción y la interpretación del comportamiento de los propios directivos ya que ellos contestan los cuestionarios antes y después; es en esta una problemática que se gesta al utilizar cuestionarios de opciones, como un instrumento de medición y evaluación; de modo que existe la posibilidad de que la presente investigación cuente con determinado grado de falibilidad, ya que la validez y la confiabilidad se ve obstruida por una variable determinante como lo es la percepción, así como las variables externas y las condiciones del Diplomado de capacitación, los problemas de evaluar directamente la capacitación, lo ideal sería haber evaluado a través de instrumentos dirigidos a los subordinados, confrontando de esta manera los resultados obtenidos de dicha evaluación.

3.2 JUSTIFICACIÓN

La creciente demanda de adecuados servicios de salud ha puesto en duda la efectividad del estilo de liderazgo presentado por los mandos medios del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS); por lo cual esta institución se ha visto en la necesidad de implementar programas de capacitación que permitan mejorar el estilo de liderazgo manejado dentro de la institución, con el fin de mejorar los servicios otorgados a los derecho habientes.

Es por ello que la presente investigación se centra en medir la efectividad de uno de los programas de capacitación denominado "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP – IMSS 2001". Ya que se pretende que dicho Diplomado motive a los participantes a llevar a cabo un cambio en los estilos de liderazgo, comunicación y manejo de conflicto orientado hacia el ideal propuesto por cada uno de los autores de los cuestionarios con los cuales se medirán los estilos anteriormente mencionados.

Por ello, creemos que resulta de gran importancia realizar este tipo de investigación y análisis, debido a que pocas ocasiones se hace hincapié en las habilidades gerenciales de los directivos de las organizaciones.

Así, debido a la necesidad de conocer y de identificar el estilo de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos existentes en las instituciones del sector salud, y de la necesidad de conocer la influencia que los diplomados tienen en los participantes, con el fin de determinar si hubo cambios en los estilos de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos prevalecientes antes del Diplomado; con base en los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a los participantes del

“Diplomado en Administración de la Calidad en los Servicios de Salud INAP- IMSS 2001”.

3.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

- ✓ Determinar el Estilo de liderazgo que ejercen los participantes en el “Diplomado en Administración de la calidad de los servicios de salud INAP-IMSS 2001”, según el cuestionario de Paúl Hersey, Denneth BlanChard, al inicio y al termino de dicho Diplomado.
- ✓ Una vez identificados los estilos de liderazgo de los participantes en el “Diplomado en Administración de la calidad de los servicios de salud INAP-IMSS 2001”, comprobar si existe homogeneidad en estos estilos.
- ✓ Conocer de que forma influyó el “Diplomado en Administración de la calidad de los servicios de salud INAP-IMSS 2001”, en sus participantes, con respecto en los estilos de liderazgo.
- ✓ Conocer el estilo de los participantes que trabajan en el IMSS, según el cuestionario de Estilos de Comunicación contenido en el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP; antes y después de haber tomado el “Diplomado en Administración de la calidad de los servicios de salud INAP-IMSS 2001”.
- ✓ Comparar los resultados obtenidos de los estilos de comunicación antes y después de haber tomado el “Diplomado en Administración de la calidad de los servicios de salud INAP-IMSS 2001”, para determinar si hubo cambios en los estilos de comunicación de los participantes.

- ✓ Determinar los estilos conforme al cuestionario de Conflict Mode Instrument de Thomas - Kilman, que poseen los participantes en el "Diplomado en Administración de la calidad de los servicios de salud INAP-IMSS 2001", para resolver los conflictos

- ✓ Comparar los resultados obtenidos de los estilos de manejo de conflictos antes y después de haber tomado el "Diplomado en Administración de la calidad de los servicios de salud INAP-IMSS 2001", para determinar si hubo cambios en los estilos de comunicación de los participantes.

3.4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- 1.- ¿Cuáles son los estilos de liderazgo presentados por los participantes del "Diplomado en Administración de la calidad de los servicios de salud INAP-IMSS 2001", según el cuestionario de Paul Hersey y Denneth H. Blanchard antes y después de haberlo cursado ?

- 2.- ¿Cuál de los cinco estilos de liderazgo propuestos por Paul Hersey y Denneth H. Blanchard es el predominante en los participantes del "Diplomado en Administración de la calidad de los servicios de salud INAP-IMSS 2001"?

- 3.- ¿Existe homogeneidad tanto antes como después en el estilo de liderazgo presentado por los participantes del "Diplomado en Administración de la calidad de los servicios de salud INAP-IMSS 2001" antes y después de haberlo cursado?

- 4.- ¿Cuáles son los estilos de comunicación presentados por los participantes del "Diplomado en Administración de la calidad de los servicios de salud INAP-IMSS 2001", antes y después de haberlo cursado ?

5.- ¿Cuáles son los estilos de manejo de conflictos presentados por los participantes del "Diplomado en Administración de la calidad de los servicios de salud INAP-IMSS 2001", según el cuestionario de Thomas y Kilman antes y después de haberlo cursado ?

6.- ¿Cuál es el estilo de comunicación predominante que presentan los participantes del "Diplomado en Administración de la calidad de los servicios de salud INAP-IMSS 2001" ?

7.- ¿Cuál es el estilo de manejo de conflictos predominante que presentan los participantes del "Diplomado en Administración de la calidad de los servicios de salud INAP-IMSS 2001" ?

8.- ¿Cuál de las cinco formas de manejo de conflictos propuestas por Thomas y Kilman es el predominante en los participantes del "Diplomado en Administración de la calidad de los servicios de salud INAP-IMSS 2001" ?

9.- ¿Se presentaron cambios en los estilos de liderazgo presentados por los participantes del "Diplomado en Administración de la calidad de los servicios de salud INAP-IMSS 2001" después de haberlo cursado ?

10.- ¿Se presentaron cambios en los estilos de comunicación presentados por los participantes del "Diplomado en Administración de la calidad de los servicios de salud INAP-IMSS 2001" después de haberlo cursado ?

11.- ¿Se presentaron cambios en los estilos de manejo de conflictos presentados por los participantes del "Diplomado en Administración de la calidad de los servicios de salud INAP-IMSS 2001" después de haberlo cursado ?

3.5. HIPÓTESIS

3.5.1 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

H₁: Si existe diferencia significativa entre los resultados obtenidos en la evaluación inicial y la evaluación final, realizada a los mandos medios de las diversas unidades del IMSS, que participaron en el “Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001”, impartido por el INAP, entonces el Diplomado modificó el estilo de liderazgo de los participantes.

H₂: Si existe diferencia significativa entre los resultados obtenidos en la evaluación inicial y la evaluación final, realizada a los mandos medios de las diversas unidades del IMSS, que participaron en el “Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001”, impartido por el INAP, entonces el Diplomado modificó el estilo de comunicación de los participantes.

H₃: Si existe diferencia significativa entre los resultados obtenidos en la evaluación inicial y la evaluación final, realizada a los mandos medios de las diversas unidades del IMSS, que participaron en el “Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001”, impartido por el INAP, entonces el Diplomado modificó el estilo de comunicación interpersonal de los participantes.

H₄: Si existe diferencia significativa entre los resultados obtenidos en la evaluación inicial y la evaluación final, realizada a los mandos medios de las diversas unidades del IMSS, que participaron en el “Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001”, impartido por el INAP, entonces el Diplomado modificó el estilo de manejo de conflictos de los participantes.

3.5.2 HIPÓTESIS NULA

H₅: No existe diferencia significativa entre los resultados obtenidos en la evaluación inicial y la evaluación final, realizada a los mandos medios de las diversas unidades del IMSS, que participaron en el “Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001”, impartido por el INAP, entonces el Diplomado no modificó el estilo de liderazgo de los participantes.

H₆: No existe diferencia significativa entre los resultados obtenidos en la evaluación inicial y la evaluación final, realizada a los mandos medios de las diversas unidades del IMSS, que participaron en el “Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001”, impartido por el INAP, entonces el Diplomado no modificó el estilo de comunicación de los participantes.

H₇: No existe diferencia significativa entre los resultados obtenidos en la evaluación inicial y la evaluación final, realizada a los mandos medios de las diversas unidades del IMSS, que participaron en el “Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001”, impartido por el INAP, entonces el Diplomado no modificó el estilo de comunicación interpersonal de los participantes.

H₈: No existe diferencia significativa entre los resultados obtenidos en la evaluación inicial y la evaluación final, realizada a los mandos medios de las diversas unidades del IMSS, que participaron en el “Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001”, impartido por el INAP, entonces el Diplomado no modificó el estilo de manejo de conflictos de los participantes.

3.5.3. HIPÓTESIS ESTADÍSTICA DE CORRELACIÓN

H₉: El haber tomado el “Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001”, modificó el estilo de liderazgo, situación que se refleja en la evaluación final de los participantes en dicho Diplomado, y que se expresa en una correlación negativa considerable de -0.50 y positiva considerable de +0.50 dentro de la escala de Pearson.

H₁₀: El haber tomado el “Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001”, modificó el estilo de comunicación, situación que se refleja en la evaluación final de los participantes en dicho Diplomado, y que se expresa en una correlación negativa considerable de -0.50 y positiva considerable de +0.50 dentro de la escala de Pearson.

H₁₁: El haber tomado el “Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001”, modificó el estilo de comunicación interpersonal, situación que se refleja en la evaluación final de los participantes en dicho Diplomado, y que se expresa en una correlación negativa considerable de -0.50 y positiva considerable de +0.50 dentro de la escala de Pearson.

H₁₂: El haber tomado el “Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001”, modificó el estilo de manejo de conflictos, situación que se refleja en la evaluación final de los participantes en dicho Diplomado, y que se expresa en una correlación negativa considerable de -0.50 y positiva considerable de +0.50 dentro de la escala de Pearson.

3.5.4 HIPÓTESIS DESCRIPTIVA

H₁₃: Sí después de calculada la prueba T de Student, ésta es mayor que la base correspondiente de 1.771 (al resultado obtenido de los grados de libertad y el nivel de significancia de la tabla correspondiente a la prueba t-student), entonces los mandos medios que participaron en el “Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001”, presentaron cambios en el estilo de liderazgo.

H₁₄: Sí después de calculada la prueba T de Student, ésta es mayor que la base correspondiente de 1.771 (al resultado obtenido de los grados de libertad y el nivel de significancia de la tabla correspondiente a la prueba t-student), entonces los mandos medios que participaron en el “Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001”, presentaron cambios en el estilo de comunicación.

H₁₅: Sí después de calculada la prueba T de Student, ésta es mayor que la base correspondiente de 1.771 (al resultado obtenido de los grados de libertad y el nivel de significancia de la tabla correspondiente a la prueba t-student), entonces los mandos medios que participaron en el “Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001”, presentaron cambios en el estilo de comunicación interpersonal.

H₁₆: Sí después de calculada la prueba T de Student, ésta es mayor que la base correspondiente de 1.771 (al resultado obtenido de los grados de libertad y el nivel de significancia de la tabla correspondiente a la prueba t-student), entonces los mandos medios que participaron en el "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", presentaron cambios en el estilo de manejo de conflictos.

3.6. VARIABLES

Como sabemos, en toda investigación científica, tanto las variables como los conceptos principales que se utilicen deben estar claramente definidos. Por lo tanto; para facilitar la comprensión de los términos que aquí se emplearán, a continuación presentamos la definición de las variables de estudio y de algunos términos clave para esta investigación.

3.6.1 .VARIABLES INDEPENDIENTES

En nuestro caso se trata del "Diplomado en Administración de la calidad de los servicios de salud INAP-IMSS 2001".¹⁷

3.6.2 VARIABLES DEPENDIENTES

Las variables dependientes que se analizarán en el presente estudio son tres:

- ESTILO DE LIDERAZGO (DIRECCIÓN)

¹⁷ El contenido de los temas y modulo del Diplomado se presentan en la parte del Marco Referencial titulada "Diplomado"

Esta se medirá en base a la puntuación obtenida por cada participante según el instrumento de investigación (cuestionario) de Henry Blanchard y Paul Hersey. Por lo tanto, se tomarán los resultados obtenidos inicialmente por el participante en cada cuadrante y se compararán con los obtenidos actualmente.

- ESTILO DE COMUNICACIÓN.

Para la medición de esta variable se tomarán las puntuaciones obtenidas por cada participante en cada uno de los cinco componentes de la comunicación, además de su puntaje global. Esto con base al cuestionario extraído del Manual de Estrategias Generales del INAP, el cual evalúa el estilo de comunicación en cada participante.

- ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS (NEGOCIACIÓN).

Dicha variable se medirá mediante los resultados obtenidos por cada participante del Diplomado en cada uno de los estilos de liderazgo definidos en el instrumento de medición de Thomas Kilman.

3.7. DEFINICIONES OPERACIONALES

Considerando que las definiciones operacionales engloban el sentido que le daremos a las palabras claves de nuestro estudio, a continuación se definen bajo nuestra perspectiva los términos que se manejarán a lo largo de este trabajo de investigación. Por ejemplo: liderazgo, comunicación, manejo de conflicto, participantes, Diplomado, correlación.

CORRELACIÓN DE PEARSON

Una de las herramientas que se utilizarán para efectuar el análisis de los datos recolectados es la correlación de Pearson. Esta es una prueba estadística que sirve para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón.

-0.90 = correlación negativa muy fuerte.

-0.75 = correlación negativa considerable.

-0.50 = correlación negativa media.

-0.10 = correlación negativa débil.

0.00 = no existe correlación alguna entre las variables.

+0.10 = correlación positiva débil.

+0.50 = correlación positiva media.

+0.75 = correlación positiva considerable.

+0.90 = correlación positiva muy fuerte.

ANÁLISIS DE DIFERENCIAS DE MEDIAS ENTRE GRUPOS

(T-STUDENT)

La prueba t-Student para datos relacionados nos permite comparar las medias de dos grupos. Los resultados que arroja esta prueba nos son de utilidad para establecer si entre dos grupos hay diferencias estadísticamente significativas o si sólo se trata de diferencias aleatorias.

El ensayo que se aplicará en este estudio es bilateral (dos colas). Por lo que las hipótesis deberán encontrarse dentro del recorrido de $-t_{.975}$ a $t_{.975}$ (nivel de significancia de 0.05) cuyo valor depende de los grados de libertad de los grupos y de la muestra.

La prueba estadística t-Student la aplicaremos a los tres grupos de que está conformada la muestra. Primero se aplicará a los grupos de las mujeres y de los hombres respectivamente y por separado; esto lo emplearemos para determinar si entre estos grupos hay homogeneidad en cuanto a sus puntuaciones. Después se aplicará de manera que se comparen a grupos de mujeres contra grupos de hombres y determinar si hay diferencias entre ellos.

En esta sección se expondrán primero las hipótesis de diferencia de grupos de mujeres para todas las variables involucradas, posteriormente las correspondientes a los hombres y, para finalizar esta sección, las respectivas a las de comparación de lo que podríamos denominar "intergénero".

Al final de cada una de estas tres agrupaciones de presentan las interpretaciones correspondientes a cada variable.

LIDERAZGO

Tomamos la definición de liderazgo como la manera en que una persona en función a su comportamiento, logra hacer que las demás cumplan con lo deseado en el momento preciso, es decir, un líder es aquella persona que actúa para ayudar a un grupo a lograr sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades y que siempre esta al frente del grupo impulsándolo e inspirándolo para la realización de las actividades.

Volviendo a los Planteamientos de Paul Hersey y Denneth BlanChard, después de conocer las puntuaciones de cada participante para cada uno de los cuadrantes considerados por estos autores, se definirá el estilo de liderazgo de cada uno de ellos.

COMUNICACIÓN

Dirigiremos nuestra atención en los cinco componentes de la comunicación. Es decir, evaluaremos las capacidades que debe desarrollar toda persona para mantener relaciones interpersonales y grupales exitosas: su auto percepción, si sabe escuchar, si sabe ser claro al transmitir sus ideas, si puede expresar sus sentimientos constructivamente, que grado de apertura tiene hacia los demás. Todos estos elementos como se verá más adelante se evalúan mediante el instrumento aplicado extraído del Manual de Estrategias Gerenciales del INAP.

MANEJO DE CONFLICTOS

Será entendido como el conjunto de actitudes y aptitudes a los que pueden recurrir los individuos para negociar y resolver sus conflictos o desacuerdos. A nosotros nos interesan los conflictos, por lo tanto, después de conocer las puntuaciones respectivas de cada participante en cada uno de los estilos considerados por Thomas Kilman, se definirá el estilo de negociación de cada participante.

DIPLOMADO

Se entenderá como “Diplomado” un programa de capacitación en el cual a través de los diferentes módulos que lo componen se pretende dotar a los participantes de las estrategias, habilidades y elementos fundamentales que integran la función directiva, a fin de mejorar la calidad y el desempeño de su labor.

CAMBIO EN EL ESTILO DE LIDERAZGO

Se considerará cambio en el estilo de liderazgo si en un resultado de la evaluación del instrumento de Hersey y Blanchard hecha a cada uno de los participantes al

término del “Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001” existe un movimiento ascendente o descendente significativo del resultado que se obtendrá al aplicar el mismo instrumento antes de su participación en dicho Diplomado.

CAMBIO EN EL ESTILO DE COMUNICACIÓN

Se considerará cambio en el estilo de comunicación si la correlación del resultado de la evaluación del instrumento hecha a cada uno de los sujetos al término del “Diplomado en Administración de la calidad de los servicios de salud INAP-IMSS 2001” cambia de manera ascendente o descendente con respecto a la correlación de los resultados que se obtendrán al aplicar el mismo instrumento previo a su participación a dicho Diplomado.

CAMBIO EN EL MANEJO DE CONFLICTOS

Se considerará cambio en el manejo de conflicto si en el resultado de la evaluación del instrumento de Thomas Kilman hecha a cada uno de los participantes al término del “Diplomado en Administración de la calidad de los servicios de salud INAP-IMSS 2001”, existe un aumento en el puntaje del estilo integrar en comparación al resultado que se obtendrá al aplicar el mismo instrumento previo a su participación a dicho Diplomado.

3.8. DEFINICIONES CONCEPTUALES

Después de haber definido las variables operacionalmente, en las siguientes líneas, se definirán nuevamente dichas variables pero de forma conceptual. Es decir, presentaremos dichos términos a partir de las definiciones de libros especializados y autores reconocidos.

MANEJO DE CONFLICTOS

La palabra latina Conflictus es un concepto del verbo Fligere, flictum, de donde se derivan affigere , affictum e infligere, afligir, infligier. Significa chocar. Así pues, el conflicto es, de acuerdo con su origen, un choque.

Los diccionarios modernos lo definen como: Real Academia (larousse): lo mas recio de un combate. Punto en que aparece incierto el resultado de la pelea, choque , combate (lucha antagonismo). Por otra parte los diccionarios de psicología restringen el significado, ya que definen el conflicto como "un estado emotivo doloroso producido por una tensión entre deseos opuestos y contradictorios".

Thomas Kilman define una situación de conflicto como aquella en la que los deseos de una persona difieren con respecto a los de otra. Es decir, son situaciones en las que los intereses de dos personas parecen ser incompatibles.

En dichas situaciones se puede describir el comportamiento de una persona con base en dos dimensiones: a) afirmación, es decir el grado hasta el cual una persona intenta satisfacer sus propios intereses y b) cooperación, o sea, el grado hasta el cual la persona intenta satisfacer los intereses de la otra persona. Finalmente, según este autor, estas dos dimensiones pueden usarse para definir cinco métodos específicos de manejar el conflicto: competir, integrar, transigir, evadir, y complacer.

LIDERAZGO

Desde una perspectiva amplia, el liderazgo lo podemos definir como la capacidad para influir en otras personas para el logro de un fin o una meta. En muchas organizaciones se menciona que el "liderazgo" – conseguir que otros hagan las cosas – es lo contrario a "dirección" – conseguir que las cosas se hagan por medio de otros -.

Por lo tanto, el liderazgo está estrechamente relacionado en las relaciones interpersonales, en saber cómo motivar e influir en las personas.

Liderazgo, en psicología social, rol de la personalidad en el análisis de grupos pequeños. En sociología, influencia que se puede ejercer sobre una colectividad.

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigaciones de liderazgo, señaló que "existen tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto". Así que se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

- ✓ El primer termino, involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las ordenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo del gerente serían irrelevantes.
- ✓ El segundo término, involucra a una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder pueden dar forma y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, la regla general, el líder tendrá más poder.
- ✓ El tercer termino, es la capacidad de usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras. De hecho, algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran algún sacrificio personal para el provecho de la compañía.
- ✓ El cuarto termino, es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. Hamers McGregor argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y

requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder puedan elegir con inteligencia.

COMUNICACIÓN

La palabra comunicación viene del latín *communicatio*, que a su vez está relacionada con el verbo *comunicare*, es decir, hacer común, compartir, impartir, transmitir.

Kenneth P. Adler, según este investigador, el componente inicial del proceso de comunicación es una idea o impulso en la mente del comunicador o emisor. El segundo es la expresión formal o codificación de la idea e impulso para elaborar el mensaje o señal. El tercer componente es la interpretación de la persona que recibe el mensaje, es decir, la decodificación, así como la percepción del mismo mensaje por un público o personas que lo reciben indirectamente, aunque el mensaje no este dirigido a ellos.

En psicología se considera la comunicación como el proceso mental-físico cuya misión es facilitar el mensaje emitido por el hablante. Aunque este término es de gran importancia para la ciencia social y de la conducta, no existe consenso a la hora de definirlo. Para otros, la comunicación consiste en intercambiar pensamientos, ideas, experiencias, participan sentimientos; es una necesidad humana primaria.

3.9 POBLACIÓN

Es el total de los 52 participantes que se inscribieron en el “Diplomado en Administración de la Calidad en los Servicios de Salud INAP- IMSS 2001” de las distintas áreas del IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social) en sus diferentes clínicas.

3.10 MUESTRA

Esta conformada por todos los participantes que entregaron sus auto evaluaciones de los cuestionarios que califican su estilo de comunicación, comunicación interpersonal, liderazgo y manejo de conflictos; y que además se les pudo localizar para volverles a aplicar los cuestionarios antes mencionados, después de 3 meses de haber concluido el Diplomado. Lo cual nos lleva a un total de 14 participantes para la muestra de esta investigación.

3.11 PARTICIPANTES

Toda aquella persona que haya cursado el “Diplomado en Administración de la calidad de los servicios de salud INAP-IMSS 2001”.

3.12 TIPO DE LA MUESTRA

El diseño de la muestra consiste básicamente en demostrar a qué sector de la comunicación nos hemos enfocado para realizar esta investigación. Este diseño se divide en dos categorías, a saber:

- ✓ Las probabilísticas: Todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos.

- ✓ Las no probabilísticas: La elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con características del investigador; la selección depende del proceso de toma de decisiones de una persona o de un grupo de personas.

En este caso, la selección de nuestra muestra es de tipo no- probabilística, debido a que no todos los participantes entregaron sus auto evaluaciones de los cuestionarios que califican su estilo de comunicación, liderazgo y manejo de conflictos; y además de que no a todos los que entregaron sus auto evaluaciones se les pudo localizar para volverles a aplicar los cuestionarios antes mencionados, después de 3 meses de haber concluido el Diplomado.

3.13 TAMAÑO DE LA MUESTRA

El número total de participantes que tomaron el Diplomado fue de 56, por lo tanto, el número de nuestra muestra es de 36 participantes debido a las características antes mencionadas.

3.14 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Para poder llevar a cabo esta investigación y comprobación de nuestras hipótesis, fue necesario auxiliarnos de tres cuestionarios que se detallarán más adelante. Mediante estos cuestionarios fue posible medir y cuantificar las modificaciones que tuvieron los directivos en sus habilidades gerenciales antes y después de haber asistido al Diplomado.

3.14.1 DISEÑO DE LOS CUESTIONARIOS.

El primer cuestionario es el Diagnóstico del Estilo (Estilo de Liderazgo) de Paul Hersey y Kenn Blanchard, el segundo cuestionario que se aplicó fue el de Estilo de Comunicación contenido en el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP y el tercero fue el manejo de conflicto de Tomas Kilman, los cuales nos sirven para verificar si el Diplomado en el cual participaron los mandos medios del IMSS, modificó su estilo de dirección, comunicación y manejo de conflictos; así como determinar si existe un perfil homogéneo en los directivos de dicha institución.

En las siguientes líneas se describirán los cuestionarios de acuerdo a las variables concernientes del liderazgo, comunicación y manejo de conflictos.

3.14.1.1 ESTILO DE LIDERAZGO

El modelo de este cuestionario ha sido retomado del elaborado por Paul Hersey y Kenn Blanchard pues nos sirve para evaluar el estilo de liderazgo del participante, dependiendo del cuadrante en el que se ubique. De acuerdo a Hersey y Blanchard, el cuadrante ideal es el dos (tareas altas, relaciones altas) pues corresponde a un estilo demócrata participativo donde el trabajo en grupo y la comunicación es idónea.



3.14.1.1.1 DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO

Este cuestionario esta compuesto por doce items presentados en forma de afirmaciones y ante los cuales se pide la reacción del sujeto. (ver anexo 1)

Así mismo, cada situación cuenta con cuatro opciones a elegir (a, b, c, d) y a las cuales les corresponde un puntaje (ver tabla 1 y 2)

DETERMINACIÓN DE DIVERSOS ESTILOS DE DIRECCIÓN Y ALTERNATIVAS DE ACCIÓN				
(Tabla 1)				
	(1)	(2)	(3)	(4)
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
	(1)	(2)	(3)	(4)

**DETERMINACIÓN DE LAS POSIBILIDADES
DE ADAPTACIÓN DEL ESTILO DE DIRECCIÓN
ALTERNATIVAS DE ACCIÓN**

(Tabla 2)

	A	B	C	D
1	+2	-1	+1	-2
2	+2	-2	+1	-1
3	+1	-1	-2	+2
4	+1	-2	+2	-1
5	-2	+1	-2	-1
6	-1	+1	-2	+2
7	-2	+2	+1	-1
8	+2	-1	-2	+2
9	-2	+1	+2	-1
10	+1	-2	-1	+2
11	-2	+2	-1	+1
12	-1	+2	-2	+1
SUBTOTAL				
	TOTAL			

Una vez que el participante del Diplomado seleccionó su respuesta con base en cada situación descrita, se pasa a la calificación del cuestionario. Como se vera en

los siguientes puntos, las respuestas seleccionadas por el participante se ubicarán en dos tablas las cuales se interrelacionan entre sí.

3.14.1.1.2 CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Como se mencionó anteriormente, por cada pregunta o situación se observa que opción eligió el participante dentro de las cuatro alternativas que se indican (a, b, c, d) para posteriormente ubicar esta respuesta de forma horizontal y en función al número de situación que se trate, en la tabla de Determinación de Diversos Estilos de Dirección (tabla 1). Una vez indicada la respuesta seleccionada del participante dentro de esta tabla, se observa el valor que les corresponde a cada una de las respuestas en base a los puntajes de la segunda tabla y se les anota a un lado de cada una de estas, para posteriormente calcular para esta primera tabla; el subtotal por columna.

De esta forma, cada subtotal representa el puntaje obtenido por el participante en cada cuadrante o alternativa de acción¹⁸. (ver anexo 2).

Por último, luego de haber calculado los subtotales; se calculará un total sumando el subtotal de cada columna (Alternativa de Acción) el cual debe corresponder al total calculado de la segunda tabla. Por otra parte después de haber completado la primera tabla se pasa al llenado de la tabla denominada Determinación de las Posibilidades de Adaptación al Estilo de Dirección (Tabla 2). En ésta, como se puede observar a cada respuesta y para cada situación le corresponde una puntuación. Por lo tanto; aquí se ubicará la respuesta seleccionada por el participante considerando su opción de respuesta verticalmente (a, b, c, d) y el número de la situación de forma

¹⁸ Ubicar los resultados obtenidos por el participante en cada uno de los cuadrantes correspondientes en función al esquema que se presenta en el "Modelo Tridimensional del Dirigente".

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

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

3.14.1.2 MANEJO DE CONFLICTOS

Este cuestionario se ha tomado del modelo diseñado por Tomas Kilman el cual evalúa el comportamiento de una persona en situaciones de conflicto, es decir, situaciones en la que los intereses de dos personas parecen ser incompatibles. En dichas situaciones se puede describir el comportamiento de la persona en base a dos dimensiones:

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

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

Competir. Es altamente afirmativo y de baja cooperación. El individuo persigue sus propios intereses a expensas de las demás personas; existe una orientación hacia el

poder, en donde una persona utiliza cualquier método que le parezca apropiado para imponer su posición.

Integrar. Es de alta afirmación y alta cooperación. Involucra un esfuerzo para enfrentar a otra persona y encontrar una solución que satisfaga los intereses de las partes involucradas. Significa profundizar en la situación para identificar alternativas que contemplen ambos intereses. Colaborar entre dos personas puede convertirse en la exploración de un desacuerdo para aprender acerca del punto de vista de cada uno, concluyendo con la resolución de un problema que de otra manera los tendría compitiendo por recursos.

Transigir. Es un punto intermedio entre la afirmación y cooperación. El objetivo es encontrar una solución que parcialmente satisfaga ambas partes. Implica dividir las diferencias, intercambiar concesiones o buscar rápidamente una posición intermedia.

Evadir. Es de baja afirmación y baja cooperación. El individuo no persigue sus propios intereses ni los de otras personas, no enfrenta el conflicto. Esta forma se puede presentar cuando diplomáticamente se busca evitar algún asunto, posponerlo para un mejor momento o simplemente retirarse ante una situación amenazante.

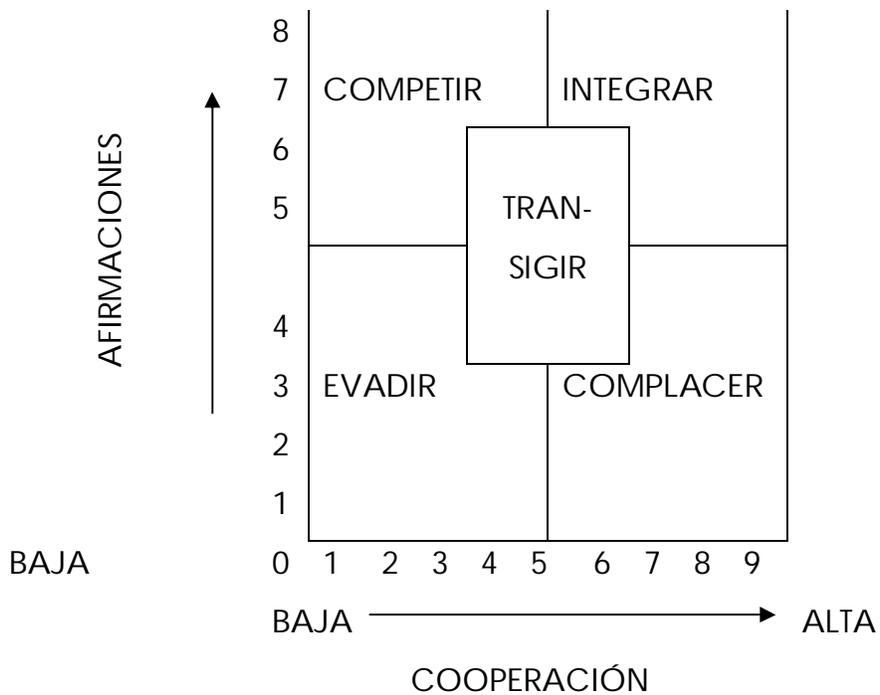
Complacer. Es de baja afirmación y alta cooperación. Aquí, el individuo niega sus propios intereses a favor de las demás personas; existe un elemento de auto sacrificio. Puede tomar forma de auto generosidad o caridad, al obedecer las órdenes de otras personas aún cuando no sería lo más preferible.

En la siguiente figura, podemos observar los estilos de negociación manejados por dicho autor de manera más comparativa y comprensible

ALTA

9





3.14.1.2.1 DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO

El cuestionario que evalúa las habilidades del participante en el Diplomado, para negociar en situaciones de conflicto, consta de 30 pares de situaciones (afirmaciones) que describen posibles comportamientos de éste al reaccionar ante una situación específica (ver anexo 3).

Como se muestra en la siguiente tabla, tales afirmaciones tienen dos opciones de respuesta (a, b) donde a cada uno le corresponde una categoría de conflicto. Así pues, dependiendo de la respuesta del participante para cada situación corresponde una categoría para enfrentar una situación de conflicto.

TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO T. K.

	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A
19		A		B	
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A

3.14.1.2.2 CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Después de indicar en la tabla anterior la respuesta seleccionada por el participante, se calculara el total de respuestas obtenidas en cada rubro (es decir, por columna), para posteriormente marcar tales resultados, en la gráfica que se muestra en el anexo 4. De esta forma, dependiendo de la puntuación obtenida en cada rubro se podrá caracterizar al participante, en base a lo mencionado por Tomas Kilman.

Como se observa en la gráfica, se consideran tres niveles de medición:

- √ Nivel bajo (0 a 20%)
- √ Nivel Medio (30 a 70%)
- √ Nivel Alto (80 a 100%)

Y para cada rubro (competir, integrar, transigir, evadir y complacer); se tiene una escala que va de cero a 12 ya que esta es la máxima frecuencia posible.

Así mismo, las líneas horizontales representan percentiles mientras que la líneas gruesas (en las líneas 25% y 75%) separan el rango medio del máximo superior de 75% y el mínimo inferior de 25%. En general, si un resultado cae dentro del 50% en cualquiera de las diferentes columnas (rubros), entonces se considera que este se aproxima al promedio.

Si el resultado cae fuera de ese rango, entonces se considera que el uso de esa forma de manejo de conflicto es más alto o más bajo que el mostrado por la mayoría de los participantes que respondieron dicho cuestionario. Sin embargo, cabe señalar que los resultados extremos no son necesariamente malos, pues una situación dada puede requerir una determinada forma de manejo de conflictos.

3.14.1.3 ESTILO DE COMUNICACIÓN

para determinar el Estilo de Comunicación de cada uno de los participantes del Diplomado se retomo el cuestionario contenido en el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP, ya que este nos sirve para evaluar los cinco componentes de la comunicación¹⁹:

- a) Auto percepción (concepto de sí mismo)
- b) Escuchar (poner atención)
- c) Claridad de expresión (saber comunicarse)
- d) Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente y
- e) El grado de apretura (para los demás)

Cabe destacar que en base a la evaluación de estos cinco elementos, podremos determinar para cada participante el puntaje obtenido en cada uno de ellos y por lo tanto con cual de estos presenta mayor dificultad para desenvolverse en sus relaciones interpersonales de comunicación. Por otra parte, podemos ubicar el estilo de comunicación del participante dentro de alguno de los siguientes:

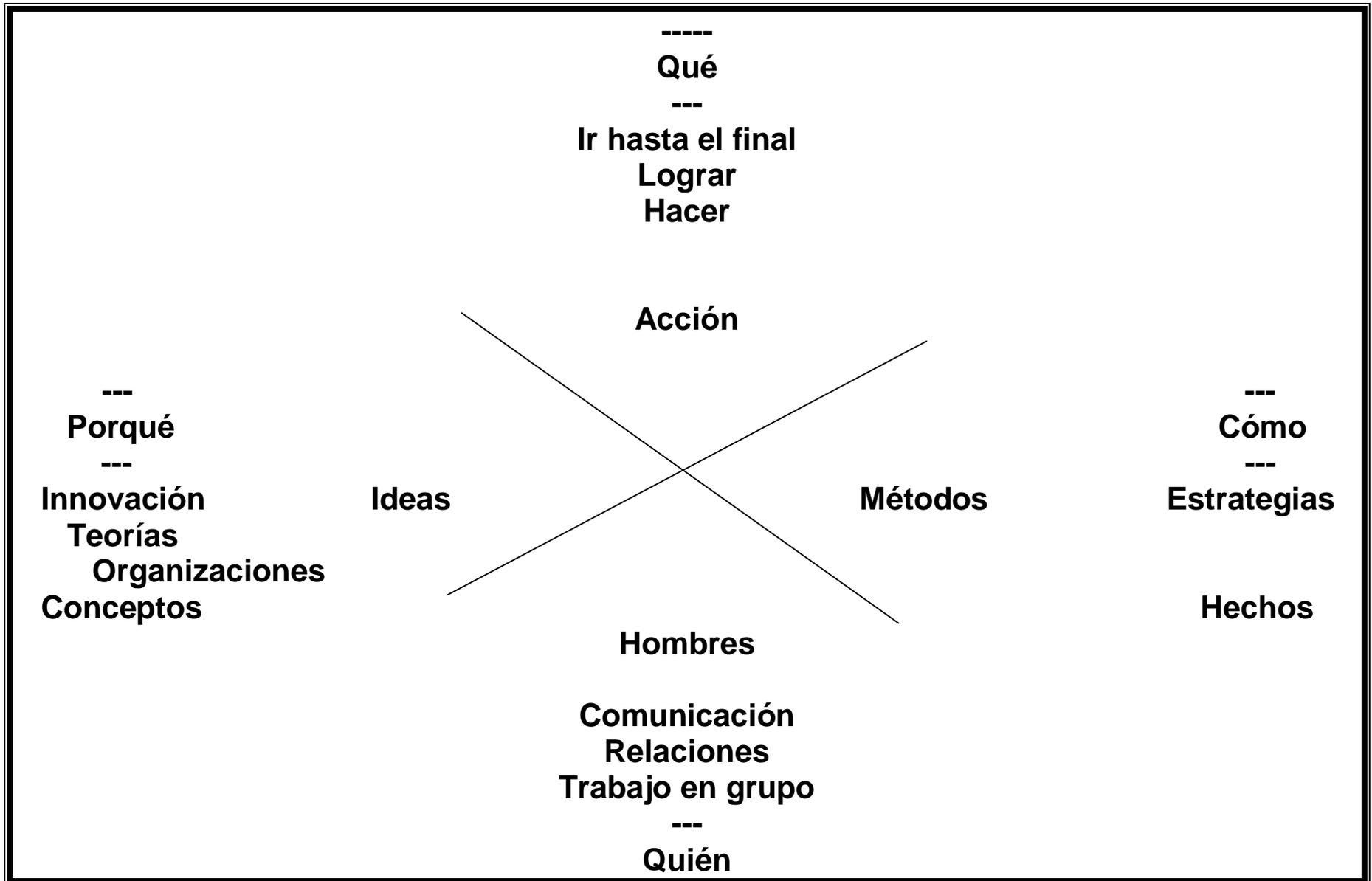
- a) Inclinado hacia la acción
- b) Racional en cuanto a sus métodos
- c) Enfocado hacia las relaciones humanas
- d) Conceptual en cuanto a las ideas

¹⁹ Estos cinco componentes de la comunicación se explican detalladamente en la parte teórica referente a este tema.

Cuatro sistemas de valores han sido utilizados para construir este test de auto análisis.
Dos hipótesis aparecen como base de la teoría:

- ✓ Estos cuatro sistemas de valores se encuentran en toda cultura y en todo individuo;
- ✓ Esos valores influyen en nuestros modos de comunicación.

SUMEN DE LOS CUATRO GRANDES SISTEMAS DE VALORES



CUADRO DE LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN

(Descripción de las principales características)

Características Estilos	Manifestaciones	Método
Inclinados hacia la acción	Hablan de: - Resultados - responsabilidad - objetivos - retroacción - performance - experiencia - productividad - desafíos - eficacia - realizaciones - progreso - cambios - decisiones	Son: - Programáticos (realistas) - Directos (van directo al punto) - Impacientes - Decididos - Rápidos (pasan de una idea a otra) - Energéticos (lanzando desafíos a los otros)
Los métodos (aspecto racional)	Hablan de: - hechos - puesta a prueba - procedimientos - análisis - planificación - observaciones - control - prueba - ensayos - detalles	Son: - Sistemáticos (proceden paso a paso) - Lógicos (se interesan por las causas y los efectos) - Concretos - Verbales - Poco emotivos - Prudentes - Pacientes
Los hombres (las relaciones humanas)	Hablan de: - gente - plenitud - necesidades - sensibilidad - motivaciones - toma de conciencia - trabajo de equipo - cooperación - comunicación - creencias - sentimientos - valores - espíritu de equipo - aspiraciones - comprensión - relaciones	Son: - espontáneos - comprensivos - cálidos - subjetivos - emotivos - perspicaces - sensibles
Las ideas (aspecto conceptual)	Hablan de: - conceptos - interdependencia - innovaciones - nuevos medios - creatividad - nuevos métodos - ocasiones - problemas - posibilidades - perspectivas - grandes propósitos - soluciones de recambio - novedades en sus dominios de actividad	Son: - imaginativos - carismáticos - difíciles de comprender - egocéntricos - irrealistas - creativos - plenos de ideas - provocantes

3.14.1.3.1 DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO

En este caso, para evaluar el Estilo de Comunicación de los Directivos que participaron en el Diplomado impartido por el INAP se les proporciono un cuestionario que consta de 40 preguntas y tres opciones de respuesta (si, no, algunas veces) para cada una de ellas. En el anexo 5 se muestra el formato del cuestionario. Así mismo, como se puede observar en la siguiente tabla, a cada opción de respuesta y pregunta le corresponde una determinada puntuación la cual puede ser 0, 1, 2 ó 3

ESTILO DE COMUNICACIÓN

	SI	NO	ALGUNAS VECES		SI	NO	ALGUNAS VECES
1.	3	0	2	21.	0	3	1
2.	3	0	2	22.	0	3	1
3.	0	3	1	23.	3	0	2
4.	0	3	1	24.	0	3	1
5.	3	0	2	25.	0	3	1
6.	0	3	1	26.	3	0	2
7.	3	0	2	27.	0	3	1
8.	0	3	1	28.	0	3	1
9.	3	0	2	29.	3	0	2
10.	0	3	1	30.	0	3	1
11.	3	0	2	31.	3	0	2
12.	3	0	2	32.	3	0	2
13.	0	3	1	33.	0	3	1
14.	3	0	2	34.	3	0	2
15.	3	0	2	35.	0	3	1
16.	0	3	1	36.	3	0	2
17.	0	3	1	37.	0	3	1
18.	0	3	1	38.	3	0	2
19.	3	0	2	39.	0	3	1
20.	3	0	2	40.	3	0	2

Una vez seleccionada la respuesta del participante, esta se ubica dentro de la tabla anterior para posteriormente realizar los cálculos correspondientes, que determinarán las áreas específicas en las que el participante debe trabajar para mejorar su estilo de comunicación.

Para evaluar los estilos de comunicación de los participante, se marca con un círculo los números correspondientes a las características que eligieron y se cuentan. El máximo es de 20 características por estilo y su total para los cuatro estilos debe ser de 40 (ver anexo 6). Se marcan clasificándolas según la siguiente tabla.

Estilos	Concepto	PREGUNTAS
Estilo No. 1	Es el de la gente de acción . A las personas que tienden hacia este estilo les gusta la acción, el éxito, las tareas a ejecutar, la progresión, la resolución de problemas.	1 – 8 – 9 – 13 – 17 – 24 – 26 – 31 – 33 – 40 – 41 – 48 - 50 – 53 – 57 – 63 – 65 – 70 – 74 –79
Estilo No. 2	Es el de la gente de método . Les gustan los hechos, la organización, la estructuración, las estrategias, las tácticas.	7-10-14-18- 23 – 25 – 30 – 34 – 37 – 42 – 47 – 51 – 55 – 58 – 62 – 66 – 69 – 75 – 78.
Estilo No. 3	Es el de aquellos que están más cerca de las relaciones humanas . Les interesan los problemas de la sociedad, las interacciones, la comunicación, el trabajo en grupo, la motivación, los sistemas sociales.	3 – 6 – 11 – 15 – 19 – 22 – 27 – 29 – 35 – 38 – 43 – 46 – 49 – 56 – 59 – 64 – 67 –71 – 76 – 80.
Estilo No. 4	Es el de la gente de ideas . Les gustan los conceptos, las teorías, los intercambios de ideas, la innovación, la creatividad, la novedad.	4-5-12-16-20 – 21 – 28 – 32 – 36 – 39 – 44 – 45 - 52 – 54 –60 – 68 – 72 – 73 – 77.

3.14.1.3.2 CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Como mencionábamos líneas atrás es necesario identificar dentro de la tabla de puntaje las respuesta seleccionada por el participante; para posteriormente calcular el total de punto obtenidos en el cuestionario considerando todas las opciones de respuesta (si, no, algunas veces); es decir, de cada columna en la tabla.

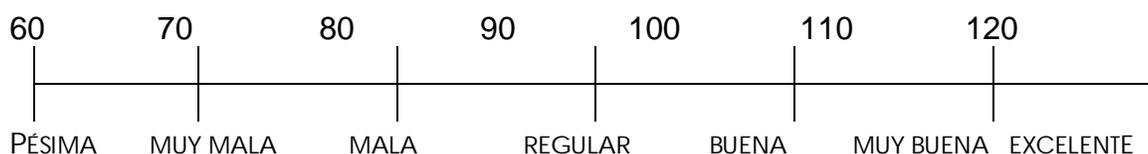
Así mismo, cabe señalar que para cada área específica de la comunicación se tiene una puntuación máxima y determinado número de preguntas las cuales son representativas del concepto que se evalúa. Por lo tanto para determinar el puntaje de cada una de las cinco áreas específicas a evaluarse por medio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

DETERMINACIÓN DE ÁREAS ESPECÍFICAS EN LA COMUNICACIÓN

PUNTUACIÓN MÁXIMA	CLAVE	CONCEPTO	PREGUNTAS
21	C	Autopercepción (Concepto de sí mismo)	6, 16, 23, 37, 38, 39 y 49
24	E	Escuchar (poner atención)	2, 9, 10, 29, 30, 31, 34 y 35
18	CE	Claridad de expresión (saber comunicarse)	1, 3, 4, 11, 32 y 36
30	ES	Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente	8, 12, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 28 y 33
27	GA	Grado de apertura (para los demás)	5, 7, 13, 14, 22, 24, 25, 26 y 27

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

ESCALA PARA LA EVALUACIÓN:



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

Con respecto al cuestionario con el cual podemos identificar los estilos de comunicación de los participantes se marca con un círculo los números correspondientes a las características que se han elegido para posteriormente cuantificarlas y con base en ello identificar en cual de los cuatro estilos hay mayor puntuación, lo que dará como resultado el estilo manejado por cada uno de los participantes.

3.15 PROCEDIMIENTO

En lo que respecta a la recolección de los datos, cabe mencionar que esta es de dos tipo; documental y de campo. Primeramente, puede considerarse como documental, ya que se recurrió a los informes (cuadernillos de trabajo) elaborados

por los participantes del Diplomado, en los cuales se evaluaron sus estilos de comunicación, liderazgo y manejo de conflictos, por otra parte puede considerarse como un estudio de campo, ya que, sacudió a las instalaciones del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), en las diferentes clínicas en las que laboran actualmente los participantes que cursaron el Diplomado .

Es decir, primeramente se recolectaron los cuadernillos de trabajo del “Diplomado en Administración de la Calidad en los Servicios de Salud INAP- IMSS 2001” y dentro de estos, se desecharon aquellos cuadernillos que no contenían los tres cuestionarios de nuestro interés; quedando así 36 cuadernillos de trabajo.

Posteriormente, se visitó a cada uno de los sujetos de nuestro estudio en sus respectivos lugares de trabajo, se les explicó el objeto de la investigación y se les pidió su participación voluntaria, garantizándoles el anonimato de sus respuestas. Si este accedía a participar, entonces se efectuaba la aplicación de los tres cuestionarios a cada uno de los participantes del Diplomado de forma autoadministrada. Es decir, este se entregó al entrevistado correspondiente para que marque respecto a cada afirmación, la categoría que mejor describa su reacción o respuesta.

Cabe mencionar que al momento de aplicar los cuestionarios a los participantes, se les pedía su ayuda para localizar a alguno de los sujetos de nuestro estudio. Así pues, mediante las referencias proporcionadas por los mismos participantes se pudieron encontrar algunos otros participantes del Diplomado.

Por otra parte, hay que remarcar que dichos cuestionarios solamente se aplicaron a los participantes que pudieron localizarse y de los cuales se contaba con los resultados de su evaluación inicial.

Cabe destacar , que para calcular el índice de correlación de cada participante, realizar los gráficos incluidos en este trabajo, así como calcular los parámetros estadísticos como moda y media, se empleó el paquete de cómputo excel; mientras que para efectuar las pruebas T de student y Correlación de Pearson en su conjunto, el método de análisis que se usará en ambas pruebas es el programa estadístico SPSS (Statics Parametrics Social Sciences).

3.16 DISEÑO EXPERIMENTAL

El diseño que se utilizará es un preexperimento porque su grado de control es mínimo, consiste en administrar un estímulo o tratamiento en grupo y después aplicar una medición en una o más variables para observar cuál es el nivel de grupo en estas variables.

El preexperimento que utilizaremos es de Diseño de *preprueba-postprueba con un solo grupo* este se le aplica a un estímulo que viene siendo la participación del “Diplomado en Administración de la Calidad en los Servicios de Salud INAP- IMSS 2001”; después de haber administrado este se le aplica una prueba posterior.

3.17 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este tipo de investigación es de tipo descriptivo y correlacional. Se dice que es de carácter descriptivo, ya que por una parte, se aplicará la prueba estadística descriptiva “T de student” y como complemento a los resultados arrojados, se detallarán gráficamente las situaciones y características del perfil del liderazgo, comunicación y manejo de conflictos de los participantes en el “Diplomado en

Administración de la Calidad en los Servicios de Salud INAP- IMSS 2001"; esto con base en los resultados arrojados por los cuestionarios.

Así mismo; se considera de tipo Correlacional puesto que con base en el método de Correlación de Pearson se observará el grado de similitud de los resultados obtenidos por cada participante en su autoevaluación inicial y su autoevaluación final.

3.18 CORRELACIÓN DE PEARSON

Como ya se había mencionado anteriormente, el método de estudio estadístico que se utilizó fue la Correlación de Pearson, en la que por medio de la información resultante, podemos determinar en qué grado se dieron las modificaciones o cambios en las variables medidas de acuerdo con la puntuación obtenida por el participante.

La correlación entre dos variables refleja el grado en que las puntuaciones están asociadas. La fórmula clásica, conocida como correlación producto momento de Pearson, se simboliza por la letra griega ρ (P_{xy}) cuando ha sido calculada en la población. Si se obtiene sobre una muestra, se designa por la letra " r_{xy} ".

Este tipo de estadístico se puede utilizar para medir el grado de relación de dos variables si ambas utilizan una escala de medida al nivel de intervalo razón (variables cuantitativas).

Este método estadístico refleja el grado de relación lineal que existe entre dos variables. El resultado fluctúa entre los rangos de +1 a -1.

Una correlación de +1 significa que existe una relación lineal directa perfecta (positiva) entre las dos variables, es decir, las puntuaciones bajas de la primera variable (X) se asocian con las puntuaciones bajas de la segunda variable (Y), mientras las puntuaciones altas de X se asocian con los valores altos de la variable Y.

Una correlación de -1 significa que existe una relación lineal perfecta (negativa) entre las dos variables. Lo que significa que las puntuaciones bajas X se asocian con los valores altos de Y.

Una correlación de 0 se interpreta como la no existencia de una relación entre las dos variables estudiadas.

Los valores de los índices de correlación tienen un significado el cual a su vez conlleva consecuencias sobre las conclusiones del estudio, a esto es lo que se refieren las implicaciones de los índices de correlación.

Para esta investigación, los índices de correlación se refieren al grado de relación que existe entre el grupo de participantes que demostraron sus habilidades antes de participar en el "Diplomado en Administración de la Calidad en los Servicios de Salud INAP- IMSS 2001", y después de tomar éste; para conocer qué tanto influyó dicho diplomado y que nivel de significancia tuvieron.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DE DATOS

y

CONCLUSIONES

A continuación daremos la interpretación de los resultados obtenidos de las autoevaluaciones de los participantes del Diplomado, usando los diferentes métodos estadísticos antes mencionados.

4.1 MANEJO DE CONFLICTOS

4.1.1 TABLA, INTERPRETACIÓN Y GRÁFICA ANTES DEL DIPLOMADO

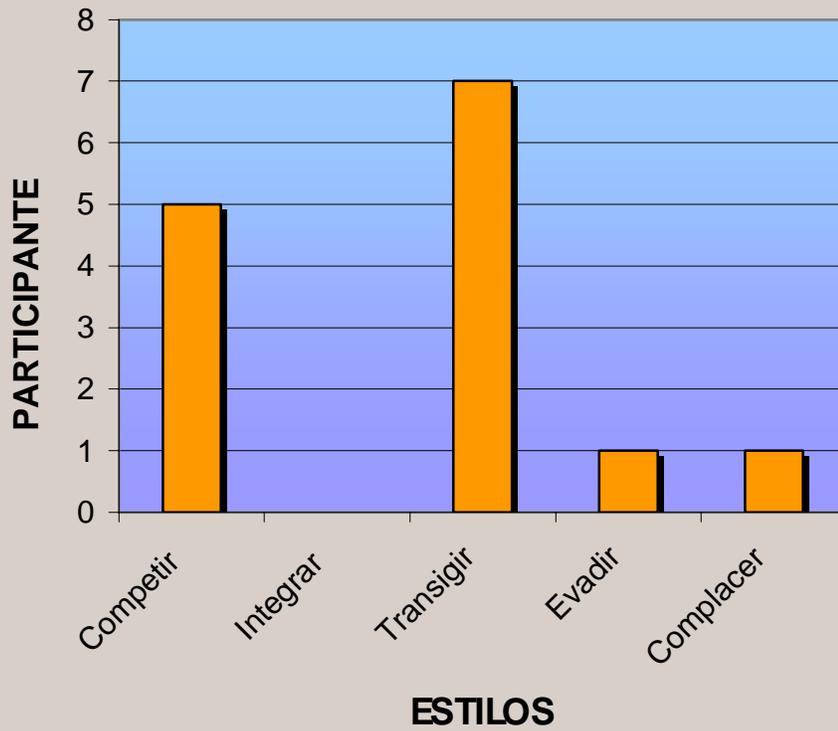
Diagnóstico de los participantes del Diplomado de "Administración en la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001" en cuanto al Manejo de Conflictos, evaluado con el Instrumento de Thomas Kilman antes del Diplomado.

PARTICIPANTE	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
1	4	7	10	5	4
2	6	7	12	2	3
3	7	5	9	5	4
4	4	6	7	9	4
5	5	8	11	5	1
6	5	4	6	5	10
7	10	6	7	0	7
8	7	6	8	3	6
9	11	9	6	1	3
10	0	6	11	6	7
11	9	5	7	6	3
12	10	5	8	4	3
13	7	7	10	5	1
14	10	5	5	4	6
SUMA POR ESTILO	5	0	7	1	1

En la anterior tabla se pueden ver los resultados obtenidos de los 14 participantes antes del Diplomado ya mencionado, en cuanto al Instrumento de Thomas Kilman. De acuerdo a las tendencias de las puntuaciones del grupo podemos observar que 7 de los participantes obtuvieron la mayor puntuación en el estilo de transigir, lo que quiere decir, que a ellos sólo les preocupa llegar aun acuerdo que parcialmente satisfaga ambas partes, lo que implica dividir las diferencias, intercambiar concesiones o buscar rápidamente una posición intermedia; ya que no analizan tanto el problema, debido a que sólo cooperan pero no se comprometen con las soluciones. También se puede observar que sólo 5 de los participantes tienen como estilo principal el competir, el cual es altamente asertivo y de baja cooperación en el que el individuo persigue sus propios intereses a expensas de las demás personas, ya que existe una orientación hacia el poder, en donde utilizan cualquier método que les parezca apropiado para imponer su posición. Aunque también hay dos participantes que poseen un estilo de manejo de conflictos orientado hacia la evasión y la complacencia. En donde la evasión se caracteriza por tener una baja asertividad y baja cooperación, ya que el individuo no persigue sus propios intereses ni los de otras personas, es decir no enfrenta el conflicto. Mientras que la característica de las personas que complacen es tener baja asertividad y alta cooperación, en donde el individuo niega sus propios intereses a favor de los de las demás personas; es decir, que existe un elemento de auto sacrificio. VER GRÁFICA

NOTA: Es importante decir que estos datos fueron concluidos mediante la estadística descriptiva, utilizando la frecuencia como principal indicador, por eso se tomo la puntuación más alta que se obtuvo al utilizar el Instrumento y fue sombreada para distinguirla en lo que se refiere a cada una de las variables.

Estilos de Manejo de Conflictos antes del Diplomado



Competir	Integrar	Transigir	Evadir	Complacer
5	0	7	1	1

4.1.2 TABLA, INTERPRETACIÓN Y GRÁFICA DESPUÉS DEL DIPLOMADO

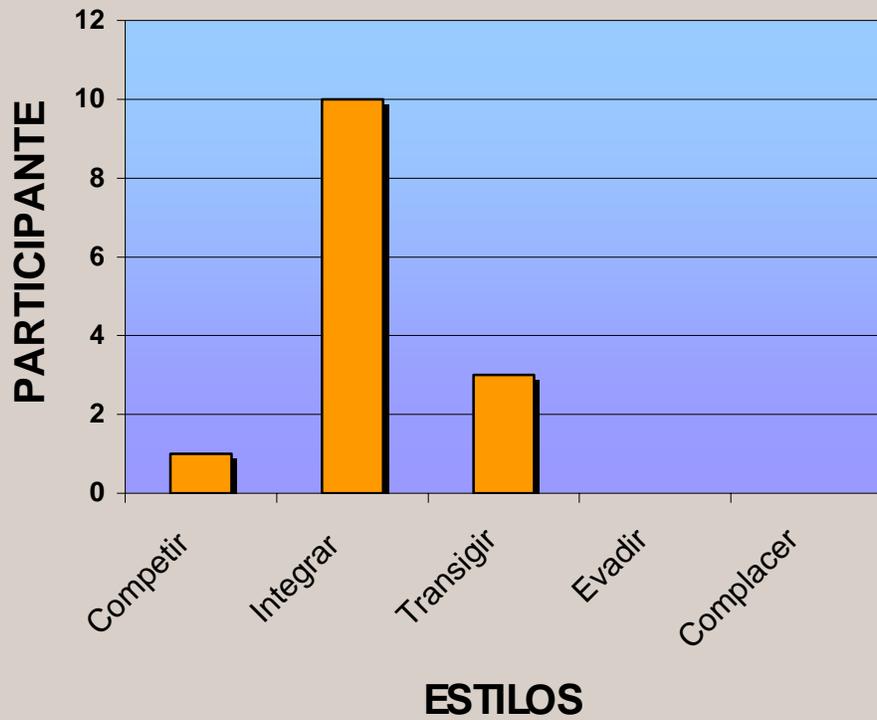
Diagnóstico de los participantes del Diplomado de "Administración en la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001" en cuanto al Manejo de Conflictos, evaluado con el Instrumento de Thomas Kilman después del Diplomado.

PARTICIPANTE	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
1	8	10	4	5	3
2	0	4	10	9	7
3	5	8	7	7	3
4	6	8	6	6	4
5	6	8	10	3	3
6	4	8	6	6	6
7	6	12	7	3	2
8	7	12	4	3	4
9	7	12	4	3	4
10	6	12	7	3	2
11	6	5	9	7	3
12	10	5	8	4	3
13	7	12	4	3	4
14	4	9	7	6	4
SUMA POR ESTILO	1	10	3	0	0

En la tabla anterior, se pueden ver los resultados obtenidos por los 14 participantes después del Diplomado ya mencionado, en cuanto al Instrumento de Thomas Kilman. De acuerdo a las tendencias de las puntuaciones de la muestra podemos observar que de los 14 participantes 10 de ellos obtuvieron la mayor puntuación en el estilo de integrar, lo que quiere decir que tienen alta asertividad y alta cooperación; involucrando un esfuerzo para enfrentar a otra persona y encontrar una solución que satisfaga los intereses de las partes involucradas. Es importante hacer mención que la mayoría de los participantes cambiaron su estilo hacia la integración, el cual es presentado por los autores de este Instrumento como el estilo ideal. Destacando también que 4 de los participantes no cambiaron su estilo al manejar sus conflictos, quedándose 3 con el estilo de transigir y uno con el de competir. Así mismo, podemos ver que ningún participante se ha ubicado en los estilos de evadir y complacer. VER GRAFICA

NOTA: Es importante decir que estos datos fueron concluidos mediante la estadística descriptiva, utilizando la frecuencia como principal indicador, por eso se tomo la puntuación más alta que se obtuvo al utilizar el Instrumento y fue sombreada para distinguirla en lo que se refiere a cada una de las variables.

Estilo de Manejo de Conflictos después del Diplomado



Competir	Integrar	Transigir	Evadir	Complacer
1	10	3	0	0

4.1.3 COMPARACIÓN Y GRÁFICA DE MANEJO DE CONFLICTOS

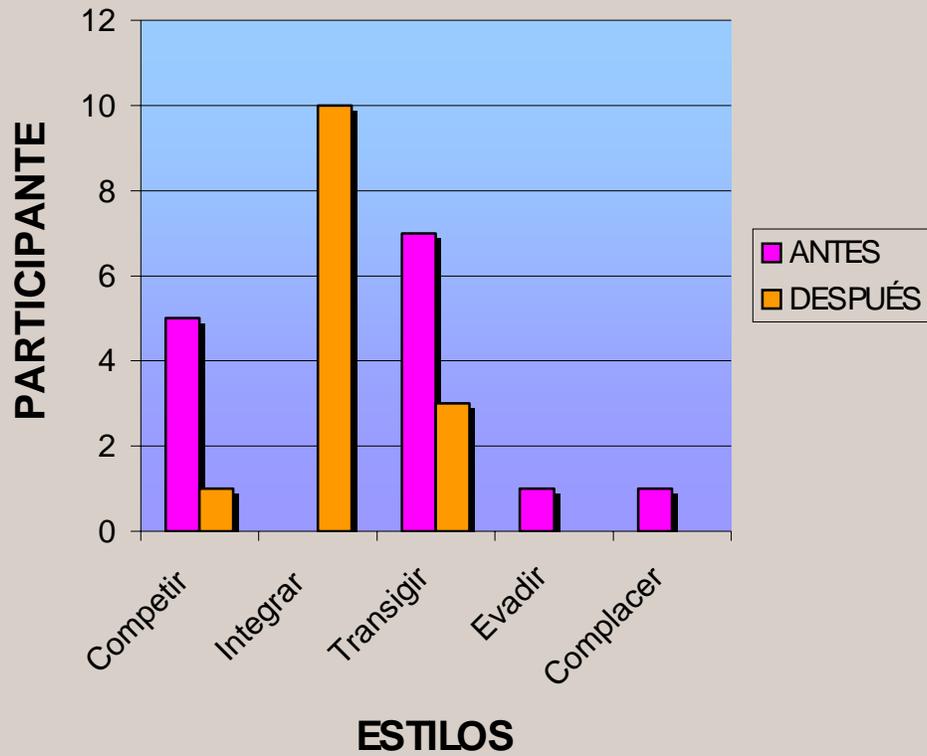
PARTICIPANTES	ANTES DEL DIPLOMADO	DESPUÉS DEL DIPLOMADO
1	Transigir	Integrar
2	Transigir	Transigir
3	Transigir	Integrar
4	Evadir	Integrar
5	Transigir	Transigir
6	Complacer	Integrar
7	Competir	Integrar
8	Transigir	Integrar
9	Competir	Integrar
10	Transigir	Integrar
11	Competir	Transigir
12	Competir	Competir
13	Transigir	Integrar
14	Competir	Integrar

Como se puede observar en esta tabla, hay una tendencia clara, después de haber cursado el Diplomado, en cambiar su estilo que presentaban a un estilo orientado hacia la integración.

Al presentar este estilo, lo que se pretende es la búsqueda de soluciones incluyentes para todo el personal que tenga a su cargo, al igual que obtener un aprendizaje de los distintos puntos de vista que tengan los subordinados de algún problema específico; ya que con eso se consigue el compromiso de los subordinados para la consecución de los objetivos. De esta forma se resuelven malos sentimientos que hayan interferido en una relación interpersonal.

En la siguiente gráfica se muestran las tendencias que presentaron los participantes antes y después de haber cursado el Diplomado

Comparación de Estilos de Manejo de Conflictos



Competir	Integrar	Transigir	Evadir	Complacer
5	0	7	1	1
1	10	3	0	0

4.2 LIDERAZGO

4.2.1 TABLA, INTERPRETACIÓN Y GRÁFICA ANTES DEL DIPLOMADO

Diagnóstico de los participantes del Diplomado de "Administración en la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001" en cuanto al Estilo de Liderazgo, evaluado con el Instrumento de Hersey y Blanchard, antes del Diplomado.

PARTICIPANTE	C1	C2	C3	C4	TOTAL	EVALUACIÓN
1	-4	3	1	-2	-2	Ineficaz
2	1	3	9	4	17	Eficaz
3	0	2	4	0	6	Eficaz
4	-2	7	2	-2	5	Eficaz
5	-1	3	6	0	8	Eficaz
6	-2	7	2	4	11	Eficaz
7	0	1	5	-2	4	Eficaz
8	0	2	4	0	6	Eficaz
9	-2	5	4	4	11	Eficaz
10	2	0	3	2	7	Eficaz
11	2	4	2	0	8	Eficaz
12	1	5	-2	2	6	Eficaz
13	-2	3	2	-2	1	Eficaz
14	2	3	2	-1	6	Eficaz
Suma por cuadrante	0	8	6	0	14	

En la tabla anterior se pueden ver los resultados obtenidos por los 14 participantes antes del Diplomado ya mencionado en cuanto al instrumento de Hersey y Blanchard, el cual mide el estilo de liderazgo que tienen los participantes. De acuerdo a las tendencias de las puntuaciones de la muestra, podemos observar que 8 de los 14 participantes obtuvieron la mayor puntuación en estilo de convencer caracterizado por inclinarse hacia las altas tareas y bajas relaciones, es decir, ellos realizan el trabajo por medio de personas comprometidas mediante la interdependencia debida a un interés común en los propósitos de la organización, la cual produce relaciones de respeto y confianza. Cabe mencionar que es el mejor de los estilos de liderazgo. Sin embargo el otro estilo predominante en los participantes es el estilo orientado hacia la participación, en el cual el dirigente permite a sus subordinados sus propias actividades; además gastan mucho tiempo en desarrollar relaciones personales con ellos. Otro punto importante a resaltar es el hecho de que ninguno de los participantes tuvieron como estilo predominante el de ordenar o delegar. Por último cabe hacer mención que solo un participante de los 14 fue catalogado como ineficaz su estilo de liderazgo. VER GRÁFICA

NOTA: Es importante decir que estos datos fueron concluidos mediante la estadística descriptiva, utilizando la frecuencia como principal indicador, por eso se tomo la puntuación más alta que se obtuvo al utilizar el Instrumento y fue sombreada para distinguirla en lo que se refiere a cada una de las variables.

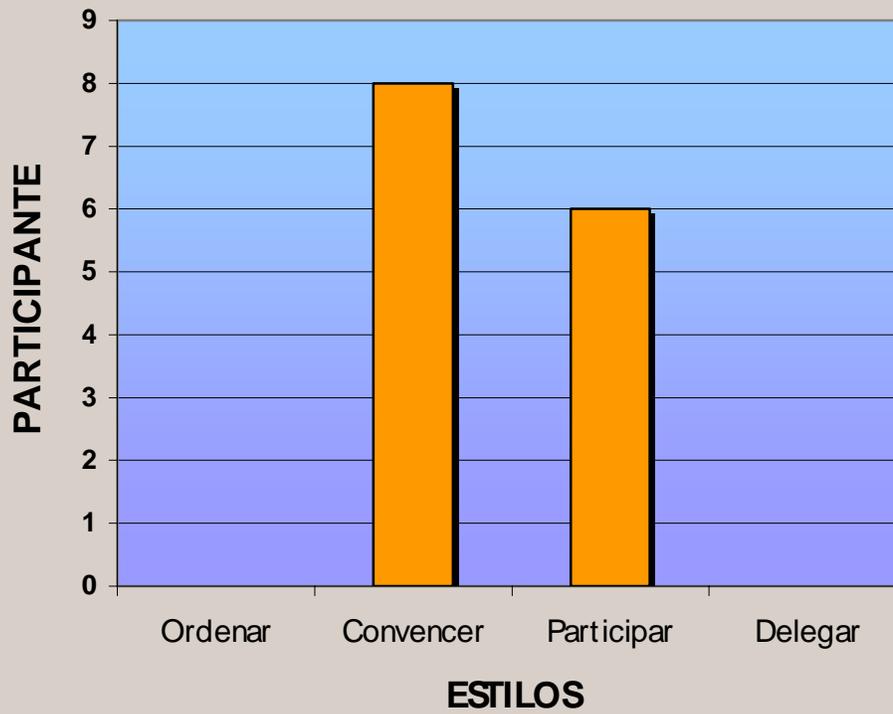
C1: Cuadrante 1 Ordenar (Tareas altas, relaciones bajas)

C2: Cuadrante 2 Convencer (Tareas altas, relaciones altas)

C3: Cuadrante 3 Participar (Tareas bajas, relaciones bajas)

C4: Cuadrante 4 Delegar (Tareas bajas, relaciones bajas)

Estilos de Liderazgo antes del Diplomado



Ordenar	Convencer	Participar	Delegar
0	8	6	0

4.2.2 TABLA, INTERPRETACIÓN Y GRÁFICA DESPUÉS DEL DIPLOMADO

Diagnóstico de los participantes del Diplomado de "Administración en la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001" en cuanto al Estilo de Liderazgo, evaluado con el Instrumento de Hersey y Blanchard, después del Diplomado.

PARTICIPANTE	C1	C2	C3	C4	TOTAL	EVALUACIÓN
1	-6	7	0	-2	-1	Ineficaz
2	-1	3	4	0	6	Eficaz
3	-2	6	1	0	5	Eficaz
4	3	2	4	2	11	Eficaz
5	4	2	-1	0	5	Eficaz
6	-3	-6	4	-2	-7	Ineficaz
7	2	4	2	0	8	Eficaz
8	0	7	4	0	11	Eficaz
9	-1	5	2	0	6	Eficaz
10	0	3	0	-2	1	Eficaz
11	-3	1	3	-3	-2	Ineficaz
12	9	6	2	0	17	Eficaz
13	2	3	2	-1	6	Eficaz
14	9	6	2	0	17	Eficaz
Suma por cuadrante	3	7	4	0	14	

En la tabla anterior se pueden ver los resultados obtenidos por los 14 participantes después del Diplomado ya mencionado en cuanto al instrumento de Hersey y Blanchard, el cual mide el estilo de liderazgo predominante en los participantes. De acuerdo a las tendencias de las puntuaciones de la muestra, podemos observar que la mayoría de los participantes cambiaron su estilo, aunque no hacia el ideal orientado a convencer. La información de la tabla presenta algunas cuestiones destacables. Primero, muchos de los participantes que estaban ubicados dentro del estilo ideal cambiaron alejándose de éste. Segundo, algunos otros cambiaron hacia el ideal pero en menor proporción. Lo que origino que 3 de los participantes se ubicaran dentro del estilo de ordenar, en el cual anteriormente no se encontraba ninguno de ellos. Tercero, dentro del estilo orientado hacia la participación se observa que dos de los participantes salieron de éste. Por último cabe hacer mención que el estilo de delegar no sufrió ningún cambio, es decir, ningún participante se ubico dentro de éste, ni antes ni después del Diplomado. VER GRÁFICAS

NOTA: Es importante decir que estos datos fueron concluidos mediante la estadística descriptiva, utilizando la frecuencia como principal indicador, por eso se tomo la puntuación más alta que se obtuvo al utilizar el Instrumento y fue sombreada para distinguirla en lo que se refiere a cada una de las variables.

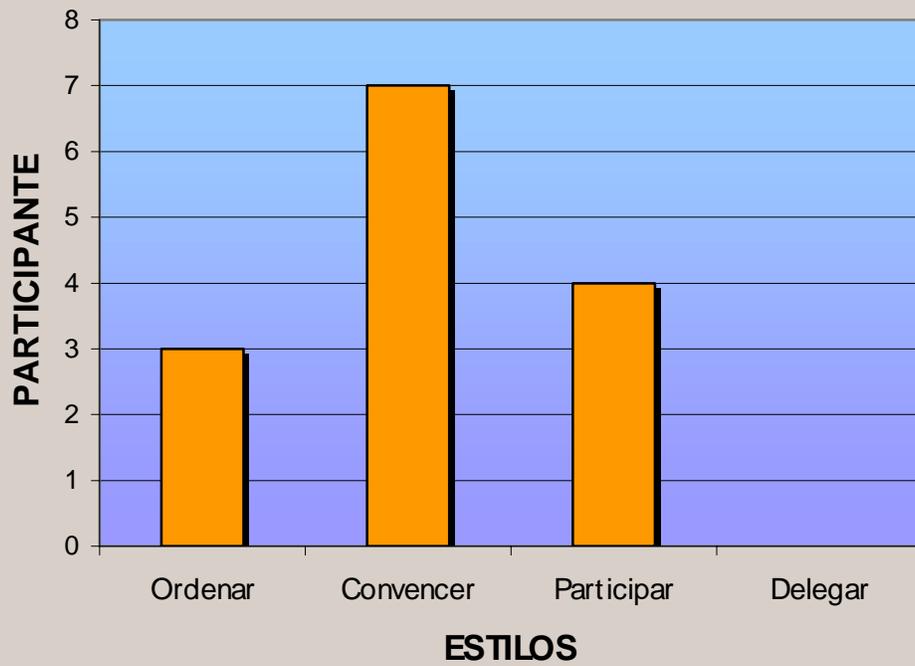
C1: Cuadrante 1 Ordenar (Tareas altas, relaciones bajas)

C2: Cuadrante 2 Convencer (Tareas altas, relaciones altas)

C3: Cuadrante 3 Participar (Tareas bajas, relaciones bajas)

C4: Cuadrante 4 Delegar (Tareas bajas, relaciones bajas)

Estilos de Liderazgo después del Diplomado



Ordenar	Convencer	Participar	Delegar
3	7	4	0

4.2.3 COMPARACIÓN Y GRÁFICA DE LIDERAZGO

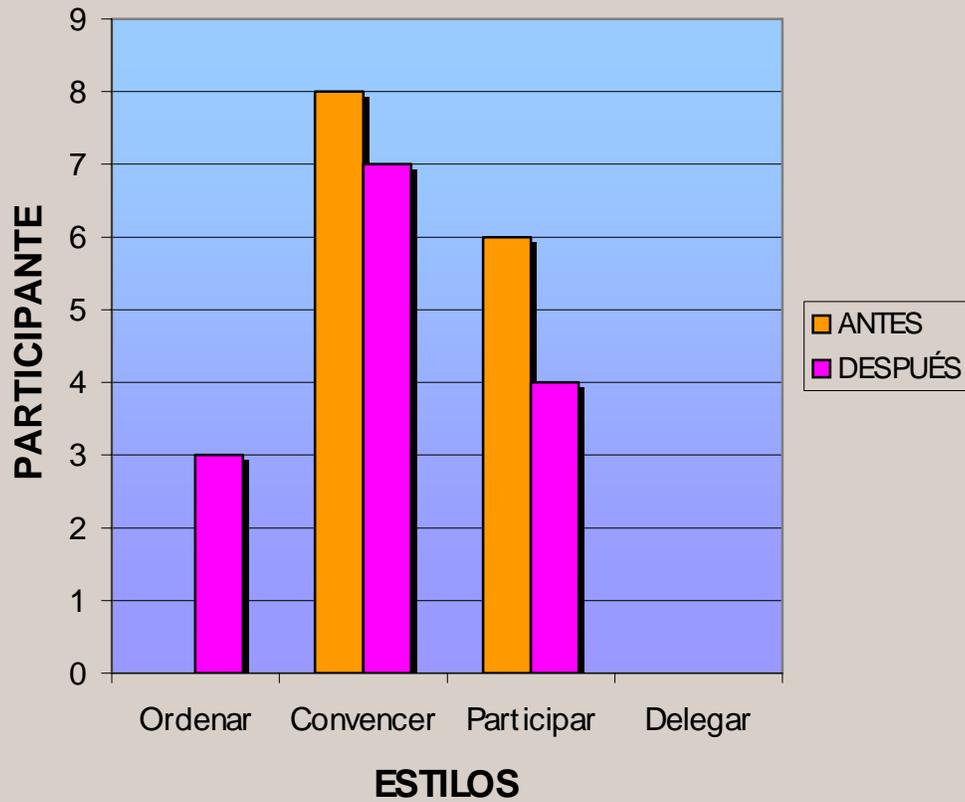
PARTICIPANTES	ANTES DEL DIPLOMADO	DESPUÉS DEL DIPLOMADO
1	Convencer	Convencer
2	Participar	Participar
3	Participar	Convencer
4	Convencer	Participar
5	Participar	Ordenar
6	Convencer	Participar
7	Participar	Convencer
8	Participar	Convencer
9	Convencer	Convencer
10	Participar	Convencer
11	Convencer	Participar
12	Convencer	Ordenar
13	Convencer	Convencer
14	Convencer	Ordenar

Como se puede observar en esta tabla, el estilo predominante sigue siendo el "convencer". Aunque el efecto del Diplomado haya sido el de diversificar los estilos que presentaban los participantes; puesto que antes del Diplomado los participantes se ubicaban dentro de los estilos de "convencer" y "participar" y después de éste, son tres los estilos en los que se ubican.

El beneficio de ubicarse en un estilo de liderazgo orientado a "convencer" es que el líder aporta directrices sobre como deben realizarse las tareas y al mismo tiempo muestra una alta consideración por las necesidades y deseos de sus subordinados.

En la siguiente gráfica se muestran las tendencias que presentaron los participantes antes y después de haber cursado el Diplomado

Comparación de Estilos de Liderazgo



Ordenar	Convencer	Participar	Delegar
0	8	6	0
3	7	4	0

4.3 COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

4.3.1 TABLA, INTERPRETACIÓN Y GRÁFICA ANTES DEL DIPLOMADO

Diagnóstico de los participantes del "Diplomado de Administración en la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001" en cuanto al Inventario de los Estilos de Comunicación Interpersonal, evaluado con el Instrumento tomado del Manual de Estrategias Gerenciales, antes del Diplomado.

PARTICIPANTES	C	E	CE	ES	GA	SUMA	EVALUACIÓN
1	18	21	12	21	21	93	Buena
2	20	24	18	27	25	114	Excelente
3	15	18	15	19	27	94	Buena
4	21	24	18	27	27	117	Excelente
5	21	22	18	23	25	109	Muy Buena
6	21	22	18	29	27	117	Excelente
7	17	22	18	27	27	111	Excelente
8	10	20	16	17	20	83	Regular
9	14	13	12	21	20	80	Mala
10	16	21	17	29	21	104	Muy Buena
11	18	14	15	27	24	98	Buena
12	21	22	15	30	27	115	Excelente
13	18	21	14	24	21	98	Buena
14	15	14	13	18	18	78	Mala
Promedio por Estilo	18	20	16	24	24		

Evaluación	Participantes
Mala	2
Regular	1
Buena	4
Muy Buena	2
Excelente	5

En la tabla anterior se pueden ver los resultados obtenidos por los 14 participantes del Diplomado ya mencionado en cuanto al cuestionario (Inventarios de la Comunicación) tomado del Manual de Estrategias Gerenciales, el cual evalúa la comunicación que tienen los participantes con sus subordinados. De acuerdo a las tendencias de las puntuaciones de la muestra podemos observar que antes del Diplomado: a) 5 de los participantes tienen una comunicación excelente, ya que sus calificaciones se ubican en el rango de 111 a 120; b) 2 de los participantes poseen una comunicación muy buena con sus subordinados, ya que sus calificaciones se ubican en un rango de 101 a 110; c) 4 de ellos tienen una comunicación buena de acuerdo al rango donde se ubicaron sus respuestas de 91 a 100; d) encontramos que sólo hay un participante con una comunicación regular ubicada en el rango de 81 a 90 y; e) por último se observa que existen dos participantes con una comunicación mala con sus subordinados, ya que sus calificaciones se ubicaron dentro del rango de 71 a 80. VER GRÁFICA

NOTA: Es importante decir que estos datos fueron concluidos mediante la suma de las áreas específicas de la comunicación, comparada con los intervalos que vienen en el cuestionario ya mencionado. A partir de ello y tomando en cuenta la puntuación máxima en cada área se observa que los participantes obtuvieron mejores calificaciones en el área de claridad de expresión.

Los elementos que integran una comunicación interpersonal son:

C: AUTOPERCEPCIÓN (Concepto de sí mismo)

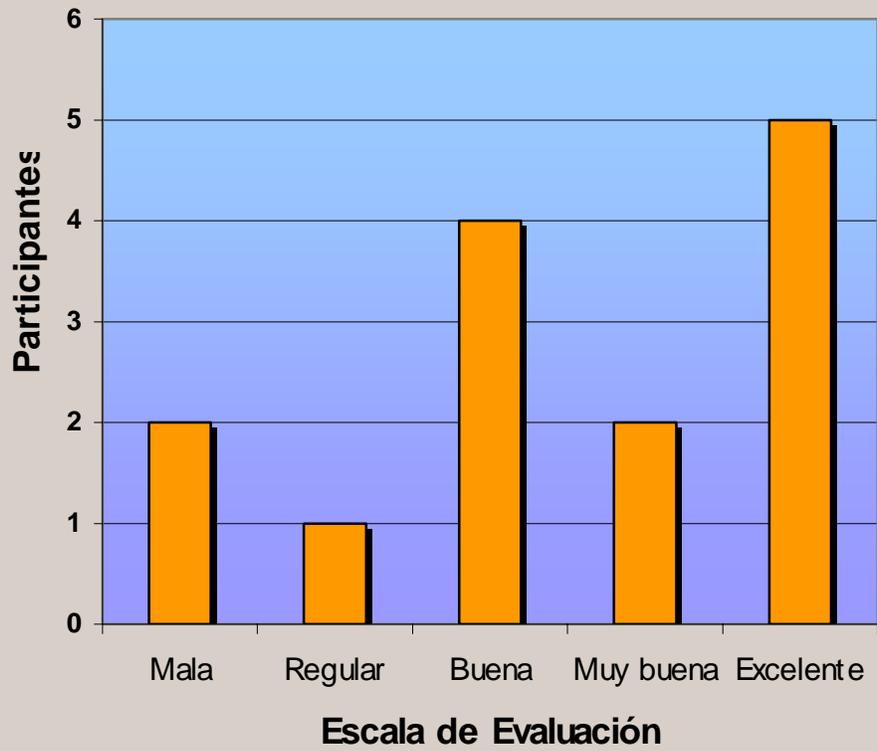
E: ESCUCHAR (Poner atención)

CE: CLARIDAD DE EXPRESIÓN (Saber Comunicarse)

ES: CAPACIDAD PARA EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS CONSTRUCTIVAMENTE

GA: GRADO DE APERTURA (Para los demás)

Comunicación Interpersonal antes del Diplomado



Mala	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
2	1	4	2	5

4.3.2 TABLA, INTERPRETACIÓN Y GRÁFICA DESPUÉS DEL DIPLOMADO

Diagnóstico de los participantes del "Diplomado en la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001" en cuanto al Inventario de los Estilos de Comunicación Interpersonal, evaluado con el Instrumento tomado del Manual de Estrategias Gerenciales, después del Diplomado.

PARTICIPANTES	C	E	CE	ES	GA	SUMA	EVALUACIÓN
1	21	24	15	24	27	111	Excelente
2	18	19	13	27	24	101	Muy Buena
3	15	23	16	24	22	100	Buena
4	15	16	17	19	14	81	Regular
5	16	16	14	23	22	91	Buena
6	16	19	12	22	19	88	Regular
7	19	22	15	25	21	102	Muy Buena
8	15	16	16	19	14	80	Mala
9	21	24	15	28	24	112	Excelente
10	21	24	17	29	26	117	Excelente
11	14	24	18	29	24	109	Muy Buena
12	20	20	14	26	24	104	Muy Buena
13	21	20	16	26	19	102	Muy Buena
14	18	21	18	27	27	111	Excelente
Promedio por Estilo	18	21	15	25	22		

Evaluación	Participantes
Mala	1
Regular	2
Buena	2
Muy Buena	5
Excelente	4

En la tabla anterior se pueden ver los resultados obtenidos por los 14 participantes del Diplomado ya mencionado en cuanto al cuestionario (Inventarios de la Comunicación) tomado del Manual de Estrategias Gerenciales, el cual evalúa la comunicación que tienen los participantes con sus subordinados. De acuerdo a las tendencias de las puntuaciones de la muestra podemos observar que antes del Diplomado: a) la mayoría de los participantes mejoraron la comunicación con sus subordinados; b) a pesar de que ahora encontramos una disminución de un participante que tenía comunicación excelente, podemos observar que aumentaron los participantes con una comunicación muy buena; c) con lo que respecta a las tres restantes categorías podemos decir que hubo cambios mínimos orientados hacia una mejor categoría. VER GRÁFICA

NOTA: Es importante decir que estos datos fueron concluidos mediante la suma de las áreas específicas de la comunicación, comparada con los intervalos que vienen en el cuestionario ya mencionado. A partir de ello y tomando en cuenta la puntuación máxima en cada área se observa que los participantes mejoraron en las áreas de autopercepción, escuchar y claridad de expresión del Diplomado.

Los elementos que integran la comunicación interpersonal son:

C: AUTOPERCEPCIÓN (Concepto de sí mismo)

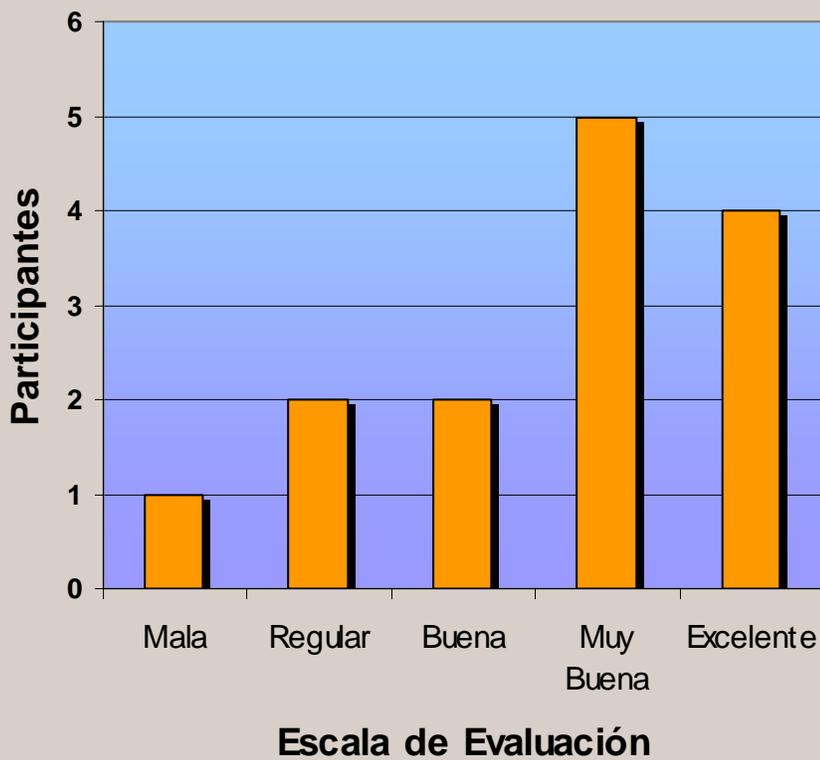
E: ESCUCHAR (Poner atención)

CE: CLARIDAD DE EXPRESIÓN (Saber Comunicarse)

ES: CAPACIDAD PARA EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS CONSTRUCTIVAMENTE

GA: GRADO DE APERTURA (Para los demás)

Comunicación Interpersonal después del Diplomado



Mala	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
1	2	2	5	4

4.3.3 COMPARACIÓN Y GRÁFICA DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Diplomado	Participantes	C	E	CE	ES	GA	Suma	Evaluación
Antes	1	18	21	12	21	21	93	Buena
Después		21	24	15	24	27	111	Excelente
Antes	2	20	24	18	27	25	114	Excelente
Después		18	19	13	27	24	101	Muy Bue.
Antes	3	15	18	15	19	27	94	Buena
Después		15	23	16	24	22	100	Buena
Antes	4	21	24	18	27	27	117	Excelente
Después		15	16	17	19	14	81	Regular
Antes	5	21	22	18	23	25	109	Muy Bue.
Después		16	16	14	23	22	91	Buena
Antes	6	21	22	18	29	27	117	Excelente
Después		16	19	12	22	19	88	Regular
Antes	7	17	22	18	27	27	111	Excelente
Después		19	22	15	25	21	102	Muy Bue.
Antes	8	10	20	16	17	20	83	Regular
Después		15	16	16	19	14	80	Mala
Antes	9	14	13	12	21	20	80	Mala
Después		21	24	15	28	24	112	Excelente
Antes	10	16	21	17	29	21	104	Muy Bue.
Después		21	24	17	29	26	117	Excelente
Antes	11	18	14	15	27	24	98	Buena
Después		14	24	18	29	24	109	Muy Bue.
Antes	12	21	22	15	30	27	115	Excelente
Después		20	20	14	26	24	104	Muy Bue.

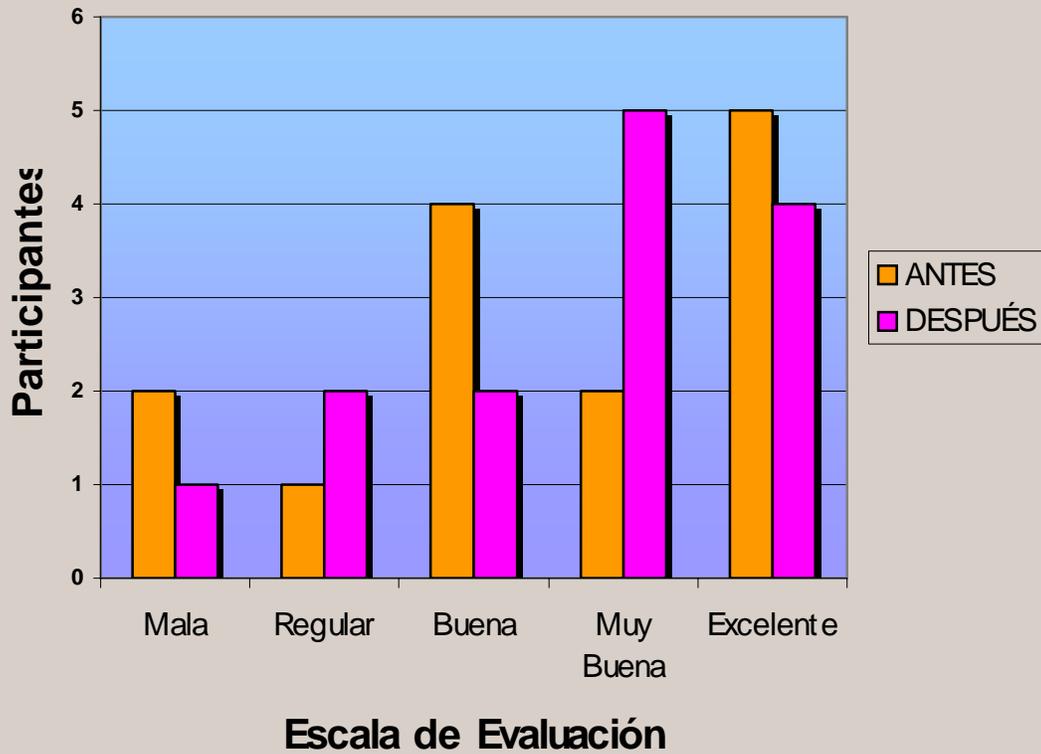
Antes	13	18	21	14	14	21	98	Buena
Después		21	20	16	26	19	102	Muy Bue.
Antes	14	15	14	13	18	18	78	Mala
Después		18	21	18	27	27	111	Excelente

Como se puede observar en esta tabla, no se pueden hacer generalizaciones debido a que los cambios que presentaron los participantes, después del Diplomado, no fueron en su mayoría orientados hacia el logro de una mejor comunicación interpersonal. Puesto que hubo participantes que lejos de mejorar empeoraron su estilo. Esto se ve representado en la tabla, ya que las celdas que se encuentran sombreadas indican los elementos de la comunicación en donde obtuvieron la máxima puntuación posible.

Debido a la importancia que juega la comunicación interpersonal dentro de las organizaciones es necesario que los líderes desarrollen ciertas habilidades para la eficiente transmisión de mensajes hacia sus subordinados. Por ello es imprescindible que se revisen las características de los elementos que integran a la comunicación interpersonal, las cuales se describieron con anterioridad en el segundo capítulo.

En la siguiente gráfica se muestran las tendencias que presentaron los participantes antes y después de haber cursado el Diplomado

Comparación de Comunicación Interpersonal



Mala	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
2	1	4	2	5
1	2	2	5	4

4.4 COMUNICACIÓN

4.4.1 TABLA, INTERPRETACIÓN Y GRÁFICA ANTES DEL DIPLOMADO

Diagnóstico de los participantes del Diplomado de "Administración en la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001" en cuanto al Estilo de Comunicación, evaluado con el Instrumento tomado del Manual de Estrategias Gerenciales, antes del Diplomado

PARTICIPANTES	ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3	ESTILO 4
1	11	13	9	7
2	14	6	9	11
3	13	9	9	9
4	8	13	15	4
5	10	9	12	9
6	8	13	15	4
7	8	11	14	7
8	13	9	9	9
9	15	8	3	14
10	5	16	12	7
11	9	12	11	8
12	16	9	8	7
13	8	15	13	4
14	13	11	9	7
SUMA POR ESTILO	6	4	4	0

En la tabla anterior se pueden ver los resultados obtenidos por los 14 participantes del Diplomado ya mencionado en cuanto al Instrumento tomado del Manual de Estrategias Gerenciales, el cual mide el estilo de comunicación que tienen los participantes con respecto a sus subordinados. De acuerdo a las tendencias de las puntuaciones de la muestra, podemos observar que el estilo de comunicación predominante es el de la acción; en el que ellos se orientan hacia el éxito, las tareas a ejecutar, la progresión y la resolución de problemas. También se observa que del resto de los participantes 4 se ubican en el estilo del método caracterizado por que les gustan los hechos, la organización, la estructuración, las estrategias y las tácticas. Mientras que los otros 4 participantes se ubican en las relaciones humanas cuyos intereses se orientan hacia los problemas de la sociedad, las interacciones, la comunicación, el trabajo en grupo, la motivación y los sistemas sociales. Es importante hacer mención que este estilo es calificado como el ideal. VER GRÁFICA

NOTA: Es importante decir que estos datos fueron concluidos mediante la estadística descriptiva, utilizando la frecuencia como principal indicador, por eso se tomo la puntuación más alta que se obtuvo al utilizar el Instrumento y fue sombreada para distinguirla en lo que se refiere a cada una de las variables.

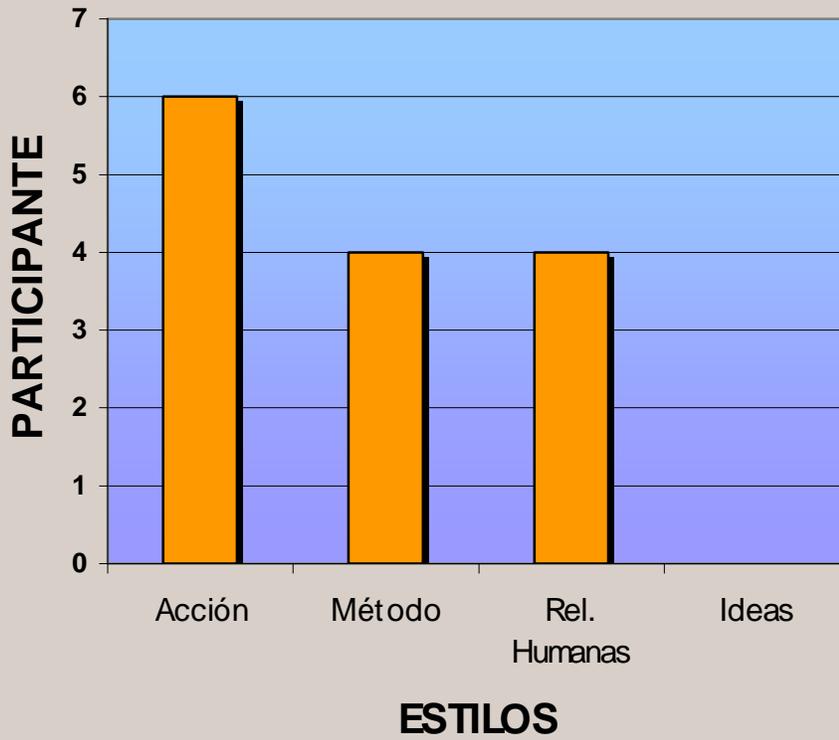
ESTILO 1: ES LA GENTE DE ACCIÓN

ESTILO 2: ES LA GENTE DE MÉTODO.

ESTILO 3: ES EL DE AQUELLOS QUE ESTÁN MAS CERCA DE LAS RELACIONES
HUMANAS

ESTILO 4: ES EL DE LA GENTE DE IDEAS

Estilos de Comunicación antes del Diplomado



Acción	Método	Rel. Humanas	Ideas
6	4	4	0

4.4.2 TABLA, INTERPRETACIÓN Y GRÁFICA DESPUÉS DEL DIPLOMADO

Diagnóstico de los participantes del Diplomado de "Administración en la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001" en cuanto al Estilo de Comunicación, evaluado con el Instrumento tomado del Manual de Estrategias Gerenciales, . después del Diplomado

PARTICIPANTES	ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3	ESTILO 4
1	15	7	11	7
2	6	12	14	8
3	12	8	15	5
4	9	10	16	5
5	10	9	12	9
6	10	10	13	7
7	8	10	13	9
8	9	9	14	8
9	11	8	7	14
10	8	13	10	9
11	13	10	10	7
12	8	11	13	8
13	10	13	9	8
14	4	15	11	10
Suma por Estilo	2	3	8	1

En la tabla anterior se pueden ver los resultados obtenidos por los 14 participantes del Diplomado ya mencionado en cuanto al Instrumento tomado del Manual de Estrategias Gerenciales, el cual mide el estilo de comunicación que tienen los participantes con respecto a sus subordinados. De acuerdo a las tendencias de las puntuaciones de la muestra, podemos observar que el estilo de comunicación predominante es el orientado hacia las relaciones humanas, cuyos intereses se orientan hacia los problemas de la sociedad, las interacciones, la comunicación, el trabajo en grupo, la motivación y los sistemas sociales. También se observa que hubo una disminución de participantes que se habían ubicado en los estilos orientados hacia la acción y el método, con características ya antes mencionadas. Igualmente se observa que antes del Diplomado no había ningún participante que se ubicara en el estilo orientado hacia las ideas, y que después de haberlo cursado hay uno que esta ubicado dentro de este estilo caracterizado por que le gustan los conceptos, las teorías, los intercambios de ideas, la innovación, la creatividad y la novedad. VER GRÁFICA

NOTA: Es importante decir que estos datos fueron concluidos mediante la estadística descriptiva, utilizando la frecuencia como principal indicador, por eso se tomo la puntuación más alta que se obtuvo al utilizar el Instrumento y fue sombreada para distinguirla en lo que se refiere a cada una de las variables.

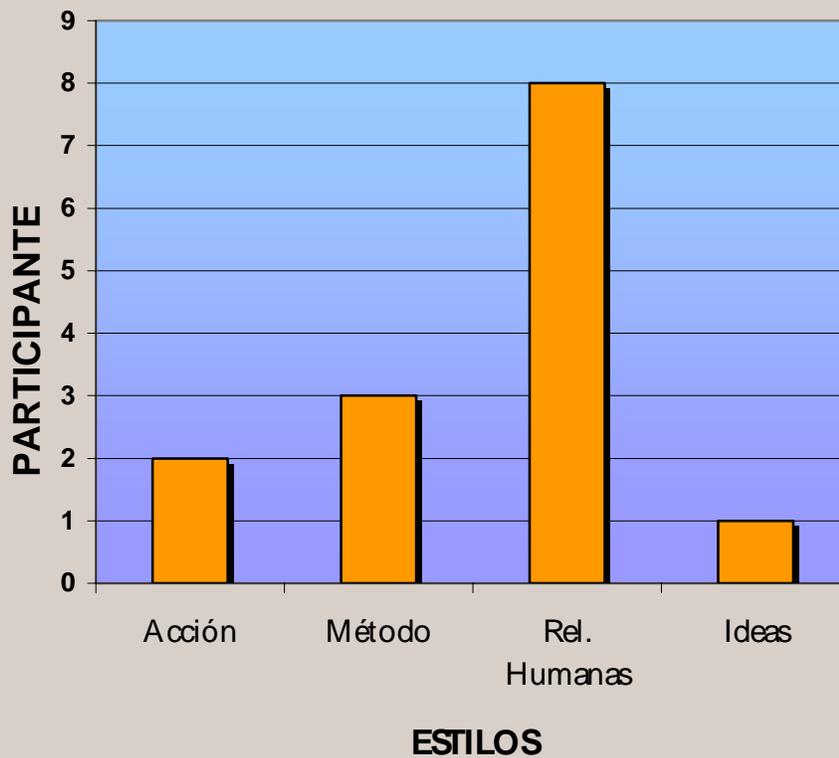
ESTILO 1: ES LA GENTE DE ACCIÓN

ESTILO 2: ES LA GENTE DE MÉTODO.

ESTILO 3: ES EL DE AQUELLOS QUE ESTÁN MAS CERCA DE LAS RELACIONES HUMANAS

ESTILO 4: ES EL DE LA GENTE DE IDEAS

Estilos de Comunicación después del Diplomado



Acción	Método	Rel. Humanas	Ideas
2	3	8	1

4.4.3 COMPARACIÓN Y GRÁFICA DE COMUNICACIÓN

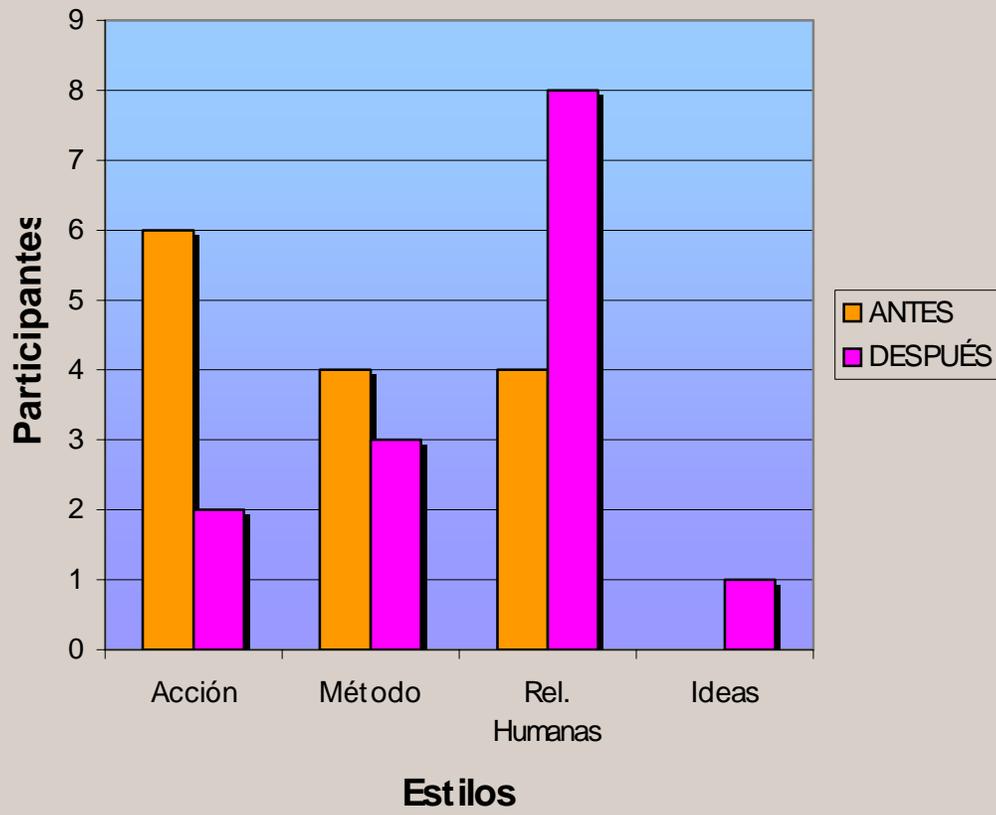
PARTICIPANTES	ANTES DEL DIPLOMADO	DESPUÉS DEL DIPLOMADO
1	Método	Acción
2	Acción	Relaciones Humanas
3	Acción	Relaciones Humanas
4	Relaciones Humanas	Relaciones Humanas
5	Relaciones Humanas	Relaciones Humanas
6	Relaciones Humanas	Relaciones Humanas
7	Relaciones Humanas	Relaciones Humanas
8	Acción	Relaciones Humanas
9	Acción	Ideas
10	Método	Método
11	Método	Acción
12	Acción	Relaciones Humanas
13	Método	Método
14	Acción	Método

Como se puede observar en esta tabla, después de haber cursado el Diplomado hay una tendencia, por parte de los participantes, hacia el estilo ideal de comunicación (Relaciones Humanas).

La comunicación dentro de las organizaciones es un elemento indispensable para el buen funcionamiento de la misma, ya que a través de esta es como se transmiten toda clase de mensajes entre todos los miembros de la organización para la consecución de los objetivos.

En la siguiente gráfica se muestran las tendencias que presentaron los participantes antes y después de haber cursado el Diplomado

Comparación de Estilos de Comunicación



Acción	Método	Rel. Humanas	Ideas
6	4	4	0
2	3	8	1

4.5 CORRELACIONES DE PEARSON

ESTILO DE LIDERAZGO

		Ordenar	Convencer	Participar	Delegar
Ordenar Pearson	Correlación de	1.000	.099	-.035	.228
	Sig (2 colas)		.616	.860	.243
	N	28	28	28	28
Convencer Pearson	Correlación de	.099	1.000	-.292	.230
	Sig (2 colas)	.616		.132	.239
	N	28	28	28	28
Participar Pearson	Correlación de	-.035	-.292	1.000	.280
	Sig (2 colas)	.860	.132		.149
	N	28	28	28	28
Delegar Pearson	Correlación de	.228	.230	.280	1.000
	Sig (2 colas)	.243	.239	.149	
	N	28	28	28	28

HIPÓTESIS DE LIDERAZGO

Hipótesis de investigación

H₁: Si existe diferencia significativa entre los resultados obtenidos en la evaluación inicial y la evaluación final, realizada a los mandos medios de las diversas unidades del IMSS, que participaron en el "Diplomado en Administración de la Calidad de los

Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", impartido por el INAP, entonces el Diplomado modificó el estilo de liderazgo de los participantes.

Hipótesis estadística de correlación

H₀: El haber tomado el "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", modificó el estilo de liderazgo, situación que se refleja en la evaluación final de los participantes en dicho Diplomado, y que se expresa en una correlación negativa considerable de -0.50 y positiva considerable de +0.50 dentro de la escala de Pearson

Los resultados arrojados por la investigación muestran correlaciones de -.035 y .280, por lo que se determina que la correlación que existe en el estilo de liderazgo antes y después de haber cursado el "Diplomado en Administración de los Servicios de Salud INAP-IMSS 200" presenta correlaciones débiles, tanto negativa como positivamente; por lo que se puede concluir que no existen pruebas estadísticas suficientes para determinar una correlación significativa.

ESTILO DE COMUNICACIÓN

	Gente de Acción	Gente de Método	Relaciones Humanas	Gente de Ideas
Gente de Acción Correlación de Pearson	1.000	-.753	-.593	.238
Sig (2 colas)	28	28	.001	.223
N			28	28
Gente de Método Correlación de Pearson	-.753	1.000	.273	-.416
Sig (2 colas)	28	28	.159	.028
N			28	28
Rel. Humanas Correlación de Pearson	-.593	.273	1.000	-.733
Sig (2 colas)	.001	.159		
N	28	28	28	28
Gente de Ideas Correlación de Pearson	.238	-.416	-.733	1.000
Sig (2 colas)	.223	.028		
N	28	28	28	28

HIPÓTESIS DE COMUNICACIÓN

Hipótesis de investigación

H₂: Si existe diferencia significativa entre los resultados obtenidos en la evaluación inicial y la evaluación final, realizada a los mandos medios de las diversas unidades del IMSS, que participaron en el "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", impartido por el INAP, entonces el Diplomado modificó el estilo de comunicación de los participantes.

H₁₀: El haber tomado el "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", modificó el estilo de comunicación, situación que se refleja en la evaluación final de los participantes en dicho Diplomado, y que se expresa en una correlación negativa considerable de -0.50 y positiva considerable de +0.50 dentro de la escala de Pearson

Los resultados arrojados por la investigación muestran las siguientes correlaciones significativas para el estilo de comunicación antes y después de haber cursado el "Diplomado en Administración de los Servicios de Salud INAP-IMSS 200":

- a) una correlación de -.753 , por lo que se puede concluir que existen pruebas estadísticas suficientes para determinar una correlación negativa considerable entre los estilos de "Gente de Método" y "Gente de Acción".
- b) una correlación de -.733 , por lo que se puede concluir que existen pruebas estadísticas suficientes para determinar una correlación negativa considerable entre los estilos de "Gente de Ideas" y "Relaciones Humanas".
- c) una correlación de -.593 , por lo que se puede concluir que existen pruebas estadísticas suficientes para determinar una correlación negativa media entre los estilos de "Gente de Acción" y "Relaciones Humanas".

ESTILO DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

	Autopercepción	Escuchar	Claridad de expresión	Cap. para expresar sentimientos	Grado de apertura
Autopercepción Corr. de Pearson Sig (2 colas) N	1.000 28	.509 .006 28	.200 .307 28	.511 .005 28	.526 .004 28
Escuchar Corr. de Pearson Sig (2 colas) N	.509 .006 28	1.000 28	.511 .005 28	.587 .001 28	.574 .001 28
Claridad de exp. Corr. de Pearson Sig (2 colas) N	.200 .307 28	.511 .005 28	1.000 28	.407 .032 28	.344 .073 28
Cap. para exp. Corr. de Pearson Los sentimientos Sig (2 colas) N	.637 28	.587 .001 28	.407 .032 28	1.000 28	.629 28
Grado de apertura Corr. de Pearson Sig (2 colas) N	.526 .004 28	.574 .001 28	.344 .073 28	.629 28	1.000 28

HIPÓTESIS DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Hipótesis de investigación

H₃: Si existe diferencia significativa entre los resultados obtenidos en la evaluación inicial y la evaluación final, realizada a los mandos medios de las diversas unidades del IMSS, que participaron en el "Diplomado en Administración de la Calidad de los

Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", impartido por el INAP, entonces el Diplomado modificó el estilo de comunicación interpersonal de los participantes.

H₁₁: El haber tomado el "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", modificó el estilo de comunicación interpersonal, situación que se refleja en la evaluación final de los participantes en dicho Diplomado, y que se expresa en una correlación negativa considerable de -0.50 y positiva considerable de +0.50 dentro de la escala de Pearson

Los resultados arrojados por la investigación muestran las siguientes correlaciones significativas para el estilo de comunicación antes y después de haber cursado el "Diplomado en Administración de los Servicios de Salud INAP-IMSS 200":

- a) una correlación de .637 , por lo que se puede concluir que existen pruebas estadísticas suficientes para determinar una correlación positiva media entre "Autopercepción" y "Capacidad para Expresar los Sentimientos".
- b) una correlación de .629 , por lo que se puede concluir que existen pruebas estadísticas suficientes para determinar una correlación positiva media considerable entre "Capacidad para Expresar los Sentimientos" y "Grado de Apertura"
- c) una correlación de .587 , por lo que se puede concluir que existen pruebas estadísticas suficientes para determinar una correlación positiva media entre "Escuchar" y "Capacidad para Expresar los Sentimientos".
- d) una correlación de .574 , por lo que se puede concluir que existen pruebas estadísticas suficientes para determinar una correlación positiva media entre "Escuchar" y "Grado de Apertura"
- e) una correlación de .526 , por lo que se puede concluir que existen pruebas estadísticas suficientes para determinar una correlación positiva media entre "Autopercepción" y "Grado de Apertura"

- f) una correlación de .511 , por lo que se puede concluir que existen pruebas estadísticas suficientes para determinar una correlación positiva media entre "Escuchar" y "Claridad de Expresión"
- g) una correlación de .509 , por lo que se puede concluir que existen pruebas estadísticas suficientes para determinar una correlación positiva media entre "Autopercepción" y "Escuchar"

ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS

		Competir	Integrar	Transigir	Evadir	Complacer
Competir	Correlación de Pearson	1.000	.053	-.406	-.631	-.284
	Sig (2 colas) N	28	.787 28	.032 28	28	.143 28
Integrar	Correlación de Pearson	.053	1.000	-.480	-.385	-.421
	Sig (2 colas) N	.787 28	28	.010 28	.043 28	.026 28
Transigir	Correlación de Pearson	-.406	-.480	1.000	.176	-.153
	Sig (2 colas) N	.032 28	.010 28	28	.370 28	.438 28
Evadir	Correlación de Pearson	-.631	-.385	.176	1.000	.094
	Sig (2 colas) N	28	.043 28	.370 28	28	.633 28
Complacer	Correlación de Pearson	-.284	-.421	-.153	.094	1.000
	Sig (2 colas) N	.143 28	.026 28	.438 28	.633 28	28

HIPÓTESIS DE MANEJO DE CONFLICTOS

Hipótesis de investigación

H₄: Si existe diferencia significativa entre los resultados obtenidos en la evaluación inicial y la evaluación final, realizada a los mandos medios de las diversas unidades del IMSS, que participaron en el "Diplomado en Administración de la Calidad de los

Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", impartido por el INAP, entonces el Diplomado modificó el estilo de manejo de conflictos de los participantes

H₁₂: El haber tomado el "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", modificó el estilo de manejo de conflictos, situación que se refleja en la evaluación final de los participantes en dicho Diplomado, y que se expresa en una correlación negativa considerable de -0.50 y positiva considerable de +0.50 dentro de la escala de Pearson.

Los resultados arrojados por la investigación muestra la siguiente correlación significativa para el estilo de comunicación antes y después de haber cursado el "Diplomado en Administración de los Servicios de Salud INAP-IMSS 200":

- a) una correlación de -.631 , por lo que se puede concluir que existen pruebas estadísticas suficientes para determinar una correlación negativa media entre "Competir" y "Evadir".

4.6 PRUEBA 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	5% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
ORDEN/	6.012	.021	Equal variances assumed	26	.316	-1.29	1.26	-3.87	1.30
			Equal variances not assumed	7.677	.321	-1.29	1.26	-3.93	1.36
CONVEN	1.322	.261	Equal variances assumed	26	.946	1.4E-02	1.05	-2.23	2.09
			Equal variances not assumed	11.326	.946	1.4E-02	1.05	-2.25	2.11
PARTICI	1.506	.231	Equal variances assumed	26	.200	1.07	.81	-.60	2.74
			Equal variances not assumed	22.086	.202	1.07	.81	-.62	2.76
DELEGA	6.182	.020	Equal variances assumed	26	.142	1.07	.71	-.38	2.52
			Equal variances not assumed	20.321	.145	1.07	.71	-.40	2.54

ORDENAR (BAJA TAREA-ALTA RELACIÓN)

H₁: $X_1 = X_2$ Las medias de los resultados antes y después del "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", son iguales.

H₀: $X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados antes y después del "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", son diferentes.

Se concluye que como el valor del estadístico de t-student es de -1.022, con un nivel de significancia de .05, que comparado con la base de 1.771; por lo tanto se acepta la hipótesis nula. Es decir, son heterogéneas.

CONVENCER (ALTA RELACIÓN-BAJA TAREA)

H₁: $X_1 = X_2$ Las medias de los resultados antes y después del "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", son iguales.

H₀: $X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados antes y después del "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", son diferentes

Se concluye que como el valor del estadístico de t-student es de -0.68, con un nivel de significancia de .05, que comparado con la base de 1.771; por lo tanto se acepta la hipótesis nula. Es decir, son heterogéneas.

PARTICIPAR (ALTA RELACIÓN-BAJA TAREA)

H₁: $X_1 = X_2$ Las medias de los resultados antes y después del "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", son iguales.

$H_0: X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados antes y después del "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", son diferentes

Se concluye que como el valor del estadístico de t-student es de 1.316, con un nivel de significancia de .05, que comparado con la base de 1.771; por lo tanto se acepta la hipótesis nula. Es decir, son heterogéneas.

DELEGAR (BAJA TAREA-BAJA RELACIÓN)

$H_1: X_1 = X_2$ Las medias de los resultados antes y después del "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", son iguales.

$H_0: X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados antes y después del "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", son diferentes

Se concluye que como el valor del estadístico de t-student es de 1.516, con un nivel de significancia de .05, que comparado con la base de 1.771; por lo tanto se acepta la hipótesis nula. Es decir, son heterogéneas.

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	
Gente de Acción	1.305	.264	1.120	26	.273	1.29	1.15	-1.07	3.65	
			1.120	5.400	.273	1.29	1.15	-1.08	3.65	
Gente de Mantenimiento	.996	.327	.667	26	.511	.64	.96	-1.34	2.62	
			.667	4.702	.511	.64	.96	-1.34	2.63	
Relaciones Interpersonales	.863	.361	1.307	26	.203	-1.43	1.09	-3.68	.82	
			1.307	4.304	.203	-1.43	1.09	-3.68	.83	
Gente de Identificación	.731	.400	-.528	26	.602	-.50	.95	-2.44	1.44	
			-.528	4.822	.602	-.50	.95	-2.45	1.45	

GENTE DE ACCIÓN

H₁: X₁ = X₂ Las medias de los resultados antes y después del "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", son iguales.

$H_0: X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados antes y después del "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", son diferentes.

Se concluye que como el valor del estadístico de t-student es de 1.120, con un nivel de significancia de .05, que comparado con la base de 1.771; por lo tanto se acepta la hipótesis nula. Es decir, son heterogéneas.

GENTE DE MÉTODO

$H_1: X_1 = X_2$ Las medias de los resultados antes y después del "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", son iguales.

$H_0: X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados antes y después del "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", son diferentes

Se concluye que como el valor del estadístico de t-student es de .667, con un nivel de significancia de .05, que comparado con la base de 1.771; por lo tanto se acepta la hipótesis nula. Es decir, son heterogéneas.

RELACIONES HUMANAS

$H_1: X_1 = X_2$ Las medias de los resultados antes y después del "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", son iguales.

$H_0: X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados antes y después del "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", son diferentes

Se concluye que como el valor del estadístico de t-student es de 1.307, con un nivel de significancia de .05, que comparado con la base de 1.771; por lo tanto se acepta la hipótesis nula. Es decir, son heterogéneas

GENTE DE IDEAS

$H_1: X_1 = X_2$ Las medias de los resultados antes y después del "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", son iguales.

$H_0: X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados antes y después del "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", son diferentes

Se concluye que como el valor del estadístico de t-student es de -.528, con un nivel de significancia de .05, que comparado con la base de 1.771; por lo tanto se acepta la hipótesis nula. Es decir, son heterogéneas.

ESTILO DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

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	5% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
AUTOPERCEPCIÓN	Equal variances assumed	.200	.659	-.317	26	.754	-.36	1.13	-2.67	1.96
	Equal variances not assumed			-.317	24.935	.754	-.36	1.13	-2.68	1.96
ESCUCHAR	Equal variances assumed	.251	.621	-.557	26	.582	-.71	1.28	-3.35	1.92
	Equal variances not assumed			-.557	25.229	.582	-.71	1.28	-3.35	1.92
CLARIDAD DE EXPRESIÓN	Equal variances assumed	1.625	.214	.277	26	.784	.21	.77	-1.37	1.80
	Equal variances not assumed			.277	24.613	.784	.21	.77	-1.38	1.81
CAPACIDAD DE EXPRESAR SENTIMIENTOS	Equal variances assumed	2.778	.108	-.440	26	.663	-.64	1.46	-3.64	2.36
	Equal variances not assumed			-.440	23.980	.664	-.64	1.46	-3.66	2.37
GRADO DE ASERCIÓN	Equal variances assumed	.177	.677	1.155	26	.259	1.64	1.42	-1.28	4.57
	Equal variances not assumed			1.155	24.551	.259	1.64	1.42	-1.29	4.58

AUTOPERCEPCIÓN

H₁: X₁ = X₂ Las medias de los resultados antes y después del "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", son iguales.

$H_0: X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados antes y después del "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", son diferentes.

Se concluye que como el valor del estadístico de t-student es de -0.317 , con un nivel de significancia de $.05$, que comparado con la base de 1.771 ; por lo tanto se acepta la hipótesis nula. Es decir, son heterogéneas.

ESCUCHAR

$H_1: X_1 = X_2$ Las medias de los resultados antes y después del "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", son iguales.

$H_0: X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados antes y después del "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", son diferentes

Se concluye que como el valor del estadístico de t-student es de -0.557 , con un nivel de significancia de $.05$, que comparado con la base de 1.771 ; por lo tanto se acepta la hipótesis nula. Es decir, son heterogéneas.

CLARIDAD DE EXPRESIÓN

$H_1: X_1 = X_2$ Las medias de los resultados antes y después del "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", son iguales.

$H_0: X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados antes y después del "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", son diferentes

Se concluye que como el valor del estadístico de t-student es de .277, con un nivel de significancia de .05, que comparado con la base de 1.771; por lo tanto se acepta la hipótesis nula. Es decir, son heterogéneas

CAPACIDAD PARA EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS

$H_1: X_1 = X_2$ Las medias de los resultados antes y después del "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", son iguales.

$H_0: X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados antes y después del "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", son diferentes

Se concluye que como el valor del estadístico de t-student es de -.440, con un nivel de significancia de .05, que comparado con la base de 1.771; por lo tanto se acepta la hipótesis nula. Es decir, son heterogéneas.

GRADO DE APERTURA

$H_1: X_1 = X_2$ Las medias de los resultados antes y después del "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", son iguales.

$H_0: X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados antes y después del "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", son diferentes

Se concluye que como el valor del estadístico de t-student es de 1.155, con un nivel de significancia de .05, que comparado con la base de 1.771; por lo tanto se acepta la hipótesis nula. Es decir, son heterogéneas.

ESTILO DE 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	1.853	.185	.909	26	.372	.93	1.02	-1.17	3.03
			.909	24.015	.373	.93	1.02	-1.18	3.04
Integrar	8.367	.008	-3.288	26	.003	-2.79	.85	-4.53	-1.04
			-3.288	18.496	.004	-2.79	.85	-4.56	-1.01
Transigir	.112	.740	2.107	26	.045	1.71	.81	2.2E-02	3.39
			2.107	25.993	.045	1.71	.81	2.2E-02	3.39
Evadir	.008	.930	-.708	26	.485	-.57	.81	-2.23	1.09
			-.708	25.583	.485	-.57	.81	-2.23	1.09
Completar	4.667	.040	.935	26	.359	.71	.76	-.86	2.29
			.935	20.260	.361	.71	.76	-.88	2.31

COMPETIR

$H_1: X_1 = X_2$ Las medias de los resultados antes y después del "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", son iguales.

$H_0: X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados antes y después del "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", son diferentes.

Se concluye que como el valor del estadístico de t-student es de .909, con un nivel de significancia de .05, que comparado con la base de 1.771; por lo tanto se acepta la hipótesis nula. Es decir, son heterogéneas.

INTEGRAR

$H_1: X_1 = X_2$ Las medias de los resultados antes y después del "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", son iguales.

$H_0: X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados antes y después del "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", son diferentes

Se concluye que como el valor del estadístico de t-student es de -3.288, con un nivel de significancia de .05, que comparado con la base de 1.771; por lo tanto se acepta la hipótesis de investigación. Es decir, son homogéneas.

TRANSIGIR

$H_1: X_1 = X_2$ Las medias de los resultados antes y después del "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", son iguales.

$H_0: X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados antes y después del "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", son diferentes

Se concluye que como el valor del estadístico de t-student es de 2.107, con un nivel de significancia de .05, que comparado con la base de 1.771; por lo tanto se acepta la hipótesis de investigación. Es decir, son homogéneas

EVADIR

$H_1: X_1 = X_2$ Las medias de los resultados antes y después del "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", son iguales.

$H_0: X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados antes y después del "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", son diferentes

Se concluye que como el valor del estadístico de t-student es de -.708, con un nivel de significancia de .05, que comparado con la base de 1.771; por lo tanto se acepta la hipótesis nula. Es decir, son heterogéneas.

COMPLACER

$H_1: X_1 = X_2$ Las medias de los resultados antes y después del "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", son iguales.

$H_0: X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados antes y después del "Diplomado en Administración de la Calidad de los Servicios de Salud INAP-IMSS 2001", son diferentes

Se concluye que como el valor del estadístico de t-student es de .935, con un nivel de significancia de .05, que comparado con la base de 1.771; por lo tanto se acepta la hipótesis nula. Es decir, son heterogéneas.

4.7 CONCLUSIONES

Una vez que hemos realizado las pruebas estadísticas correspondientes para dar respuesta a nuestras hipótesis y preguntas de investigación, planteadas al inicio del Capítulo 3, llegamos a las siguientes conclusiones:

En cuanto al estilo de liderazgo, el Diplomado, no influyo en los participantes de manera significativa. Ya que antes de cursarlo la mayoría de éstos su estilo estaba orientado al “convencimiento”; situación que se trasladó a los resultados posteriores al Diplomado. Y aunque se diversificaron un poco los estilos presentados, el 50% de los participantes tienen un estilo orientado a “convencer”.

Lo anterior mencionado, se puede verificar al ver el resultado de la prueba de correlación, que nos arroja correlaciones negativas débiles. Al igual que en la prueba de t- student nos da como resultado que las dos medias de las muestras son homogéneas. Con todo ello podemos concluir que en el estilo de liderazgo se rechaza la hipótesis de investigación, lo que nos indica que el Diplomado no influyo de manera significativa en los participantes.

Respecto al estilo de comunicación el Diplomado influyo en los participantes, al cambiar la tendencia de un estilo caracterizado por ser “Gente de Acción” hacia un estilo caracterizado por una orientación a las Relaciones Humanas.

Los resultados de las pruebas de correlación efectuadas a este estilo, aunque muestran correlaciones significativas, estas son negativas. Lo que quiere decir que si un determinado estilo de comunicación se presenta, no es posible que se presente una combinación con otro en el mismo participante.

Si consideramos los resultados de la prueba de t-student, nos podemos percatar que en los cuatro diferentes estilos de comunicación que pueden presentar los participantes, son diferentes las medias de las muestras, lo que nos indica que son muestras heterogéneas.

Es por ello que podemos concluir que con respecto al estilo de comunicación se acepta la hipótesis de investigación, lo que nos indica que el Diplomado influyo de manera significativa en los participantes.

Si nos enfocamos ahora al estilo de comunicación interpersonal, nos hayamos que analizando las frecuencias de los datos arrojados de las autoevaluaciones de los participantes, se presentan cambios mínimos. Pero siempre tendiendo a una evaluación excelente.

Sin embargo al analizar las correlaciones, nos damos cuenta que es posible tener combinaciones de los elementos que integran la comunicación en un solo participante. Estas combinaciones las tenemos principalmente entre los elementos: "Autopercepción" con "Capacidad para expresar los sentimientos"; "Capacidad para expresar los sentimientos" con "Grado de Apertura"; "Escuchar" con "Capacidad para expresar los sentimientos"; "Escuchar" con "Grado de Apertura"; "Autopercepción" con "Grado de Apertura"; "Escuchar" con "Claridad de Expresión"; y "Autopercepción" con "Escuchar". Ya que estas nos presentan correlaciones positivas medias.

Y si analizamos la prueba de t-student, nos encontramos que sus resultados son para todas las combinaciones posibles heterogéneas. Es por ello que podemos concluir que con respecto al estilo de comunicación interpersonal se acepta la hipótesis de investigación, lo que nos indica que el Diplomado influyo de manera significativa en los participantes

Por último, es muy notorio el cambio presentado por los participantes después de haber cursado el Diplomado en cuanto al estilo de manejo de conflictos. Debido a que el estilo predominante antes del Diplomado con un 50% era el de "transigir", lo cual cambio después de haberlo cursado hacia el estilo de "integrar" con un porcentaje de participantes del 71.42%.

Si analizamos la correlación perteneciente a éste estilo se puede ver que hay correlación significativa, aunque esa correlación sea negativa. Y es claro el aspecto negativo, ya que los dos estilos que se correlacionan negativamente son: el de "competir" y "evadir". Puesto que si se presenta uno de ellos es imposible que se presente el otro en el mismo participante por sus significados opuestos.

Por consiguiente podemos concluir que con respecto al estilo de manejo de conflictos se acepta la hipótesis de investigación, lo que nos indica que el Diplomado influyo de manera significativa en los participantes.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Hernández Sampieri Roberto. *Metodología de la Investigación*. Ed. Mc. Graw Hill. 2ª Edición. México 1998.
- ✓ Diccionario Enciclopédico Grijalva.
- ✓ Crozier M. *El Crecimiento del Aparato Administrativo en el Mundo de la Complejidad*. Ponencia presentada en el Seminario Internacional: "Redimensionamiento y Modernización de la Administración Pública en América". Noviembre 1989. INAP México.
- ✓ H. Schein Edgar. *Consultoría de Procesos: su papel en el desarrollo organizacional*. 2ª Edición. Ed. SITESA. México 1990
- ✓ *Procesos de Evaluación. Antología de Trabajos de Evaluación en General*. Ed. Limusa, pág. 620
- ✓ *Evaluación. Casos Especiales*. Ed. Santillana 1982. 5ª Edición. Capítulos III y XI.
- ✓ R. J. Raymond Burdi. *Supervisión, Capacitación y su Forma de Evaluación*. Pág. 11-173
- ✓ Mc. Gregor Douglas. *El Aspecto Humano de la Empresa. Programa de Desarrollo para Ejecutivos*. Ed. Diana. Pág. 15-22
- ✓ Rodríguez Estrada Mauro. *Psicología de la Organización*. Ed. Nuevo Mundo y Esfinge. 1987. Pág. 34-42
- ✓ *Enfoque Perceptual de los Trabajos y Tareas* (Psychology and Science Magazine). Revista Trimestral No. 25. Pág. 13-25
- ✓ *La Autoevaluación Introspección de Sí Mismos*. Cuaderno de Trabajo. Fondo de Cultura 1987. Capítulos III, IV y XV
- ✓ E. H. Shell. *Técnicas de Capacitación y Control Ejecutivo*. Capítulo VII y XIV

- ✓ Smith Henry Clay. *Psicología de la Conducta Industrial*. Ed. Trillas. 1980. Pág. 35-79 y 129-139.
- ✓ Hersey Paul. *Comportamiento Organizacional*.
- ✓ H. Allport Floyd. *El Problema de la Percepción*. Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires, Argentina. 1974. Pág. 460
- ✓ Kenizsa. *Visión, Percepción y Pensamiento*. Ediciones Paidós. Barcelona, Buenos Aires Argentina, México. 1980. 7ª Edición. Pág. 87-237.
- ✓ Bartley S. Howard. *Principios de Percepción*. Ed. Trillas. México 1975. Pág. 585
- ✓ Shneider David J. *Percepción Personal*. Fondo de Cultura Económica 1989. Pág. 487
- ✓ Broadbunt Donald Eric. *Percepción y Comunicación*.
- ✓ Berlanga Cano Ma. De Lourdes y Martell Herrera Beatriz. *Percepción del Ambiente Laboral y su relación con el Liderazgo: un estudio piloto*. Tesina UAM-I Primavera

ANEXOS

ANEXO 1

ESTILOS DE LIDERAZGO AUTODIAGNÓSTICO

1

SITUACIÓN:

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

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

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

2

SITUACIÓN:

El rendimiento observable de su grupo está aumentando. Usted ha estado haciendo lo posible por asegurarse de que todos los miembros conozcan sus responsabilidades y sus niveles de rendimiento que de ellos se esperan.

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

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

3

SITUACIÓN:

Los miembros de su grupo no pueden solucionar un problema por si solos. Normalmente usted los ha dejado solos. El rendimiento y las relaciones interpersonales han sido buenas.

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

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

4

SITUACIÓN:

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

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

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

5

SITUACIÓN:

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

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

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

6

SITUACIÓN:

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

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

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

7

SITUACIÓN:

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

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

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

8

SITUACIÓN:

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

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

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

9

SITUACIÓN:

Este líder ha sido nombrado por su superior jefe de un grupo que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones respecto a la ejecución de ciertos cambios. El grupo además no sabe con claridad cuáles son sus objetivos. La asistencia a las sesiones han sido escasas. Sus reuniones se han convertido casi en fiestas sociales. Sin embargo, potencialmente tienen el talento necesario para ayudar.

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

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

10

SITUACIÓN:

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

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

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

11

SITUACIÓN:

Este líder ha sido ascendido a una nueva posición. El jefe anterior no se involucraba en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado bien sus tareas y la dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

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

12

SITUACIÓN:

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

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

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

EL MODELO TRIDIMENSIONAL DE EFICACIA EN EL DIRIGENTE

DIMENSIONES DE EFICACIA

COMPORTAMIENTO HACIA LA TAREA

PARTICIPAR	CONVENCER
DELEGAR	ORDENAR

ESTILOS BÁSICOS

CUADRANTE 3 ALTA RELACIÓN Y BAJA TAREA	CUADRANTE 2 ALTA RELACIÓN Y ALTA TAREA
CUADRANTE 4 BAJA RELACIÓN Y BAJA TAREA	CUADRANTE 1 BAJA RELACIÓN Y ALTA TAREA

CONOCIMIENTO HACIA LAS RELACIONES

ESTILOS INEFICACES

Mayor hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones.	Bastante hincapié en la relación personal y el cumplimiento de las funciones.
Poco hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones.	Mayor hincapié en el cumplimiento de las funciones que en la relación personal.

+24

+18

+12

+6

0

-6

-12

-18

-24

EFICAZ

INEFICA

ANEXO 3
(Cuestionario De Tomas Kilman)

INSTRUCCIONES

Considere las situaciones en las que encuentre que sus deseos difieren de los de otra persona. Cómo responde usted generalmente a dichas situaciones?

En las páginas siguientes encontrará usted varias afirmaciones que describen posibles comportamientos al reaccionar ante estas diferencias. Para cada par de enunciados, favor de circular UNA SOLA LETRA (1ª A ó 1ª B) que corresponda a la afirmación que sea más característica de su comportamiento o creencia.

En muchos casos, ni el enunciado A ni el B serían muy representativos de su comportamiento, pero en este caso, favor de escoger aquél que describa mejor la reacción que más probablemente tendría usted.

- 1.**
 - A. En ocasiones dejo a otros la responsabilidad de resolver el problema.
 - B. En lugar de negociar sobre los aspectos que no estamos de acuerdo, yo trato de enfatizar los puntos en los que sí estamos de acuerdo.

- 2.**
 - A. Trato de encontrar una solución en que ambos cedamos.
 - B. Intento manejar todos mis intereses de la otra persona.

- 3.**
 - A. Habitualmente intento alcanzar mis metas con firmeza.
 - B. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.

- 4.**
 - A. Trato de encontrar una solución en que ambos cedamos.
 - B. Algunas veces sacrifico mis propios deseos por los deseos de la otra persona.

- 5.**
 - A. Conscientemente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución.
 - B. Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.

6. A. Trato de evitar crearme una situación desagradable.
B. Trato de triunfar en mi postura.
7. A. Trato de posponer el asunto hasta que tenga tiempo para pensarlo.
B. Renuncio en ciertos puntos para ganar en otros.
8. A. Generalmente soy firme en la persecución de mis metas.
B. Intento expresar abiertamente todas las preocupaciones y problemas de inmediato.
9. A. Siento que siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.
B. Me esfuerzo por ganar el argumento.
10. A. Soy firme para lograr mis metas.
B. Intento encontrar una resolución en que ambos cedamos.
11. A. De inmediato intento sacar a luz todos los intereses y problemas.
B. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.
12. A. En ocasiones evito expresar opiniones que puedan crear controversia.
B. Intento por encontrar una solución en que ambos cedamos.
13. A. Propongo transigir.
B. Presiono para dejar bien clara mi opinión.
14. A. Le explico mis ideas a la otra persona y le pido que explique las suyas.

B. Intento Demostrar a la otra persona la lógica y beneficios de mi postura.

15. A. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.

B. Intento hacer lo que sea necesario para evitar tensiones.

16. A. Trato de no lastimar los sentimientos de la otra persona.

B. Intento convencer a la otra persona de los méritos de mi postura.

17. A. Usualmente persigo mis metas con firmeza.

B. Intento hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.

18. A. Dejo que la otra persona sostenga su punto de vista, si esto la hace feliz.

B. Dejo que la otra persona gane algunos argumentos si me permite ganar a mi en los míos.

19. A. De inmediato intento sacar a la luz todos los intereses y problemas.

B. Intento posponer los problemas hasta que he tenido tiempo de pensar.

20. A. De inmediato intento tratar nuestras diferencias.

B. Intento encontrar una justa combinación de puntos ganados y perdidos para ambos.

21. A. Al abordar las negociaciones intento ser considerado hacia los deseos de la otra persona.

B. Siempre me inclino a tener una abierta discusión del problema.

22. A. Intento encontrar una postura intermedia entre su opinión y la mía.
B. Afirmo mis deseos.

23. A. Con frecuencia me interesa satisfacer todos nuestros deseos.
B. En ocasiones dejo que otros asuman la responsabilidad de resolver el problema.

24. A. Si la opinión de la otra persona parece ser muy importante para él,
intentaría cumplir con sus deseos.
B. Intento hacerlo transigir.

25. A. Intento mostrarle la lógica y beneficios de mi persona.
B. Al abordar las negociaciones, intento ser considerado hacia los deseos de la otra persona.

26. A. Propongo que ambos transijamos.
B. Casi siempre me interesa satisfacer todos nuestros deseos.

27. A. En ocasiones evito asumir posturas que puedan crear controversia.
B. Dejo que la otra persona sostenga sus puntos de vista, si esto la hace feliz.

28. A. Usualmente persigo mis metas con firmeza.
B. Usualmente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución.

29. A. Propongo que ambos transijamos.
B. Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.

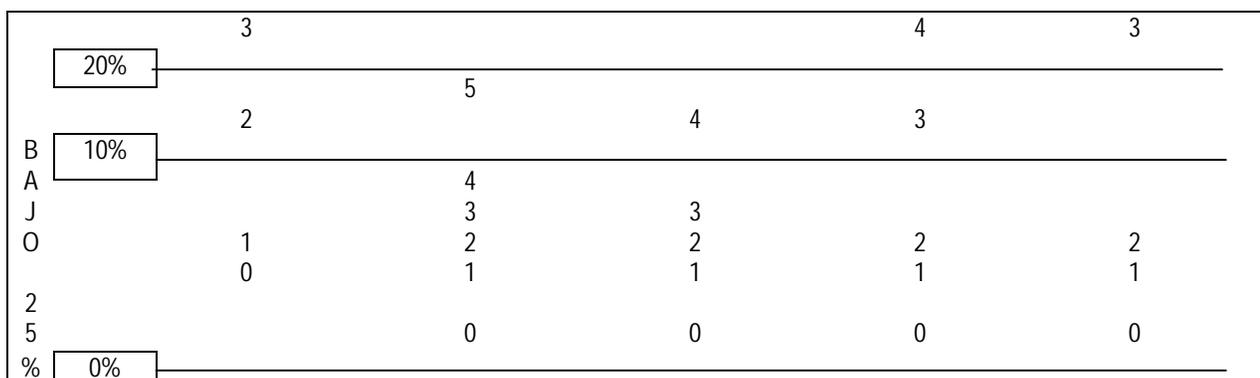
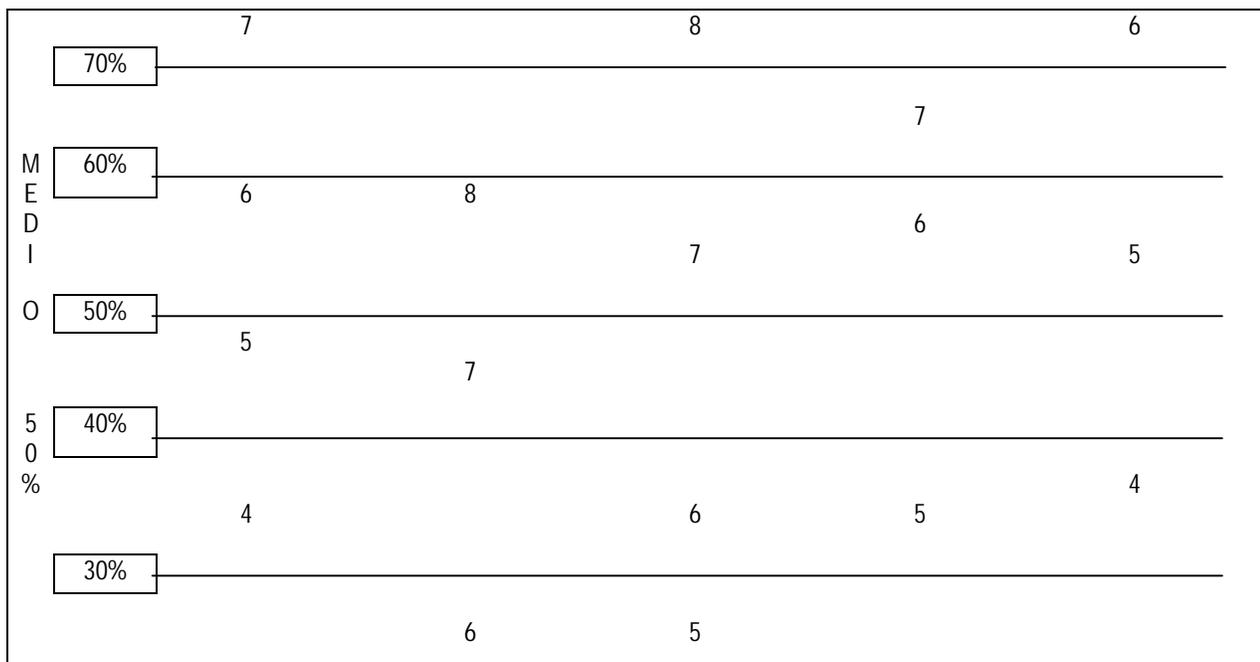
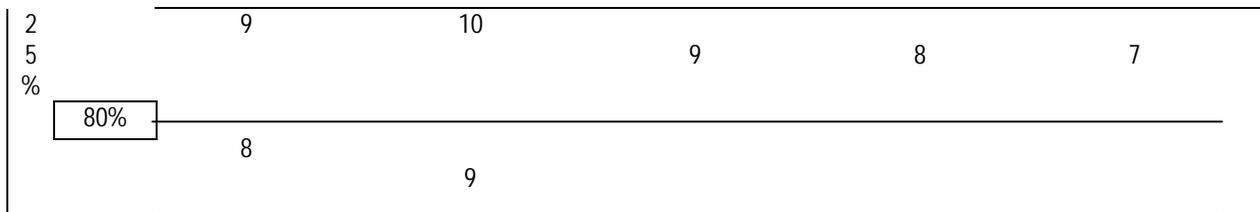
30.

A. Intento no lastimar los sentimientos de la otra persona.

B. Siempre comparto el problema con la otra persona con el fin de llegar a una solución.

ANEXO 4

Tabulación del Cuestionario T.K. 2						
	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER	
A L T O	100%	12		12	12	12
		11		11	11	11
		10	12	10	10	10
			11		9	9
						8
	95%					



ANEXO 5

INVENTARIO DE LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN

Este Inventario le ofrece una oportunidad para hacer un estudio objetivo del grado y estilo de comunicación en sus relaciones interpersonales. Le ayudará a comprender mejor el cómo presenta y usa usted instrumentalmente su comunicación con las personas, en sus contactos y actividades diarias. Encontrará, que hace este estudio, que no sólo es interesante, sino de gran ayuda para usted mismo.

INSTRUCCIONES:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

	SI (USUALMENTE)	NO (MUY RARAS VECES)	A VECES
--	----------------------------	-------------------------------------	----------------

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

12. ¿Se reprime de decir algo que sabe que sólo herirá a los otros, o hará el asunto peor?			
13. ¿Le es difícil aceptar críticas constructivas de parte de los demás?			
14. ¿Cuando alguien ha herido sus sentimientos, discute el asunto con él (ella)?			
15. ¿Pide excusas posteriormente al otro, cuando pudiera haber herido los sentimientos de él (ella)?			
16. ¿Le incomoda mucho que alguien esté en desacuerdo con usted?			
17. ¿Le es difícil pensar lúcidamente cuando está enojado con alguien?			
18. ¿Fracasa su mostrar su desacuerdo con otros porque se siente temeroso de que ellos se enojen?			
19. ¿Cuándo surge un problema entre usted y otra persona, puede discutirlo sin enojarse?			
20. ¿Está satisfecho de la manera como arregla sus diferencias con los otros?			
21. ¿Se enfurruña y pone mala cara cuando alguien lo molesta?			
22. ¿Se torna muy incómodo cuando alguien le hace un cumplido?			
23. ¿Generalmente puede confiar en las personas?			
24. ¿Le es difícil dar cumplidos y alabanzas a los demás?			

25. ¿Trata deliberadamente de ocultar, callar, disimular, reservar sus propias faltas a los demás?			
26. ¿Ayuda a los otros para que le comprendan diciendo cómo piensa, siente y cree usted?			
27. ¿Le es difícil confiarse de los demás?			
28. ¿tiene tendencia a cambiar la conversación cuando sus sentimientos se mezclan en una discusión?			
29. ¿en la conversación, deja que la otra persona termine de hablar antes que usted intervenga en lo que está diciendo ella?			
30. ¿Nota que no pone atención cuando está conversando con otros?			
31. ¿Trata siempre de captar el significado de lo que se dice, cuando alguien está hablando?			
32. ¿Cuándo usted habla con otros muestran que están escuchando?			
33. ¿En una discusión le es difícil ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona?			
34. En la conversación, puede notar la diferencia entre lo que una persona está diciendo y lo que ella puede estar sintiendo?			
35. ¿Puede estar escuchando a los otros cuando realmente no lo está?			
36. ¿Cuándo habla, se da cuenta de cómo los otros reaccionan a lo que usted está diciendo?			

37. ¿Siente que los demás quisieran que usted fuera un tipo de persona diferente de lo que es?			
38. ¿Comprenden los demás los sentimientos de usted?			
39. ¿Le hacen comentarios los demás de que usted pretende estar siempre en lo correcto?			
40. ¿Admite que se equivoca cuando sabe que se equivoca sobre algo?			

ANEXO 6

ESTILOS DE COMUNICACIÓN

INTRODUCCIÓN:

Elija, en cada grupo de dos características, la que corresponda mejor a su personalidad. Las características de un grupo dado no se excluyen la una a la otra. Haga su elección lo más espontánea posible. No hay aquí una respuesta errónea.

1.- Me gusta la acción

- 2.- Trato los problemas metódicamente

- 3.- Pienso que el trabajo de equipo es más eficaz que el trabajo individual
- 4.- Me gusta mucho la novedad

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

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

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

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

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

- 15.- Trato de comprender lo mejor posible las emociones de la gente
- 16.- Cuando estoy en desacuerdo con mi entorno, no dudo en hacerlo saber.
- 17.- Me gusta recibir apreciaciones sobre mi trabajo
- 18.- Encuentro el método del paso a paso muy eficaz

- 19.- Pienso que percibo bastante bien la psicología de las personas
- 20.- Me gusta la búsqueda de soluciones creativas a los problemas

- 21.- Hago constantemente extrapolaciones y proyecciones
- 22.- Soy sensible a las necesidades de los otros

- 23.- La planificación es la clave del éxito
- 24.- Me pongo impaciente cuando las deliberaciones duran mucho tiempo.

- 25.- Sé permanecer en calma cuando estoy bajo presión

- 26.- Atribuyo un gran valor a la experiencia
- 27.- Escucho a la gente
28.- Dicen que reacciono rápidamente
- 29.- Atribuyo una importancia capital a la cooperación
30.- Hago uso de la lógica para juzgar diferentes posibilidades
- 31.- Me gusta hacer varios trabajos simultáneamente
32.- Me interrogo siempre
- 33.- Aprendo por experiencia
34.- Pienso que sé dominar mis emociones
- 35.- Sé prever las reacciones eventuales a ciertas decisiones
36.- No me gustan los detalles
- 37.- El análisis debe siempre preceder a la acción
38.- Soy capaz de juzgar el ambiente que reina en el seno de un grupo
- 39.- Tengo tendencia a emprender los trabajos y a no terminarlos
40.- Me siento capaz de tomar decisiones
41.- Busco las tareas difíciles
42.- Tengo muy en cuenta la observación y los datos
- 43.- Expreso francamente mis sentimientos
44.- Me gusta concebir nuevos proyectos
- 45.- Me gusta mucho leer
46.- Creo poder 'aceitar los engranajes'
- 47.- Me gusta no tener que ocuparme de más de una cuestión a la vez
48.- Me gusta obtener resultados
- 49.- Me alegra aprender a conocer mejor a otras personas

50.- Me gusta la variedad

51.- Los hechos hablan por ellos mismos

52.- Utilizo lo más posible mi imaginación

53.- Los trabajos de largo aliento me impacientan

54.- Mi pensamiento está siempre en actividad

55.- Las grandes decisiones deben ser tomadas con prudencia

56.- Creo firmemente que la colaboración se impone para la ejecución de un trabajo.

57.- En general, tomo las decisiones sin reflexionar demasiado

58.- Las emociones son fuente de problemas

59.- Me gusta tener el afecto de mis colegas

60.- Veo rápidamente las vinculaciones lógicas

61.- Pruebo mis ideas nuevas sobre otras personas

62.- Creo en los métodos científicos

63.- Me gusta que las cosas se hagan

64.- Las buenas relaciones son indispensables

65.- Soy impulsivo

66.- Acepto que las personas sean diferentes unas de otras

67.- La comunicación es, en sí misma, un fin

68.- Me gusta la competencia intelectual

69.- Me gusta organizar

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

71.- Resulta creativo hablar y trabajar con otras personas

72.- Es esencial afirmarse

73.- Me gusta jugar con las ideas
74.- No me gusta perder mi tiempo

75.- Me gusta hacer aquello que sé hacer bien
76.- Aprendo estando en contacto con otros

77.- Encuentro los principios abstractos interesantes y agradables
78.- Tengo la paciencia de ocuparme de los detalles

79.- Me gustan las declaraciones breves, que van directamente al punto
80.- Tengo confianza en mí mismo