

Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES



TESINA PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**“LOS ESTILOS DE LIDERAZGO, COMUNICACIÓN
Y MANEJO DE CONFLICTOS “**

DE:

CASTILLO MORENO MARIA TERESA	94321472
ORGANISTA CHARLES ERIKA	97323954
POZOS MARTINEZ LEONARDO	97328606
ZARAZUA URIBE EMMA	97328466

ASESOR:

PROFRA:ERNESTINA INES ZAPIAIN GARCIA

MÉXICO D.F., JULIO DEL 2004

Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES



Casa abierta al tiempo

TESINA PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**"LOS ESTILOS DE LIDERAZGO, COMUNICACIÓN
Y MANEJO DE CONFLICTOS "**

DE:

CASTILLO MORENO MARIA TERESA	94321472
ORGANISTA CHARLES ERIKA	97323954
POZOS MARTINEZ LEONARDO	97328606
ZARAZUA URIBE EMMA	97328466

ASESOR:


PROFRA:ERNESTINA INES ZAPAIN GARCIA

MÉXICO D.F., JULIO DEL 2004

INDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPITULO I MARCO TEORICO	7
1.1 Teorías Administrativas	7
1.1.1 Enfoque Clásico de la Administración Científica	7
Frederick Taylor	7
1.1.2 Los Post Taylorianos	11
Frank Gilbreth y Lillian Moller Gilbreth	11
Henry Lawrence Gantt	12
Henry Ford	12
Henry Fayol	13
1.1.3 Escuela de las Relaciones Humanas	16
Mary Parker Follett	16
Elton Mayo	18
1.1.4 Escuela conductista o corriente de la motivación	21
J.B. Skinner	21
Kurt Lewin	21
1.1.5 Estructuralismo: Enfoque Sociológico	23
Max Weber	24
Chester Barnard	26
Ralph Dahrendorf	26
Renate Mayntz	27
1.1.6 El Nuevo Humanorrelacionismo	29
Abraham Maslow	29
Frederick Herzberg	30
David Mcclelland	31
Douglas Mcgregor	31
Rensis Likert	33
Blake y Mounton	35
1.1.7 Administración por Objetivos	38
Peter Drucker	38
1.1.8 Desarrollo Organizacional (D. O.).	41
1.1.9 Teoría de la Contingencia o situacional	45

Robert Tannenbaum	46
Modelo Matricial de Fiedler	48
Modelo de Hersey y Blanchard	48
1.2 Elementos claves del estudio	51
1.2.1 Liderazgo	51
Conceptualización	51
Estilos de Liderazgo	52
Poder y Liderazgo	53
Capacidades del Liderazgo	54
Funciones de un Líder	54
Estrategias de un Líder	55
1.2.2 Comunicación	56
Definición	56
Importancia de la Comunicación	57
El Proceso de la Comunicación	57
Los Elementos de la Comunicación	58
Formas de Fluidez de la Comunicación en las Organizaciones	59
Conflictos y Barreras en la comunicación	61
Estrategias de mejoramiento	62
Áreas Específicas de la comunicación de acuerdo con el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP	63
1.2.3 Manejo de conflictos	67
Definición de Conflicto	67
Topología del conflicto	68
Identificación del conflicto en las organizaciones	70
Proceso del Conflicto	71
Cinco formas de manejo de Conflicto de Thomas Killman	73
Respuesta organizacional al conflicto	76
Causas del Conflicto	77
Consecuencias del conflicto disfuncional	80
Estrategias de Resolución	81
CAPITULO II MARCO REFERENCIAL	1 83
2.1 Conceptos de Administración	84
Roles y funciones de la Administración	84
Los Niveles Administrativos y Su relación con las áreas funcionales	86
Principios de Administración	88

Diferenciación de la empresa Privada con la Publica	89
2.2 Administración Pública	91
Definición	91
Establecimientos dela Ley Orgánica de la Administración Publica	91
Instituciones a Comparar	93
Instituto Nacional de Administración Publica	93
Centro de Investigación y Seguridad Nacional	95
2.3 Administración Privada	97
Conceptualización de Empresa	97
Clasificación de la empresa	98
Determinantes del Tamaño	102
2.4 Estudio de Caso	103
Visión Biomédica S.A. de C.V	103
Misión, Visión y objetivos de la empresa	104
Organigrama	104
CAPITULO III METODOLOGÍA	107
Preguntas de investigación	107
Objetivos de la investigación	107
Planteamiento de Hipótesis	108
Variables	111
Definiciones conceptuales	112
Definiciones operacionales	112
Diseño de la investigación	114
Sujetos	115
Tamaño de la Muestra	116
Procedimiento	116
Definición de instrumentos	117
Interpretación de resultados	122
Comprobación de Hipótesis	126
Conclusiones	130
Bibliografía	132
Anexos	133

INTRODUCCION

El estudio del liderazgo es un tema importante para las sociedades, sobre todo las actuales. Muchos filósofos, psicólogos, sociólogos, administradores y otros investigadores le han dedicado una buena parte de estudios a revisar este tema.

Considerando, que el liderazgo es una capacidad y un desarrollo continuo de habilidades, mismas que determinarán en gran medida, la calidad y el desempeño de las organizaciones, su éxito y su supervivencia.

El líder es producto también de la situación, por lo tanto, los mejores estilos de liderazgo deben estar acordes con las circunstancias que vive la empresa, la comunidad, el país o, aun más, el mundo.

Existen varios tipos de organizaciones, en esta investigación se abordarán las organizaciones publicas y privadas. Cada una de ellas tienen patrones de dirección determinados, que en el sentido común muestra como diferentes.

Partimos de la idea de que un *conjunto de elementos que caracterizan al medio que rodean a un individuo ó un grupo, afecta y algunas veces determina su desarrollo.*

Por lo tanto, el liderazgo debe ser circunstancial y para ello se requiere de capacidad y habilidades que le permitan al líder evaluar las situaciones particulares y variar su estilo de liderazgo de acuerdo con ellas.

La formación y la capacitación de líderes deben contemplar el desarrollo de capacidades y habilidades que permitan a estos individuos obtener un cuadro completo de la situación en que trabaja como son: El liderazgo, comunicación y el manejo de conflictos. Tales variables serán objeto de esta investigación, y que sin duda estamos convencidos que persiguen juntas el perfeccionamiento de las tareas

Siendo también interesante el liderazgo situacional o circunstancial, en la presente investigación se pretende detectar los estilos de liderazgo comunicación y manejo de conflictos desarrollado en el sector privado, particularmente de los ocho jefes de mandos medios de la empresa: Visión Biomédica S.A. de C.V., empresa dedicada a la (venta, distribución, atención y servicio a cliente) en sus diferentes departamentos, y así comparar con estudios de la misma índole referentes a la administración publica realizados por alumnos de la universidad Autónoma Metropolitana

Determinando si hay diferencia significativa en los estilos de liderazgo comunicación y manejo de conflictos de las dependencias publicas (Comisión Nacional del Agua, el Centro de Investigación y Seguridad Nacional, grupos abiertos del INAP “estrategias gerenciales I, II y III” y el SAT) con la empresa privada

En el capitulo I se estudiará el reto que ha enfrentado la ciencia de la administración a través de las teorías administrativas las cuales han ido transformando el estilo de dirección de grupos, a partir del enfoque clásico de la administración científica hasta las teorías de la contingencia o situacionales, basado en la madurez del subordinado, y la orientación del líder a las tareas y a las relaciones . Dicho modelo utilizaremos para determinar el estilo de liderazgo de los mandos medios en el presente estudio.

A demás de tratar el tema de liderazgo, se tomará a la comunicación y manejo de conflictos como elementos clave para este estudio

En el capitulo II se desarrolla el marco de referencia el cual trata de sentar un precedente para el lector, de las instituciones en las que se realizará la investigación; Obviamente para entender el funcionamiento y la importancia de las organizaciones en términos de nuestras variables de investigación, se hace necesario tener un panorama de conceptos tales como que es; Administración, empresa, administración pública, administración privada, etc., con el propósito de diferenciarlas en la investigación.

Posteriormente en el capitulo III se expondrá la metodología del presente estudio, la recolección y análisis de los datos, la interpretación de los resultados y las conclusiones

La información resultante de dicha investigación nos permitirá comentar, o sugerir ideas, recomendaciones o hipótesis a futuros estudios teniendo como antecedentes un marco teórico de referencia

El análisis de dicha investigación será basado en las teorías e instrumentos de medición de Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann para el manejo de conflictos y Paúl Hersey ,Blanchard para el perfil de liderazgo y por ultimo con el “Manual de Comunicación Efectiva” elaborado por el INAP para determinar el grado y estilo de comunicación existente en sus relaciones interpersonales.

CAPITULO I Marco teórico

1.1 TEORIAS ADMINISTRATIVAS

1.1.1 ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTIFICA

El liderazgo bajo la escuela de la Administración Científica, obedece fundamentalmente a características formales.

En la época de la evolución del pensamiento administrativo se ha designado como la etapa científica, debido a que principalmente a finales del siglo XIX y principios del XX, diversos autores se mostraron sumamente interesados investigar científicamente la problemática que presentan las empresas industriales, principalmente por la producción masiva y estandarizada, inspirados por Adam Smith y Jaimes .

FREDERICK W. TAYLOR

Frederick W. Taylor, ingeniero industrial, nació en Filadelfia. Fue influido por Robinson Towne. Se desarrolló en la industria metalúrgica. En 1878, ingresó en la Midvale Steel Company; en 1884, ascendió a jefe de diseño de modelos, donde realizo importantísimos estudios, base de sus teorías. Murió en Estados Unidos. En 1900, ante LA American Society of Mechanical Engineers, presentó los estudios realizados en la Midvale Steel Co.

APORTACIONES A LA ADMINISTRACIÓN:

Se ha calificado a Frederick W Taylor como "padre del movimiento científico", por haber investigado en forma sistemática las operaciones fabriles, sobre todo en el área de producción bajo el método científico. El estudio de dichas operaciones lo realizó mediante la observación de los métodos utilizados por los operarios; de sus observaciones desprendió hipótesis para desarrollar mejores procedimientos y formas para trabajar.

Experimentó sus hipótesis ayudado por empleados fuera del horario de labores; los métodos que comprobó mejoraban la producción; fueron aplicados al trabajo cotidiano, previa capacitación de los operarios. Taylor concluyó que todo esto era aplicado a cualquier organización humana, tal como se aprecia en la siguiente cita:

“Los mismos principios pueden aplicarse con igual éxito a todas las actividades sociales: al gobierno de nuestra casa, a la dirección de nuestras granjas, a las operaciones comerciales de nuestros grandes negocios, a la organización de nuestras iglesias, instituciones filantrópicas, universidades y organismos gubernamentales¹.”

TAYLOR LLEGÓ A LAS SIGUIENTES CONCLUSIONES:

- No existía ningún sistema efectivo de trabajo.
- No había incentivos económicos para que los obreros mejoraran su trabajo.
- Las decisiones eran tomadas militar y empíricamente más que por conocimiento científico.
- Los trabajadores eran incorporados a su labor sin tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes.

Taylor desarrolló métodos para organizar el trabajo, tomando en cuenta materiales, herramientas y habilidades personales. Éstos se han llamado tiempos y movimientos, hoy conocidos como operaciones del proceso o sistema.

TIEMPOS Y MOVIMIENTOS DEL TRABAJO

Taylor dividió cada tarea, trabajo y proceso en sus elementos más importantes. Con la ayuda de un reloj, cronometró y obtuvo métodos ideales de trabajo, basándose en el perfeccionamiento de los mejores elementos humanos del proceso. Buscó suprimir movimientos equivocados, lentos e inútiles. En su obra relata lo siguiente:

Principios de administración científica,

Nuestro primer paso fue la selección científica del obrero. Al tratar con los obreros bajo este tipo de administración, es una regla inflexible la de hablar y tratar con uno solo a la vez, puesto que cada obrero tiene sus capacidades y restricciones especiales, no estamos tratando con obreros en masa, sino que tratamos de llevarlos individualmente a su alto rendimiento y prosperidad...²

¹ En su publicación “Shop Management (Administración del taller)” de Frederick W. Taylor

² En la obra de: Frederick W. Taylor. “Principios de administración científica

PRINCIPIOS DE DIRECCION DE OPERACIONES

Selección científica y preparación del operario. A cada trabajador se le debe asignar la tarea mas elevada que pueda desarrollar de acuerdo a sus aptitudes, Hoy el enfoque de competencias laborales a nivel mundial retoma este principio.

Establecimientos de estándares de producción. Cada trabajador y fase del proceso debe tener un volumen exacto de producción, en caso de mejorarlo. Taylor propuso el siguiente principio: salariales. Por exceder la norma sin afectar la calidad del producto, propuso un incentivo.

Planificación centralizada. La generación del estándar corresponde a la dirección; los operativos tienen que capacitarse y dominar las habilidades requeridas para alcanzar las normas e indicadores de producción. Este último concepto ha sido severamente criticado, debido que consideró al hombre como un apéndice de la maquina y menosprecio la creatividad del obrero, basándose en su baja preparación escolar y sus malos hábitos de trabajo.

Por la importancia que le dio a la planificación. Taylor sostuvo que ésta debería separarse de la operación y construirse en una unidad independiente bajo la responsabilidad de técnicos altamente calificados con grados de ingeniería, los cuales deberían señalar las maquinas y herramientas; fijar las cuotas de producción; los tiempos y movimientos, así como los flujos de las operaciones, todo ello sin la intervención de los obreros.

Involucramiento del obrero al proceso. La selección debe ser objeto de un estudio previo de las operaciones que deben llevarse a cabo sólo por ingenieros altamente capacitados para calcular con precisión matemática, las dimensiones y requisitos que debe tener el producto. Señala que si no se logra la colaboración de los obreros, no alcanzarán localización adecuada. Por ello, rectifica diciendo que su principio de planificación centralizada debe tomar en cuenta la visión del operario.

Supervisión lineo funcional de la producción. Taylor señaló que las funciones del supervisor deberían desconcentrarse, dividirse por tareas y ser ejecutor los encargados de puestos que él sugirió, tales como: inspector, medidor de tiempos, medidor de rapidez, subjefe de tramo de producción o proceso, escribiente de circulación. Además estableció dos principios:

Principio de control. Se debe verificar el trabajo para asegurarse que éste se dé de acuerdo con las normas y planes establecidos.

Principio de excepción. Implica que el supervisor debe atender los problemas de los operativos solo cuando se desvían de lo planeado.

Estos principios constituían la administración científica, que es más conceptual y filosófica que mecánica

OTRAS APORTACIONES Y RECOMENDACIONES DE TAYLOR

- *Reglas de cálculo* para ahorrar tiempo, (hoy computadoras).
- Tarjetas de instrucción de normas de operación para cada puesto.
- Un sistema de rutas de producción (antecedente del Lay-out).
- Sistemas de costos estándar de materia prima, mano de obra y gastos indirectos.

ANÁLISIS CRÍTICO DE TAYLOR

Su influencia en el pensamiento administrativo fue y es de gran trascendencia, su pensamiento se divulgó con rapidez en Francia, Italia, Alemania, Japón y Rusia; hoy está en todo el mundo, aunque modificado y humanizado.

El abuso de su sistema ocasionó reacciones; la Federación Americana del Trabajo lo denominó "un esquema diabólico para reducir a los hombres a la condición de máquinas". Hoy en día, es la base para organizar las empresas altamente competitivas. Por desgracia, algunas de ellas ya sólo trabajan a través de computadoras con lo que han eliminado casi al 100% la mano de obra. En 1912, el Congreso estadounidense investigó el sistema Taylor, y hacia 1915 se adoptó una enmienda a la ley de asignaciones para el ejército, prohibiendo el cronometraje y el pago de primas u otras compensaciones en los arsenales de guerra. Esta ley estuvo vigente hasta la segunda guerra mundial. Charles Chaplin, en la película *Tiempos modernos*, presenta una crítica aguda, valiéndose de parodias, de la producción bajo el sistema taylorista, lo cual ocasionó que el artista fuera desterrado de Estados Unidos.

También se ha criticado a Taylor de que abusó del término "ciencia", pues llegó a denominar así algunas tareas como "la ciencia de cargar lingotes", "la ciencia de poner ladrillos", etc., alcanzando lo que podemos definir como "el cientificismo".

Otro punto muy vulnerable de la teoría de Taylor es haber separado al obrero del trabajo creativo y haberlo relegado al papel de apéndice de la máquina, ya que toda la tarea, en su sistema, es planeada por la dirección.

PRINCIPALES SEGUIDORES

Los seguidores más ardientes de Taylor fueron Henry Gantt y los esposos Gilbreth, entre otros.

CONCLUSIÓN

Podemos decir que el sistema de Taylor nos es malo en si mismo, aunque encierra algunas contradicciones. Pese a todo es uno de los constructores de la administración moderna y sus aportaciones. Hoy, se toma bajo los enfoques de la certificación de la Organización Internacional del Estándares (ISO, por sus iniciales en ingles) con sus adecuaciones, incluyendo valores humanos a la dirección de personas. Taylor justifico su enfoque mediante el siguiente razonamiento:

“La causa de que la gran mayoría de nuestros hombres haga deliberadamente lo contrario, y que aun cuando los obreros tienen las mejores intenciones, su trabajo, en la mayoría de los casos, se hayan lejos de alcanzar su máximo rendimiento”.

Existen tres causas que provocan este estado, las cuales se resumen, de la siguiente manera:

- El sofisma, que desde tiempos inmemorables ha sido casi universal en los obreros, de que un aumento en la producción de cada obrero o cada maquina traerá como resultado, a la larga, que un gran numero de hombres queden sin trabajo.
- Los sistemas administrativos deficientes comúnmente empleados, obligan, por así decirlo a que cada obrero simule trabajar o trabaje lentamente para proteger sus intereses.
- Los métodos empíricos, que aun se aplican casi universalmente en todos los oficios, y que ocasionan el derroche de gran parte de los esfuerzos de los obreros.

1.1.2 LOS POST TAYLORIANOS

Otros destacados tratadistas sobre la administración científica que influyeron enormemente en el pensamiento industrial de su época fueron:

FRANK GILBRETH Y LILLIAN MOLLER GILBRETH;

Utilizo el cine para analizar y mejorar secuencias y micro movimientos del trabajo que denomino therbil's, símbolos para representar el trabajo manual, desarrolló un código de símbolos de diagramación de flujos de análisis del proceso del trabajo, un sistema de lista blanca para calificar meritos, un rudimentario proceso administrativo.

Destacó la importancia del uso de las estadísticas en la administración y de considerar el elemento humano en la planeación del trabajo, en la determinación de tiempos y de las ciencias humanas. Creador de la ergonomía, que estudia el diseño de las máquinas acorde de la anatomía humana.

HENRY LAWRENCE GANTT (1861-1919):

Sus principales aportaciones son: "la grafica de balance diario" o "grafica de Gantt" de gran ayuda para la planeación del trabajo. Creo un sistema de unificaciones por tarea, basándose en el sistema Taylor, determinado por las condiciones reales del taller donde se aplicaba. Dio gran importancia a la aplicación de la psicología en las relaciones con los empleados.

Considero que el adiestramiento del empleado es fundamental para la buena marcha de la empresa. Afirmo que la labor del industrial debía ser el prestar un servicio social y crear fuentes de trabajo y no el afán de obtener utilidades elaborando productos de buena calidad. Sus obras: adiestramiento a los obreros en los hábitos de la administración y la cooperación.

HENRY FORD (1863-1947)

Ingeniero estadounidense, fundador de uno de los consorcios más importantes del siglo xx, Ford Motor Co. Aplicador de las teorías de Taylor al desarrollar un modelo de automóvil con piezas auto cambiables (repuestos) estandarizadas para facilitar tanto el ensamblado como la reparación.

Convencido de los principios de la administración científica tras su lectura de los escritos de Taylor, llevó a cabo las siguientes aplicaciones a la administración de la producción:

- Banda transportadora en la línea de producción automotriz, que optimizó la producción en serie a tal grado que, en 1913, alcanzó una producción de 800 unidades diarias.
- Garantizó un salario mínimo por día y por hora y una jornada laboral de ocho horas, con lo que disminuyó de dos a cuatro horas diarias.
- Fue el primero en lograr el desarrollo integral, tanto vertical como horizontal. Verticalmente, produciendo desde materia prima hasta el producto final; horizontalmente, desde la manufactura hasta la distribución.
- Creó un método revolucionario de comercialización, semejante al autofinanciamiento. Se autofinanció con los salarios de sus obreros a quienes les vendió autos por anticipado. Además, repartió entre sus colaboradores acciones de la compañía.

Fundamentó sus prácticas administrativas en tres principios

- Disminución de los tiempos de producción mediante uso eficiente de la maquinaria y las materias primas.
- Reducción de inventarios en proceso (principio fundamental en el sistema de producción moderno denominado justo a tiempo).

- Aumento de la productividad, gracias a la especialización de los operarios y el uso de la línea de montaje.

HENRY FAYOL (1841-1925)

Francés. Para algunos, el autor más distinguido de la teoría administrativa. Exitoso director de empresas, quien atribuyó su éxito a la aplicación sistemática de una serie de **principios de administración universales** sencillos pero eficaces. Señaló que la teoría administrativa es aplicable en toda organización humana (**universalidad**).

También es el padre del **proceso administrativo** y creador de la división de las **áreas funcionales** para las empresas. Fayol se distingue de Taylor porque le dio más importancia a la dirección que a las operaciones. Percibió muy tempranamente que todas las tareas deben estar debidamente planificadas, organizadas, dirigidas, coordinadas y controladas desde los altos cargos administrativos.

A) PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS

- División del trabajo
- Autoridad y responsabilidad
- Dignidad de mando
- Unidad de dirección
- Interés general sobre lo individual
- Justa remuneración del personal
- Delegación vs. Centralización
- Jerarquías
- Orden
- Equidad
- Estabilidad del personal
- Iniciativa
- Espíritu de equipo.

Fayol aclaró que los principios administrativos no son rígidos en tanto que, ante ciertas situaciones, se requiere el uso del criterio personal y la medida. Lo más importante es que son guías universales; en cualquier tipo de organización humana se pueden aplicar

B) UNIVERSALIDAD DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA

Fayol señala que la administración es una actividad común a todas las organizaciones humanas y aplicable a toda la actividad de grupos, ya sea el hogar, los negocios o el gobierno y que, por lo mismo, es "universal".

C) EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Henry Fayol sostuvo que, si la organización desea obtener metas duraderas, debe coordinar los recursos con que cuenta, por lo cual el administrador está obligado a **preveer, organizar, mandar, coordinar** y **controlar**. Veamos cómo concibe y explica Fayol cada una de las cinco fases del proceso administrativo:

Previsión. Fayol lo describe en términos de fijar objetivos, tomar decisiones y establecer planes de acción preestablecidos. Para Fayol, la planeación formaba parte de la previsión.

Organización. La etapa de organización consiste en formular una estructura de autoridad jerarquizada y la departamentalización acorde a sus fines y recursos económicos.

Dirección. La etapa de mando o dirección es la que hace funcionar los planes y la organización. Fayol señala que el administrador que manda debe:

- Tener un conocimiento completo de su personal;
- Eliminar lo inoperante;
- Estar bien informado sobre los acuerdos que obligan al negocio y sus empleados; dar un buen ejemplo;
- Realizar auditorías periódicas de la organización y usar diagramas representativos para estudiarlos, y
- Unir el equipo de trabajo por medio de conferencias.

Para Fayol, la coordinación es la parte de la dirección más importante que consiste en reunir la información de todas las unidades de trabajo y darles cohesión, unificación hacia el fin común.

Control En esta etapa se debe verificar el resultado con el plan original. A partir de ese análisis se puede replantear la gestión administrativa.

D) LAS ÁREAS FUNCIONALES EN LAS ORGANIZACIONES

Fayol observa y describe cinco diferentes funciones en las organizaciones industriales:

- Producción (técnica): producir y mantener la planta.
- Comercial: compra, venta e intercambio, hoy mercadotecnia.

- Financiera: búsqueda y uso óptimo del capital.
- Contable: balance de operación, inventarios, costos.
- Administración del personal y de la seguridad industrias

E) PERFIL DE HABILIDADES DE LOS ADMINISTRADORES

Fayol dice: a cada grupo de operaciones o función esencial, corresponde una capacidad especial. Se distingue la capacidad técnica, la comercial, la financiera, la administrativa, etcétera. Cada una de estas aptitudes reposa sobre un conjunto de cualidades y conocimientos, como se muestra a continuación:

- *Cualidades físicas*: salud, vigor, habilidad.
- *Cualidades intelectuales*: aptitudes para comprender y aprender, juicio, vigor y agilidad intelectuales.
- *Cualidades morales*: energía, firmeza, valor para aceptar responsabilidades; iniciativa, sacrificio, tacto, dignidad.
- *Cultura general*: nociones diversas que no son exclusivamente del dominio de la función ejercida.
- *Conocimientos especiales*: conciernen exclusivamente a la función, ya sea técnica, comercial, financiera, administrativa, etcétera.
- *Experiencia*: conocimiento que se deriva de la práctica de los negocios. Es el recuerdo de las lecciones extraídas por uno mismo de los hechos.

Fayol consideró que las capacidades, hoy conocidas como competencias laborales, deben estar en todo colaborador,

ANÁLISIS CRÍTICO DE FAYOL

- Fayol es, sin duda, uno de los más destacados autores administrativos de su época. Hombre de gran erudición que generó la teoría más congruente sobre el proceso administrativo, aunque hoy en día difiere en etapas según los diferentes autores; sin embargo, su esencia es la misma.
- Tanto Fayol como Taylor son los pilares de la teoría moderna, uno con una visión clara en el proceso productivo. El otro con una visión clara en la dirección y planeación de la organización y en el control de la gestión, por lo que podemos decir que ambas partes forman un todo congruente. Por desgracia, hay quienes ven una sola parte y descalifican a la otra. Posiblemente, Taylor sea más técnico; por lo que podría ser visto como lo máximo por un tecnócrata, o bien ser visto negativamente por alguien más inclinado hacia las teorías de

Fayol y otras corrientes humanas. Las teorías de ambos autores no son excluyentes, son complementarias.

1.1.3 ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACIÓN

ANTECEDENTES Y ORIGEN

Los primeros estudios científicos de las "Relaciones Humanas" datan de 1920. Este enfoque surgió y adquirió fuerza como consecuencia del desarrollo de la industria y la producción en serie. Ante esta situación, los empresarios se dieron cuenta de la importancia de la motivación y, junto con los estudiosos de la administración, generaron teorías, algunas de ellas de poco valor científico, pero de gran difusión. Como ejemplo tenemos los escritos de Elberth Hubbard quien escribió un artículo denominado "Mensaje a García" de contenido profundo sobre la responsabilidad de un colaborador en la empresa. También en esa época, la sociedad en transformación por la estandarización de la producción hizo que aparecieran libros sobre superación personal, como los de Dale Carnegie autor de *Cómo ganar amigos e influir en las personas que tuvo un éxito que hasta la fecha es reconocido*.

Los primeros tests psicológicos se utilizaron para reclutar soldados durante la primera guerra mundial, de ahí que la selección masiva se diera bajo esta circunstancia. Posteriormente, las empresas que requerían contratar personal para nuevas plantas los utilizaron para escoger a los mejores hombres para las tareas concretas.

Los administradores inician el abandono de la concepción tayloriana de que lo que mas afecta la producción es la organización del trabajo, conocida como "concepción mecanicista", y que el obrero solo trabaja por dinero. A partir de estas ideas surgió la famosa frase: " El elemento humano es lo más importante de la empresa".

Así nace el enfoque de las relaciones humanas o *humanorrelacionista*, que presenta diversas corrientes que contemplan la problemática organizacional bajo diferentes perspectivas. Los primeros estudios serios a este respecto se deben a Mary Parker Follett.

MARY PARKER FOLLETT.

Mary Parker Follett. Criticó abiertamente la aplicación materialista del enfoque Taylor y seguidores, afirmando que ésta sólo tomaba en cuenta aspectos mecánicos y olvidaba aspectos psicosociales del

hombre. Ella fue la primera en insistir en la aplicación del método científico a aspectos psicológicos de la administración.

Mary Parker Follett. Consideró que los elementos esenciales vienen del mando y la coordinación, y puso especial atención a la autoridad y la responsabilidad. Afirmó que las organizaciones de cualquier naturaleza son fuente de conflictos y que de ellos puede surgir el crecimiento sano de la empresa, y le dio un sentido dialéctico hegeliano al devenir de las empresas.

No cabe duda que las aportaciones de Follett ayudaron a modificar el concepto mecanicista y abrieron la puerta a nuevas posibilidades de desarrollo de la empresa. Indicó que *existen tres formas para resolver problemas de la organización; predominio, compromiso y conflicto constructivo.*

Predominio: Cuando hay abundancia de proveedores, los clientes pueden imponer sus condiciones. En caso contrario, quienes las imponen son los proveedores; por ejemplo, el departamento de finanzas puede obligar e imponer sus formularios y procedimientos sin considerar cómo afecta a otros departamentos, lo cual puede provocar mayor costo de tiempo y recursos para la empresa.

Compromiso: “Yo te apoyo, si tu me apoyas”. En las organizaciones los departamentos se hacen concesiones mutuas, lo que constituye una práctica insana aunque no tan dañina como el predominio.

Conflicto constructivo: es sano y positivo un nivel de “conflicto”, mientras exista una disposición para que las partes acuerden lo mejor para la empresa. A esto le llamó conflicto constructivo. Así, según Follett, el conflicto ha de verse como normal: las diferencias son valiosas y pueden ser fuente de aprendizaje organizacional. Hoy en día, cuando la empresa aprende de sus conflictos, se considera que es una organización inteligente.

Sin embargo, Follett reconoce que es imposible prescindir totalmente de la autoridad. Ante ciertas situaciones, la dirección debe tomar decisiones, si las partes no concilian sus posiciones, y hace un llamamiento para que las organizaciones generen climas de auténtica comunidad de intereses.

Para Mary Parker Follett existe una diferencia entre poder y autoridad. La autoridad es esencialmente moral: es el reconocimiento que se le da a la persona que ocupa una posición en la organización, mientras que el poder es consecuencia de la jerarquía.

Follett insistió en la participación de todos los niveles, el entrelazamiento y la integración, para que todos trabajen en forma coordinada. Según ella, no hay que preguntar ante quién se responde, sino de qué se responde.

ELTON MAYO Y LOS ESTUDIOS DE HAWTHORNE

Elton Mayo es considerado el pionero de la psicología industrial. Emigró a Estados Unidos a finales del siglo XIX. Sociólogo profesional, llevó a cabo las investigaciones más profundas y serias en materia de comportamiento humano organizacional que hasta hoy son reconocidas. Estas investigaciones fueron llevadas a cabo en la compañía Western Electric, Ubicada en Hawthorne, de ahí el nombre de esta investigación. Los estudios de Hawthorne se han dividido en tres fases:

INICIO DEL EXPERIMENTO

En 1924, la compañía Western Electric, bajo el patronato de Rockefeller y junto con el consejo de Investigaciones de la Academia Nacional de Ciencias de Estados Unidos, comenzó a estudiar ciertas condiciones de trabajo como luminosidad, fatiga, ruido, etcétera, y su relación con la productividad.

Los experimentos duraron tres años y los resultados fueron muy confusos: la productividad de los obreros en el área de experimentación (donde se modificaron las condiciones de luz, ruido, etcétera), era casi igual que la de aquellos que trabajaban en condiciones normales sin encontrar una relación entre los aspectos fisiológicos y la productividad.

En 1927 se seleccionó a un grupo de seis empleados para continuar la investigación, a los cuales se les informó que participarían en un importante experimento por lo que fueron trasladados a un local para ser observados por personal capacitado que registraba con la mayor meticulosidad su productividad y su estado de ánimo, sus comentarios, relaciones interpersonales y salud física. Se realizaron cambios en las jornadas de trabajo, se les otorgaron descansos se les dio almuerzo gratuito.

Durante 18 meses se realizaron investigaciones mediante una serie de entrevistas, se averiguaron pormenores de su vida privada. Todo esto produjo un aumento en la productividad, por lo que los investigadores concluyeron que las condiciones fisiológicas son determinantes.

INTERVENCIÓN DE ELTON MAYO

En 1928 se contrató al sociólogo Elton Mayo, que trabajaba en la universidad de Harvard, para que se hiciera cargo de la investigación junto con E.J. Roethlisberger y W.J. Dickson.

Este autor llevó a cabo 3 experimentos de un valor incalculable para el administrador profesional.

PRIMER EXPERIMENTO.

Mayo ordenó que se anularan todas las mejoras implantadas. Los investigadores quedaron sorprendidos, y pensaron que la productividad reduciría; pero sucedió todo lo contrario. El factor fundamental para explicar los resultados era de carácter “psicológico” y, en opinión de Mayo, la productividad había aumentado debido a que se les había persuadido a colaborar y motivado de la importancia de la participación, por lo que ordeno entrevistarlos.

Se realizó un interrogatorio a los empleados para demostrar a qué atribuían las causas del aumento de la productividad. El resultado del interrogatorio fue que ellos habían sido invitados al experimento, lo que representaba una distinción. Además, se había evitado la presencia de los capataces que les infundían temor y seguían prácticas muy desagradables.

CONCLUSIÓN DEL PRIMER EXPERIMENTO

La participación del trabajador es la clave para la formación de equipos de trabajo generación de desarrollo del hombre creativo y positivo en la organización.

SEGUNDO EXPERIMENTO

La investigación con cerca de 22 000 obreros se desarrolló bajo la técnica de entrevista abierta sin cuestionario rígido que sólo contaba con una guía. Ésta se llevó a cabo bajo la forma de pregunta abierta, sin elección de respuesta prefabricada. Se descubrió rápidamente que, en esa situación, ese tipo de entrevista era útil, puesto que los trabajadores deseaban “hablar, hablar y hablar” con libertad, bajo el sello del secreto profesional, y descargar toda su frustración.

Para llevar a cabo este experimento fue necesario adiestrar a los entrevistadores a escuchar y, por lo mismo, se elaboraron guías generales para realizar la entrevista...

Al concluir se comprobó que los empleados abrigaban profundos rencores contra la organización y, fundamentalmente contra los supervisores.

CONCLUSIÓN DEL SEGUNDO EXPERIMENTO

- Sentimientos, estados de ánimo y factores subsecuentes ejercen una influencia decisiva sobre la productividad.
- Se descubrió que la entrevista servía de terapia, porque la gente se desahogaba al hablar de su problema y lograba una “descarga emocional” que calmaba tensiones emocionales.

- El experimento demostró que, junto a los sentimientos personales, existen “actitudes grupales”.

TERCER EXPERIMENTO

En otro experimento realizado en noviembre de 1931, Mayo se dedicó a observar las variaciones de la productividad en relación con los incentivos económicos. Descubrió que:

- Tenían muy poca repercusión sobre la producción.

GRUPOS FORMALES E INFORMALES

En el experimento, Mayo observó que los obreros despreciaban a los que trasgredían las pautas establecidas, ya sea que trabajaran de más o de menos y que no era la acción de los individuos la que modificaba el nivel de productividad, sino la actitud espontánea del grupo social.

En conclusión Mayo señala cuáles son los grupos formales e informales:

- La categoría de grupo formal incluye al personal y sus relaciones reglamentariamente establecidas en cualquier organización industrial, comercial, estatal, militar, etcétera.
- La categoría de grupo informal se refiere a las agrupaciones espontáneas basadas en la simpatía, la amistad, la comunidad de intereses y rasgos comunes de carácter. Estos pequeños grupos establecen sus líderes, costumbres, reglas, obligaciones y hasta sus rituales.

A menudo, el grupo informal tiene más influencia sobre la productividad que la organización oficial o formal. Estos grupos pueden entrar en franca oposición con la organización formal.

ANÁLISIS CRÍTICO

Es indudable que la participación, la comunicación y los grupos informales son de gran valor para el desarrollo de las empresas; sin embargo, no podemos reducir a este enfoque todo lo que se quiere para la proyección de una empresa sana, productiva, tal como lo pretendió Elton Mayo al señalar que el dinero tiene poca importancia para la motivación de los trabajadores, y que superados los problemas de comunicación las empresas caminan solas.

1.1.4 ESCUELA CONDUCTISTA O CORRIENTE DE LA MOTIVACIÓN

Principal autor: J.B. Skinner. Desarrollada como resultado de numerosos estudios sobre las causas del comportamiento humano. Entre los aspectos que se estudiaron para fines de la administración destacan los siguientes:

- El de la motivación, es decir, los motivos para actuar;
- El de las causas de las frustraciones humanas;
- El análisis del conflicto emocional y fisiológicos, y
- El proceso de aprendizaje

Entre las investigaciones de los psicólogos conductistas, la que mas ha afectado a la teoría administrativa ha sido basada en estudios sobre la motivación mecánica de causa y efecto, premio-castigo.

ESCUELA DE LA DINAMICA DE GRUPOS

Su principal autor es Kart Lewin. Se desarrollaron tendencia que se basaban en estudios sobre los grupos, su comportamiento y su dinámica, en aspectos tales como la comunicación, disociación, competencia y conflicto.

KURT LEWIN

Uno de los estudios mas destacados de la escuela de la dinámica de grupo es el psicólogo Kurt Lewin, quien fundó en 1945 la primera organización dedicada exclusivamente a estudiarla. Él creía que era posible formar un marco teórico sobre la naturaleza de la interacción grupal que por su generalidad fuese aplicable a cualquier tipo de grupo en diferentes ámbitos: vida familiar, laboral y militar.

Lewin clasificó los estilos de liderazgo en: *autoritarios, democráticos y dejar hacer (laissez faire)* para estudiar su efectividad en la consecución de objetivos organizacionales. Consideró que el problema para entender el funcionamiento de los grupos radicaba en asuntos específicos como el liderazgo, la comunicación, las normas sociales, el estatus, la atmósfera grupal así como en las relaciones entre los miembros.

Kurt Lewin es autor de La teoría del campo de fuerzas. En ella sostiene como tesis fundamental que “*la conducta humana es el resultado del espacio social o espacio vital del individuo; es decir, de la influencia psicológica que el individuo recibe del entorno en que se desenvuelve*”.

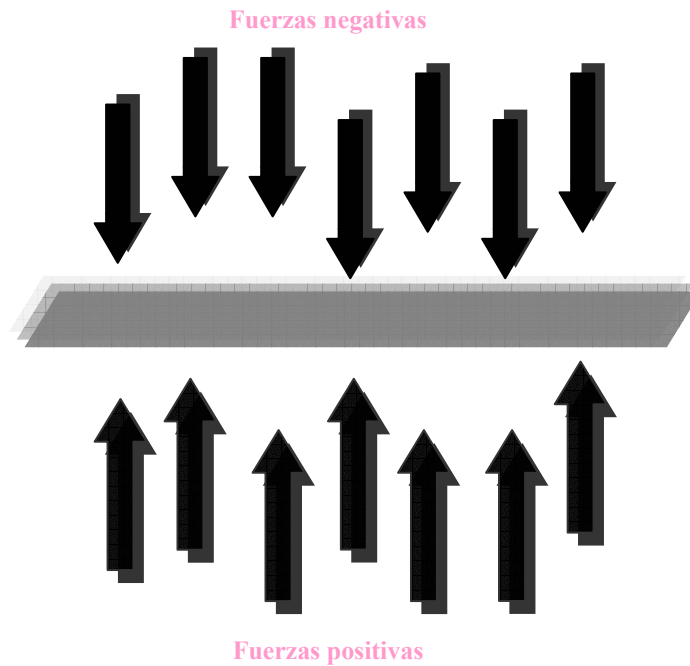


FIGURA 1.1

Teoría del campo de
fuerzas de Lewin

Para promover un cambio en el individuo que se desea modifique su conducta, se puede recurrir, en opinión de Lewin, a tres formas de influencia psicológica a partir de las reacciones programadas del individuo, a las que dominó fuerzas:

- Agregando nuevas fuerzas psicológicas sobre el individuo
- Cambiando la dirección de las fuerzas previamente existentes, y
- Reduciendo la magnitud de las fuerzas en conflicto, en el caso de sujetos con problemas de confusión psicológica.

De los tres métodos, Lewin consideró que el primero es el menos deseable, pues genera mayor tensión en el individuo sujeto a las influencias psicológicas y puede producir en él reacciones defensivas de corte negativo, como resultado del conflicto mayor de fuerzas.

LEWIN AFIRMA:

“No es la similitud o la disimilitud lo que decide si dos individuos pertenecen al mismo o a diferentes grupos; lo que decide la interacción social u otros tipos de interdependencia. “ Y

define al grupo como “un todo dinámico basado más bien en la interdependencia que en la similitud”.³

Mediante el resultado de diversas investigaciones, Lewin probó que el cambio tiene mayor posibilidad de ocurrir como resultado del compromiso grupal que del compromiso individual. Junto con sus colaboradores, también demostró que la información que un individuo tenga sobre la conducta de otros miembros del grupo, y de las relaciones que tenga con ellos, influyen en sus aspiraciones y conducta y, por ende, en sus decisiones. Es decir, la influencia grupal produce cambios en la conducta individual de sus integrantes, y hace que, los miembros de un grupo compartan similitud entre sí, lo que genera la formación de culturas organizacionales.

1.1.5 ESTRUCTURALISMO: ENFOQUE SOCIOLOGICO

Los estructuralistas analizaron la organización social desde un plano mayor, abarcando todo tipo de institución: Estado, Iglesia, sindicatos, empresas, cooperativas, universidades, hospitales, prisiones, incluyendo cualquier grupo estable como podría ser la familia, una raza, una cultura, etcétera. Los estructuralistas se abocaron a observar las relaciones formales de autoridad y sus efectos. Para esto, fue necesario entender las jerarquías y los símbolos que se usan para dominar o controlar a los súbditos o miembros de la organización. De ahí que un punto central para realizar sus trabajos radica en el análisis de las diversas formas de poder.

Por último, los estructuralistas analizaron el conflicto y la cooperación en relación con las estructuras de poder y la comunicación., de lo cual definieron algunos conceptos básicos;

CONCEPTO DE ESTRUCTURA

Ensamblaje de una construcción, ordenación relativamente duradera de las partes de un todo y su relación entre ellas.

EL SISTEMA DE AUTORIDAD

Es el elemento más común y estable de las organizaciones, ya que en todas existe un sistema de autoridad formal e informal, aunque no en todas está estructurado igual, porque la facultad de decisión se apoya en diferentes bases.

³ En su obra *Resolving Social Conflict*

EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

La comunicación organizacional tiene diferentes flujos y puede correr en diversos sentidos: en *sentido horizontal*, entre posiciones iguales, o en *sentido vertical*, entre rangos diferentes, de arriba abajo o bien de abajo hacia arriba.

Renate Mayntz dice que los dos aspectos más importantes de la estructura de la organización son las comunicaciones y la autoridad, dos aspectos que se entrelazan.

ESTRUCTURA FUNCIONAL (DIVISION DEL TRABAJO)

Es el estudio de la organización desde el punto de vista de la división del trabajo y los comportamientos reales de los miembros de la organización.

LA ESTRUCTURA DE FORMALIZACION O BUROCRATIZACION

Es el nivel de reglamentación formal por medio de documentos, políticas, normas y reglas establecidas. En el caso del Estado, su constitución; en el de una empresa, sus manuales, planes rectores y códigos de ética.

MAX WEBER

Famoso sociólogo alemán, nació en un medio liberal y protestante. Estudio leyes y fue profesor universitario. Su pensamiento alcanzó gran profundidad y altura.

Sus aportaciones a la teoría administrativa son valiosas por su enfoque sociológico y sus análisis las estructuras de autoridad y, en general, de toda la organización.

Los tres principales conceptos que han influido sobre la teoría administrativa son:

A) CONCEPTO DE BUROCRACIA

Racionalización del trabajo colectivo.

B) CONCEPTO DE AUTORIDAD

Weber utiliza poder, autoridad y dominio como sinónimos, y los define como:

“La posibilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras.”

Weber clasificó a la autoridad en:

Legal; tiene origen en un orden establecido, considera que la fuente mas importante de la autoridad en las organizaciones administrativas es de tipo legal ya que tienen un orden establecido y reglas formuladas, sin considerar a las personas.

Carismática: Es una gracia especial que es dada a alguien, es también una característica personal para ejercer autoridad sobre otros.

Tradicional: procede de la creencia en el pasado. El líder tradicional es el superior que ordena en virtud de un estatus heredado: reyes, príncipes, etcétera. Se manifiesta como una autoridad institucional. Se deriva de profundos aspectos estructurales de una cultura.

C) MODELO IDEAL DE BUROCRACIA

“Un modelo ideal de burocracia debería comprender fundamentalmente”

● **MÁXIMA DIVISIÓN DEL TRABAJO**

Toda organización para lograr los objetivos que se plantean debe descomponer el trabajo total en operaciones elementales, lo que a su vez implica la rigurosa fijación formal de las subtarefas y deberes de cada eslabón de la organización: formalización, estructuración y organización.

● **JERARQUÍA DE AUTORIDAD**

La organización debe estructurarse bajo una jerarquía. Todo empleado inferior debe estar sujeto al control y supervisión del superior, además, debe responder tanto de sus actos como de los de sus subordinados y para ello, debe contar con autoridad legal.

● **REGLAS QUE DEFINAN LA RESPONSABILIDAD Y LA LABOR**

La labor debe regirse por reglas abstractas que emanen de la dirección general para lograr la uniformidad y coordinación de la ejecución de toda organización. Las órdenes y reglas deben ser precisas, claras y sencillas, determinando la responsabilidad del ejecutor. La observancia rigurosa de las reglas en la solución de los problemas elimina las posibilidades de desviaciones, debidas a diferencias individuales.

● **ACTITUD OBJETIVA DEL ADMINISTRADOR**

El dirigente ideal debe administrar sin ira ni apasionamiento. El funcionario ideal, en concordancia con el “estándar racional”, descarta la influencia de razones y emociones personales. La imparcialidad contribuye al progreso de los principios democráticos administrativos.

● **CALIFICACIÓN TÉCNICA Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO**

Todo miembro de una organización debe tener una calificación. El empleo en las organizaciones debe ser una carrera para que los miembros se desarrollen y asciendan por mérito y antigüedad. Todo esto tenderá a fomentar el “espíritu corporativo” (amor a la organización, respeto, lealtad, lo que estimulará una actividad extensa en beneficio de la propia organización).

● **EVITAR LA CORRUPCIÓN**

Clara diferencia de los ingresos de los miembros por fortuna privada e ingresos otorgados por su trabajo en la organización.

CHESTER BARNARD

Chester Barnard (1886-1961). Estadounidense, tiene las siguientes obras: *Las funciones del ejecutivo* y *La naturaleza del mando*.

Fue precursor del enfoque filosófico pragmático de la administración. Realizó importantes estudios de psicología y sociología. Estudio ingeniería en Harvard. Se le ha reconocido como pragmático clásico.

Para él las *funciones del administrador* son:

- Generador de sistemas de información,
- Motivador de colaboradores para alcanzar esfuerzo cooperativo,
- Clarificador de objetivos y propósitos de la empresa

Barnard sentenció que la empresa que no se asegure el abastecimiento continuo de materiales y provisiones o no encuentre salida y venta permanente a sus productos, estará amenazada de muerte.

Es importante su concepto de autoridad, en el que hace notar que en él hay dos elementos básicos:

A) El origen del mando o “aspecto objetivo”, y B) la aceptación del mando por el gobernado, o “aspecto subjetivo”, por lo que hay que seguir las siguientes reglas:

- Que el subordinado comprenda la orden,
- que el subordinado considere que la orden es congruente con el objetivo de la organización, y
- que no sea incompatible con el interés personal del ejecutor, que sea capaz de acatar la orden tanto mental como físicamente.

RALPH DAHRENDORF

Alemán escribió el libro “Sociología de la industria y de la empresa”. Sus aportaciones a la administración son las siguientes:

ANÁLISIS ESTRUCTURAL Y DEL COMPORTAMIENTO

Analiza las estructuras y su movilidad con el tiempo, así como a Taylor y Mayo. Da importancia al comportamiento informal y a los conflictos que se generan por las relaciones estructurales internas y por las luchas de clases.

CONFLICTO Y TIPOLOGIA DEL MISMO

Las empresas industriales son la fuente general de todos los conflictos. Toda vez que exista esta estructura de dominio, habrá conflictos en la empresa y conflictos industriales. El conflicto produce cambio y es la vía con la que la sociedad se transforma. Una sociedad dominada por una burocracia no avanza, peor aún si se cancela la competencia entre las empresas.

Clasifica los conflictos en:

- *Conflicto industrial.* Disputas entre obreros y empresas;
- *Conflicto informal.* Se desprende de las relaciones informales; por ejemplo, cuando hay rechazo a un jefe o a una orden;
- *Conflicto desviado.* Es el desajuste social de las tensiones que se reflejan en la organización;
- *Conflicto manifiesto.* Conflictos claros entre los participantes del mercado de trabajo, sindicato, consejos obreros, centrales, estados, y
- *Conflicto subyacente.* Estado aquel que en el fondo esconde una lucha de poder, aun que manifiestamente se presente de una forma, tiene en el fondo otra causa u origen. Por ejemplo, la lucha sindical y patronal es, en el fondo, una lucha por el poder.

RENATE MAYNTZ

Alemán, escribió un libro sobre la Sociología de la organización, que estudia al individuo y su comportamiento en diversas organizaciones, y las clasifica con base en las estructuras de autoridad. Atiende básicamente el modo de mandar y obedecer, decidir, y ejecutar en las distintas organizaciones.

Sus principales aportaciones a la administración son:

- A) Las estructuras de autoridad y tipología de las organizaciones;
- B) estructura de la comunicación;
- C) Disfuncionamiento estructurales y conflicto, y
- D) formalización y burocratización.

A) TIPOS DE ESTRUCTURACIÓN

- Jerárquica: la cabeza toma las decisiones, encaminadas al objetivo;
- Democrática: toma de decisiones por las mayorías en asamblea, por lo que la autoridad se delega “de abajo hacia arriba”, y
- Con autoridad técnica: el poder radica en el conocimiento técnico. La dirección no les puede fijar pautas de acción a seguir. Por ejemplo, un especialista médico es un hospital. En una universidad se requiere de libertad de cátedra.

Mayntz también analizó las estructuras autoritarias como las prisiones, que requieren toda la fuerza de la autoridad. Son coercitivas por naturaleza.

A) ESTRUCTURA DE LA COMUNICACIÓN

Otro aspecto estructural es la forma en que se comunican los miembros formal e informal mente. Sin embargo, la comunicación esta normada y definida por la autoridad.

A) DISFUNCIONAMIENTOS ESTRUCTURALES Y CONFLICTO

Analiza los disfuncionamientos por choque de papeles y expectativas. Dice que papel es el complejo de normas o de expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto.

Asimismo, considera que una fuente de conflictos es, precisamente, desajustes entre lo que la estructura requiere y lo que los ocupantes de los puestos esperan o creen que es su papel y el de sus subordinados. *Señala que hay conflicto cuando:*

- Un miembro recibe ordenes de varias personas;
- El superior exige que el papel de su subordinado sea desempeñado con mayor cuidado y rapidez;
- El subordinado cree que su papel en la organización es otro, y
- Hay sobrecarga de papeles, es jefe, compañero sindical, compadre.

Las personas responden a estos conflictos dependiendo de la personalidad de cada uno, pero todas las organizaciones son fuente de conflicto y tensiones psíquicas que menoscaban la confianza en sí mismo.

Añade que, por estos motivos disfuncionales, las organizaciones pierden mucha energía.

**EL HOMBRE, AUTORREALIZACIÓN Y TRABAJO:
1.1.6 “ EL NUEVO HUMANORRELACIONISMO”**

ABRAHAM MASLOW

Reconocido tratadista, judío-norteamericano, descubrió una teoría ampliamente aceptada sobre las motivaciones humanas y su jerarquización. Él señala que existen dos grandes necesidades del hombre, las primeras se refiere a las básicas o fisiológicas; las segundas corresponden a las de carácter psicológico-social.

Las jerarquizó en el siguiente orden de importancia: ver figura 1.2

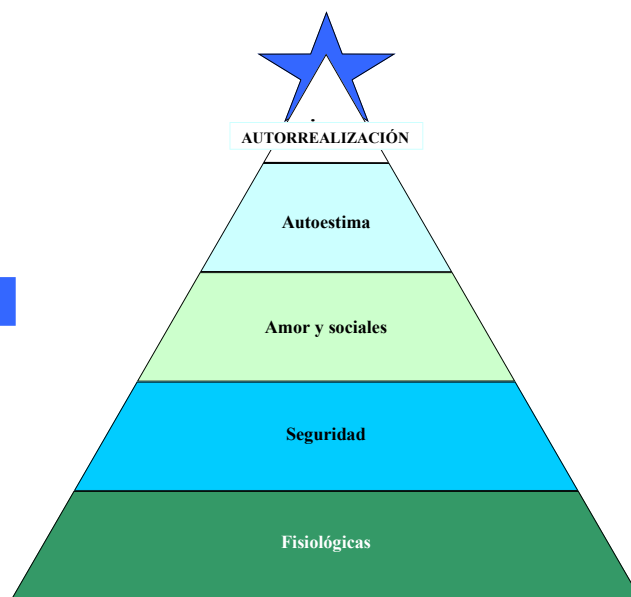


FIGURA 1.2

Pirámide de Maslow

FISIOLÓGICAS

La primera causa o motivo por la que un hombre actúa es por exigencias fisiológicas que responden a las que llamó necesidades básicas, es decir, relacionadas con la conservación de la vida, como el comer, dormir, el sexo, etc. Muchos problemas de los trabajadores se generan por su mala alimentación o bien por fatigas y excesos en el comer y el beber.

Una vez que el hombre ha satisfecho sus exigencias fisiológicas, tiene la necesidad de seguridad para cubrir contingencias en el futuro propio de los que dependen de uno.

AMOR Y SOCIALES

En tercer lugar, Maslow, el hombre necesita relaciones sociales (reconocimiento de otros, aceptación grupal, participación social y en el trabajo).

AUTOESTIMA

También el ser humano requiere de amor propio (aceptarse), tener una buena imagen de sí mismo para poder proyectarse. Por desgracia, muchos trabajadores tienen una mala concepción de sí mismos y de su nacionalidad.

AUTORREALIZACIÓN

Éste es un estado óptimo de ser que se da cuando se han cubierto satisfactoriamente todas las necesidades anteriores y las personas tienen ganas de ser que de tener; esto se da cuando hay gozo al producir y servir. El hombre requiere trascender en su vida, es decir, tiene necesidad de autorrealización.

FREDERICK HERZBERG

Autor de la teoría dual, relativa a las motivaciones y los factores higiénicos. En dicha teoría, sostiene que las motivaciones producidas por el trabajo dan satisfacción cuando están presentes y no producen insatisfacción cuando desaparecen.

Los factores higiénicos, como son la justa remuneración, las prestaciones que da una empresa, incluso la seguridad, dan satisfacción al presentarse y producen insatisfacción cuando desaparecen.

El centro de esta teoría radica en lo siguiente: a los trabajadores, por un lado, se les deben cubrir satisfactoriamente las necesidades (Higiénicas). Éstas son relativas al tener y mantener un estatus económico y de consumo, que son muy importantes, debido a que le permite al individuo obtener bienes y servicios, además de que le genera la sensación de progreso.

Según Herzberg, el auténtico motivador de la conducta está en la tarea, esto es, en el placer que proporciona realizar un trabajo en el que el individuo se siente capaz. Por medio de sus colaboraciones, el individuo se identifica, por lo que, en la medida en que el trabajo le sale correcto, recibe una motivación intrínseca. Es obvio que cuando no obtiene esta motivación interna no siente la insatisfacción que le da cuando le quitan una cosa material.

Con base en Herzberg, las empresas han buscado generar un trabajo enriquecido al permitirle al hombre participar en la solución de problemas, con lo que ha fomentado su creatividad, por medio del empowerment, al darle más facultades.

Todo esto le ha permitido al trabajador sentirse más identificado. Es obvio que los factores higiénicos, son necesarios pero únicos por los cuales se trabaja.

DAVID MCCLELLAND

Construyó Su teoría de la motivación en tres factores que son:

- **Realización o logro.** Satisfacción obtenida mediante el logro de metas.
- **Afiliación.** Satisfacción que brinda el formar parte de un grupo social o de trabajo.
- **Poder.** La satisfacción de influir en otros y acumular relaciones e influencias

McClelland afirmó que la motivación de logro es el centro de desarrollo económico de un país y que está mas identificada en los países del primer mundo.

DOUGLAS MCGREGOR

Es uno de los grandes pilares de la teoría administrativa por sus importantes estudios y conclusiones sobre el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Su más importante contribución al pensamiento administrativo esta relacionado con las actitudes, producto de los valores (creencias personales arraigadas) sobre la naturaleza humana frente al trabajo. Para él los valores o supuestos actúan como premisas que derivan en las formas de ejercer la autoridad.

TEORÍAS X Y Y

Bajo este nombre, McGregor comparó el comportamiento típico de un supervisor, quien percibe al obrero como flojo, tramposo y falto de creatividad. A este tipo de supervisores los denomino "X". En contraste, un supervisor "Y" es motivador de la autoestima del trabajador que cree fundamentalmente en la autoestima del trabajador, en la honestidad, creatividad y autocontrol del trabajador.

Sus tesis sobre las capacidades humanas y la necesidad de la autorrealización las fundamenta en las teorías de Abraham Maslow y Frederick Herzberg.

TEORÍA X

Dice que el supervisor "técnico" parte de tres postulados para someter al hombre a la organización y controlar su conducta.

SUPUESTOS, PREMISAS O VALORES DE UN SUPERVISOR "X"

- A) La gerencia es la responsable de la generación de normas de trabajo y, por ende los trabajadores deben de sujetarse a ellas sin discusión.

- B) Se debe respetar un código de comportamiento, plasmado en un reglamento interno de trabajo, que controle toda actividad del trabajador.
- C) La única manera de persuadir al trabajador es con recompensas extrínsecas (dinero, incentivos) o por medio de castigos ejemplares.

EXPRESIONES TÍPICAS DE UN SUPERVISOR “X”

- A) Los trabajadores son solo una bola de flojos, hay que arrearlos.
- B) La mediocridad nos invade.
- C) A los empleados les importa muy poco servir al cliente.

ACTITUDES DERIVADAS

Si los supervisores piensan así, su comportamiento se parecerá a lo siguiente:

- A) Darán a la gente trabajo muy fácil y repetitivo, sin permitirle participación.
- B) Tendrán controles excesivos respecto al trabajador
- C) Castigarán a los infractores con penas económicas, o bien removiéndolos de su trabajo.

RESULTADOS ESPERADOS

No cabe duda que muchas empresas, durante mucho tiempo, han obtenido utilidades aplicando la teoría X, limitando su crecimiento al no considerar las experiencias, inteligencia y motivación de su personal.

TEORIA “Y”

El supervisor “Y” es el que logra el involucramiento psicológico de los trabajadores para los fines de la organización, sin necesidad de controles excesivos.

SUPUESTOS, PREMISAS O VALORES DE UN SUPERVISOR “Y”

- A) El hombre tiene la necesidad de autorrealización y, por lo tanto, el trabajo puede ser divertido.
- B) Incrementando la autoestima del trabajador, aumenta la productividad.
- C) La participación en equipos productivos satisface las necesidades sociales.
- D) Los castigos afectan fuertemente la seguridad del trabajador y, por lo tanto, generan comportamientos agresivos a corto y mediano plazos.
- E) La empresa debe permitirle al hombre satisfacer sus necesidades vitales.
- F) El trabajo genera autorrealización cuando el personal está bien estructurado y ubicado.

EXPRESIONES TÍPICAS DE UN SUPERVISOR “ Y”

- A) ¡Es increíble la iniciativa y la responsabilidad de los “muchachos”!

- B) Cuando le gusta al trabajador su ocupación, no lo paras.
- C) El problema es que mis trabajadores son demasiado creativos.
- D) Me fascina ver como gozan los empleados al atender a un cliente.

ACTITUDES DERIVADAS

Obviamente, la nueva filosofía originará las siguientes actitudes de los supervisores:

- A) Los supervisores crearán auténticos equipos de trabajo.
- B) Fomentarán el liderazgo de subordinados;
- C) Permitirán continuamente la capacitación a los trabajadores;
- D) Permitirán los ascensos, y
- E) Procurarán que los trabajadores comprendan la necesidad de las normas, la misma de la empresa y el servicio al cliente.

RESULTADOS ESPERADOS

Si los supervisores crean equipos de trabajos, se potencializaran los resultados de la organización. El entusiasmo grupal genera una motivación colectiva y el espíritu de equipo y productividad.

La teoría “ Y” es fundamentalmente “un proceso de crear ambientes organizacionales adecuados que permitan dar la oportunidad de que el ser humano contribuya con todo su potencial al logro de las metas corporativas”

RENSIS LIKERT

Rensis Likert, psicólogo investigador de la Universidad de Michigan sobre liderazgo organizacional, observó los diferentes estilos de liderazgo y su productividad. La característica básica de los supervisores de equipos con productividad más elevada era la delegación de autoridad, por lo tanto, el supervisor era más flexible, mostraba interés por la vida personal y bienestar de sus colaboradores.

Likert concluyó que:

- Los supervisores orientados hacia un mayor interés por su equipo de trabajo, más que por la tarea, eran superiores en productividad. Ambas dimensiones, tarea y delegación, son independientes, no excluyentes.
- Son líderes superiores de la organización los que más afectan el estilo de dirección y, por lo tanto, la productividad y el ambiente organizacional.

Likert propuso que cualquier estudio organizacional debe incluir los siguientes factores, mismos que deben calificarse por medio de escalas congruentes. Estas escalas se popularizaron tanto que hoy llevan su nombre:

- Flujo de comunicación

- practica de toma de decisiones
- interés por las personas.
- Influencia en el departamento.
- Idoneidad tecnológica
- Motivación.

La utilización de escalas de Likert proporciona a la organización una base adecuada para determinar el ambiente existente, el cual debe prevalecer, y los cambios que se deben efectuar, para lograr el perfil deseado.

SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN

Variable del liderazgo	Sistema 1 Explosivo	Sistema 2 Autócrata	Sistema 3 Participativo	Sistema 4 Democrático
Confianza en los subordinados.	El líder no confía en los subordinados	El líder tiene confianza en los subordinados de la misma forma que un amo en un sirviente.	El líder tiene confianza en los subordinados, pero no completa; desea mantener el control de las decisiones.	El líder confía plenamente en ello
Sentimiento de libertad de los subordinados	No se siente en libertad para discutir con el jefe asuntos relacionados con el trabajo.	No sienten verdadera libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo.	Siente algo de libertad para analizar con el jefe los asuntos relacionados con el trabajo	Sienten libertad completa para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo.
Búsqueda del involucramiento de los subordinados por el superior	El líder rara vez pide opiniones o ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	Ocasionalmente el líder pide ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo.	Frecuentemente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo.	El líder siempre pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo, usándolas contractivamente.

CUADRO 1.1 Resume las características básicas de los cuatro sistemas de administración propuestos por Likert

BLAKE Y MOUNTON

Robert Blake y Jane S. Mouton son autores del modelo “ The managerial gris”, que ha sido traducido como el “ gris gerencial”, Malla administrativa” o “ parrilla gerencial”.El estilo de Gris es un patrón para concebir una situación y analizarla. Correlacionaron en una matriz dos factores: atención a la producción o atención a las necesidades humana. En relación con la supervisión, en la matriz se graduaron los mínimos y los máximos de cada factor, numerándolos desde 1 hasta el 9. Un dirigente con una clasificación de 9 en el eje horizontal tiene un interés máximo por la producción, donde este interés por la producción representa cualquier logro o resultado, que puede asumir la forma de mediciones de eficiencia. Por otro lado las personas se vuelven más importantes para el dirigente a medida que su colocación asciende sobre el eje vertical.

Se observaron cinco posiciones diferentes de dirección basados en el interés por la producción(tarea) y el interés por las personas (relaciones), cada una de estas posiciones expresa la forma en que un individuo concibe el logro de la producción a través de las personas:

1.1 ESTILO DE MANDO EMPOBRECIDO

Mínima atención a la producción con mínima atención a las personas

Se realizara un esfuerzo mínimo para obtener el trabajo requerido con el fin de seguir perteneciendo a la organización

DESCRIPCIÓN DEL LÍDER DE TIPO 1.1

El líder de orientación 1.1 no experimenta ninguna contradicción entre la necesidad de producción las necesidades de la gente. La motivación, es temor al despido, o el temor a perder la membresía de la organización.

Este estilo de líder no tiene posibilidades de ser efectivo con los subordinados, algunos estilos de gris simplemente evitan a este jefe y siguen atendiendo sus asuntos. Otros buscan al jefe para pedirle ayuda, pero éste nunca llega. Un equipo dirigido de este modo, tiende a ser cada vez menor. El resultado probable es el fracaso.

1.9 ADMINISTRACIÓN DEL CLUB CAMPESTRE

ÉNFASIS EN LA PRODUCCIÓN CON MÍNIMA ATENCIÓN AL PERSONAL

El interés por las necesidades de los empleados para lograr relaciones satisfactorias, conduce a un ambiente y ritmo de comodidad y sociabilidad muy agradable en el trabajo

DESCRIPCIÓN DEL LÍDER DE TIPO 1.9

Un jefe de orientación 1.9 maneja sus asuntos a través de caminos indirectos ideales para crear una amistad. La productividad se encarga de sí misma en la medida en que se mantenga un clima de cordialidad y armonía. El interés se enfoca en las áreas de acuerdo y satisfacción.

El individuo aborrece el conflicto porque toma el desacuerdo como algo personal. Este tipo de jefes es amigable y complaciente desde la perspectiva es 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.

9.1 ESTILO DE MANDO AUTORIDAD-OBEDIENCIA (AUTÓCRATA)

MÁXIMA ATENCIÓN A LAS NECESIDADES DEL PERSONAL CON MÍNIMA ATENCIÓN A LA PRODUCCIÓN.

Condiciones e trabajo organizadas de forma que la producción se consigue a través de una mínima interferencia de elemento humano.

DESCRIPCIÓN DEL LÍDER DE TIPO 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.

Las decisiones que toma este gerente son individuales y unilaterales. Las aportaciones de otras personas no se solicitan ni se desean. Este jefe tiene pocas cosas que decir a los subordinados a demás de lo que hay que hacer, quien lo debe hacer y a que hora. Se espera que los subordinados acaten las demandas del jefe y cumplan su voluntad.

9.9 ESTILO DE MANDO CARACTERIZADO POR EL TRABAJO EN EQUIPO

MÁXIMA ATENCIÓN A LAS DOS VARIABLES: PRODUCCIÓN Y PERSONAL

La realización del trabajo se debe a la dedicación plena de los empleados. La interdependencia basada en un interés común que corresponde al interés de la empresa, conduce a las relaciones de respeto y confianza.

5.5 ESTILO DE MANDO BASADO EN EL HOMBRE-ORGANIZACIÓN (INTERÉS MEDIO)

PUNTO APARENTE DEL BALANCE Y EQUILIBRIO DE LAS DOS VARIABLES.

Es posible obtener un nivel adecuado de producción estableciendo un equilibrio entre la necesidad de obtener unidades y la de mantener la moral del personal en un nivel satisfactorio.

Ver la figura 1.3. Ilustra la matriz de Blake y Mounon.

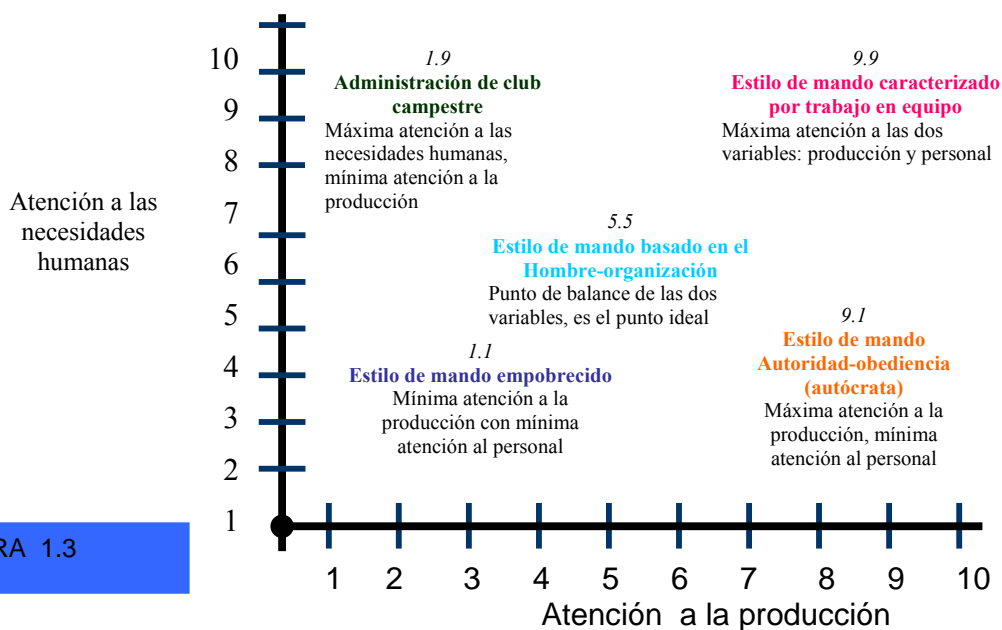


FIGURA 1.3

Matriz de Blake y Mounon (grid gerencial)

Blake y Mounon sostienen que el punto adecuado de balance es el 5.5. En una relación cuadrática, ello resulta falso porque solo cubre 25% del universo del problema. En todo caso, el punto de balance es 7.7, o sea, aproximadamente 50%, si bien el ideal administrativo es 10.10 = 100%.

El 10 en la producción, es decir, lo máximo posible, es un punto ideal deseado, pero no real, ya que todo es perfectible en el trabajo humano. El hombre es un ser insatisfechos al que nunca se satisfará plenamente psicológica y fisiológicamente hablando.

En la figura se puede apreciar que un liderazgo centrado en 25 es pobre. No podemos ver medios alumnos o medios maestros. Por otra parte, cuando se da demasiada atención solo a uno de los factores, se produce un desequilibrio y se presenta una fuerza contraria que obliga a atender el otro factor

El instrumento utilizado en esta investigación esta basado en los estilos de liderazgo del modelo del grid gerencial

1.1.7 ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

PETER DRUCKER

Peter Drucker es uno de los autores más reconocidos entre los gerentes y directores de empresas, en virtud de hacer una serie de reflexiones sobre los fines últimos de un gerente (objetivos de existencia). Para él, el control es un instrumento, no una finalidad administrativa. La dirección debe ser de largo alcance, producto de una visión amplia y profunda, lo que obliga a sintetizar todo el quehacer de una organización en una misión. A partir de ellos autores modernos consideran que la misión es el fundamento de la organización, y que, por lo tanto, es el objetivo vital.

LA GERENCIA: TAREAS, RESPONSABILIDADES Y PRACTICAS

Textualmente, Peter Drucker dice en su primera obra:

La mayor ventaja de la dirección mediante objetivos es, quizá, que hace posible que un subordinado controle sus propias realizaciones: el autocontrol significa mayor auto motivación: un deseo de hacerlo mejor, antes que lo suficiente para salir del paso y nada mas. Significa metas de realización mas elevadas y una visión mas amplia, Una de las mayores contribuciones de la administración mediante objetivos consiste en que nos permite sustituir la dirección mediante dominación, por la de autocontrol.⁴

Esta visión amplia de lo que debe perseguir una organización, en muchas organizaciones no se tiene, por lo que se limitan a la búsqueda de utilidades a corto plazo.

⁴ Drucker, Peter. “Administración por objetivos”

Los objetivos se clasifican de acuerdo con los diferentes enfoques que se desea alcanzar.

CLASIFICACIÓN DE OBJETIVOS

<i>Por su origen y tiempo</i>	Institucionales o vitales (permanentes)	Están en la esencia y naturaleza de la organización; son la razón de ser de la organización, establecidos en la misión
	Cíclicos (metas)	Son metas de avance en concordancia con el objetivo que se puede medir. Las hay de largo, mediano y corto plazo. Se plasman en proyectos, programas de acción.
<i>Por su jerarquía y función</i>	Organizacionales divisionales Gerenciales departamentales	Los objetivos, por su jerarquía, se establecen para la institución en general por la alta dirección; cada nivel jerárquico, cada área, fija sus objetivos y metas. Éstos, a su vez, se delegan en los otros niveles. El titular de cada nivel debe establecer sus objetivos y ser responsable de su cumplimiento
<i>Del puesto</i>	Formales	Cada responsable se fija sus metas y objetivos formales e informales. Cada puesto debe tener funciones y responsabilidades estructuradas para el trabajo rutinario, plasmado en procedimientos o bien para trabajos eventuales o periódicos, establecidos en programas. Las descripciones de los puestos son la base para establecerlos.
	Informales	Un gran número de actividades las llevan a cabo los responsables de cada unidad, aunque no sea su obligación formal, debido a la dinámica de la empresa. Estas acciones no se pueden suprimir fácilmente; sin embargo, o se establecen como cargas formales después de ciertos periodos o deben desaparecer.
<i>Del desarrollo personal</i>	Por acciones creativas e innovación	Los puestos no son estáticos; requieren innovaciones y establecimientos de uso de tecnología nueva. Si una organización no se actualiza constantemente en sus métodos de trabajo o si no innova, estará quedándose atrás. La creatividad iniciativa e innovadora deben estimularse.
		Una "AxO" ⁵ debe incluir no solo las metas que benefician a la organización, sino buscar el desarrollo del individuo integralmente; se requiere fijación de metas de capacitación y desarrollo para realizar mejor su trabajo. Por lo tanto, debe obligarse al miembro de la organización que tiene carencias en su trabajo a capacitarse, al mismo tiempo que se le debe permitir libertad para escoger lo que él considere adecuado para su desarrollo personal y emocional, en tanto esto no represente un problema de conducta.

CUADRO 1.2 clasificación de objetivos de George Odiorne

⁵ AxO es una técnica para administrar bajo el enfoque de objetivos, que permite la participación de los colaboradores para fomentar la autosupervisión y el autocontrol

MECÁNICA DE FUNCIONAMIENTO

Actualmente muchas empresas han adoptado el curso de Stephen Covey. *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva* son ejemplos de los aprendizajes que todo ser humano requiere para ser competitivo.

Los autores de esta técnica proponen seguir los siguientes pasos:

- A) El punto de arranque es la clarificación de la visión y misión en un plan estratégico de largo plazo.
- B) Fijación de metas concretas a conquistar por la organización a mediano plazo y asignación de responsabilidades a cada área.
- C) Cada sección o área deberá establecer las metas que se proponen con sus colaboradores. Para definir las metas se recomienda que el administrador fije una fecha de discusión y pida al subordinado un plan de trabajo para el periodo que se desea planificar. El superior, a su vez, ha de formular un proyecto con lo que considera que debe hacer el subordinado, teniendo en cuenta el trabajo formal, el informal, la creatividad que requiere el puesto y el desarrollo personal del empleado.
- D) Entrevista. Este punto es uno de los más complejos y difíciles. Su omisión es una de las principales causas de que el sistema no funcione de AxO no funcione debidamente. Una buena entrevista ha de cubrir los siguientes pasos:
 - a) *Preparación*. Con base a la descripción de funciones, si existe, o en las funciones delegadas, se prepara el proyecto de metas. Deberá preverse que el jefe no sea interrumpido ni siquiera por teléfono.
 - b) *Rapport*. Este anglicismo usado en la teoría administrativa significa la etapa de romper el hielo, para crear un ambiente cordial y evitar que el subordinado éste tenso y nervioso. Los primeros minutos de la entrevista se pueden dedicar a esta etapa.
 - c) *Cima*. El supervisor solicitará al subordinado que presente su plan de trabajo, el cual deberá empezar por las funciones básicas del puesto. En caso de existir descripción de funciones, se tomarán en cuenta y se aprovechará la oportunidad para revisarlas y actualizarlas.
 - d) *Cierre*. Al término de la revisión es común dedicar unos minutos a la situación personal y familiar del subordinado, ya que, en muchas ocasiones, en ellas está la causa de problemas y bajo rendimiento.

En caso de que en los planes falten puntos básicos o las metas sean pobres se solicitará al colaborador que las enriquezca; si hay resistencia, se escucharán sus razones. Ésta es una de

las mejores oportunidades para conocer problemas y limar asperezas. Es muy conveniente que el superior escuche realmente y reflexione.

- E) La acción debe ser supervisada, conforme lo requiera el programa, recordando que la filosofía del sistema es el cumplimiento de objetivos y no la supervisión constante. En caso de haber nuevas situaciones que exijan cambio, se establecerán las medidas correctivas pertinentes. Al término de la gestión se evaluarán los resultados. Sin embargo, si el equipo de trabajo está bien estructurado, esta fase se irá resolviendo conforme la marcha lo indique, y en las reuniones de trabajo se observará el desenvolvimiento.
- F) Preevaluación de resultados. Cada una de las partes elabora un proyecto de evaluación que deberá llevarse a cabo.
- G) Evaluación de resultados. Es necesario enfatizar que la tarea de un supervisión, gerente o cualquier autoridad, es coordinar el trabajo de equipo. Esto implica evaluar permanentemente el rumbo, por lo que esta etapa deberá atenderse con espíritu de facilitador del proceso, y no como una autoridad protagónica que pretende afirmarse como tal. De preferencia, debe hacerse en grupo, teniendo mucho cuidado de no exhibir a un colaborador. En caso extremo, una platica individual de retroalimentación mutua útil.

Muchas empresas han establecido sistemas de AxO ligándolos a los sistemas de sueldos, salarios, prestaciones, bonos, ascensos y transferencias del personal; sin embargo, han encontrado muchas dificultades en tanto que se filtran subjetividades de los líderes de equipo, además de que genera conflictos entre los subordinados, destruyendo su trabajo.

1.1.8 DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O)

El desarrollo organizacional (DO) representa un enfoque de soluciones de problemas de actitudes y comportamientos sistémicos de la fuerza laboral, desarrollado por especialistas en ciencias del comportamiento: psicólogos, sociólogos y, en menor grado, antropólogos sociales.

El ABC del desarrollo organizacional⁶, dice que:

El DO es una estrategia educativa (capacitación, sensibilización) desarrollada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización. El cambio que se busca está ligado directamente a las exigencias o demandas que la organización intenta satisfacer.

CARACTERÍSTICAS DEL DO

El Do comprende el sistema integral. El sistema que se ha de transformar es una organización completa y relativamente autónoma.

El Do es administrado desde la alta gerencia del sistema y requiere de: compromiso con el cambio, administración del esfuerzo, compenetración con los objetivos del programa y apoyo activo de sus métodos.

El DO fue ideado para aumentar la efectividad y bienestar de la organización. Para entender los objetivos del desarrollo organizacional es necesario tener una imagen de cómo sería una organización ideal: “ efectiva y sana”.

El DO logra sus objetivos por medio de intervenciones planificadas que aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento. Entre las intervenciones se encuentran las siguientes:

- Se Hipótesis de investigación y valores.
- Se estudian las formas alternativas de trabajo, o relaciones y recompensas, y
- Las mediciones que se usan provienen de las ciencias del comportamiento, entre ellas motivación del individuo, poder o autoridad, comunicación, percepción, normas culturales, solución problemas, fijación de objetivos, relaciones interpersonales, relaciones ínter grupos, conflictos de gerencia.

OBJETIVOS DEL DO

Entre los principales objetivos del DO están:

- A) Desarrollar un sistema viable y capaz de auto renovarse: que se pueda organizar en varias maneras, dependiendo de las tareas. “ La función determina la forma”en lugar de que las tareas deban encajar en las estructuras ya existentes.

⁶ AUDIRAC CAMARENA, CARLOS A. “ ABC del desarrollo organizacional”, Trillas, México, 1994

- B) Óptima efectividad del sistema estable (cuadro básico organizacional) y de los sistemas temporales (proyectos, comisiones, etc.) por medio de mecanismos de mejora continua (análisis del trabajo y recursos para retroalimentar a los miembros).
- C) Avanzar hacia la “ gran colaboración” y “ poca competencia” entre las unidades independientes. Uno de los mayores obstáculos para conformar organizaciones efectivas es la cantidad de energía no funcional gastada en competencia inapropiada, energía que, por lo tanto, no es útil para ejecución de tareas.
- D) Crear condiciones con las que se hace aflorar el conflicto y se maneja. La organización debe ver los conflictos como inevitables y debe trabajarlos. Generalmente se gasta mas energía tratando de eludir, cubrir o maniobrar los conflictos.
- E) Generar el comportamiento para que las decisiones se tomen con base en fuentes de información relacionadas objetivamente con el comportamiento de los resultados, en relación con las normas objetivos, procedimiento, etc. Y no con base en modas y creencias de las jerarquías. Esto no solo se significa que las decisiones deben movilizarse hacia abajo en la organización, sino determinar cual es la mejor fuente de información para trabajar sobre un problema en particular. Es ahí donde debe situarse la toma de decisiones.

Para lograr el éxito en un esfuerzo de DO, el programa para el cambio planificado debe tener las siguientes características:

- El programa está planeado de tal manera que involucra todo el sistema.
- Los directivos están enterados del programa y comprometidos con él.
- El DO esta relacionado con la misión organizacional.
- Es un esfuerzo de largo plazo.
- Las actividades son orientadas hacia la acción
- Se enfoca hacia actitudes o comportamientos cambiantes o hacia ambos. Aunque la administración flexible se somete al cambio, el principal objetivo es el cambio de actitud y comportamiento de la gente.
- El DO se fundamenta en el aprendizaje de la experiencia. El cambio no se logra con sólo dar más conocimientos; si el cambio ha de ocurrir es necesario:
 - a) examinar el comportamiento actual
 - b) experimentar con alternativas, y
 - c) comenzar a practicar formas modificadas.

CONDICIONES QUE DEMANDAN ESFUERZOS DE DO

La condición esencial para cualquier programa efectivo de cambio es que los que deban cambiar quieran cambiar.

Otras condiciones que hacen necesaria la aplicación de las técnicas del DO son las necesidades de:

- A) Cambiar la estrategia gerencial
- B) Adecuar el clima organizacional a las necesidades individuales y a los cambios en el medio;
- C) Cambiar las normas culturales de la organización (valores, normas, " reglas del juego", estructuras de poder, etc.)
- D) Cambiar la estructura y las funciones
- E) Mejorar la colaboración entre los grupos de la organización;
- F) Abrir el sistema de las comunicaciones (cuantitativamente y cualitativamente)
- G) Mejorar la planeación y fijación de objetivos
- H) Afrontar los problemas de las funciones
- I) Efectuar cambios en la motivación de la fuerza de trabajo y
- J) Adaptarse a un nuevo ambiente.

DO Y DESARROLLO GERENCIAL

El desarrollo gerencial tiene como objetivo desarrollar, educar y/o evaluar al gerente en lo individual, para mejorar sus destrezas, habilidades y capacidades con el fin de que pueda ser promovido. El DO, si bien incluye esfuerzos de desarrollo administrativo, se dirige principalmente al mejoramiento de los sistemas de grupos, no necesariamente dentro de los grupos-; es decir, el enfoque principal del DO está en el equipo.

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA PARA DO

PROCESO TÁCTICO GENERAL

- A) Diagnostico previo sobre:
 - Los subsistemas que forman el sistema: equipos naturales (alta gerencia, departamentos, grupos de investigadores, etcétera) y equipos que forman niveles (alta gerencia, gerencia media, fuerza de trabajo, etcétera), y
 - Los procesos de toma de decisiones, comunicación, patrones y estilos, relaciones entre grupos con áreas comunes de contacto, manejo de conflictos, métodos de planificación y fijación de objetivos.
- B) Recopilación de información.
- C) Retroalimentación para el equipo.
- D) Planificación de acción a partir de la retroinformación.
- E) Las sesiones con los grupos deben desarrollarse en ambientes diferentes a los normales.
- F) Hay un componente de aprendizaje en las sesiones (entrenamiento).

1.1.9 TEORIA DE LA CONTINGENCIA O SITUACIONAL

La teoría de la contingencia tiene como premisa que las acciones administrativas apropiadas en una organización dependen de la situación particular. Esta teoría busca identificar variables propias de cada situación o tipo de empresa.

El término contingencia resulta confuso hoy en día, en razón de que otras teorías administrativas con mayor difusión, como la planeación estratégica, utilizan el término contingencia como sinónimo de riesgo o situación peligrosa. El diccionario de la Real Academia Española lo define así: “ Del latín, contingencia. Posibilidad de que una cosa suceda o no suceda. Cosa que puede suceder o no suceder. Riesgo.”

Cada situación o nivel tecnológico obliga a las empresas a estructurarse y administrarse en forma diferente y se llegó a concluir que la mejor estructura para una empresa dada depende de factores contingentes; los principales son: tecnología, tamaño y ambiente.

● **TECNOLOGÍA**

Este factor contingente incluye los conocimientos, herramientas, maquinaria y equipo, así como las técnicas y métodos de trabajo que la organización utiliza en sus procesos de producción e intercambios.

Los aspectos mas relevantes de la tecnología son la complejidad, la interdependencia y el grado de creatividad, relacionado con el ciclo de vida del producto.

● **COMPLEJIDAD**

La complejidad se relaciona con el tipo de proceso: producción unitaria, producción en grandes lotes y producción continua, así como el producto bien o servicio, y requiere de una estructura especial. No a todas las empresas les sirve el modelo lineo- funcional, por ejemplo en la industria de la construcción, se requiere de una estructura matricial, debido a que sus gerencias atienden a varias obras a la vez y no pueden estar repitiendo la estructura central en cada obra.

● **INTERDEPENDENCIA**

Si las unidades o áreas están relacionadas con un objetivo común pueden tener una estructura diferente

• CREATIVIDAD Y CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Las empresas que generan productos de corta vida o de temporada, tienen estructuras especiales, así como sucede en las agencias de publicidad. Actualmente , el outsourcing ni siquiera cuenta con estructuras, sino que contrata personal externo para sus eventos.

• TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

El tamaño de la organización determina la estructura. Hay un principio que dice que las operaciones determinan la estructura y no a la inversa. La tecnología actual ha hecho que el tamaño de las empresas se reduzca y que las empresas contraten servicios externos.

• AMBIENTE

El ambiente se refiere al grado de estabilidad en que opera la organización y, por lo tanto, éste determina la centralización o descentralización de las funciones

ROBERT TANNENBAUM

Conceptualizó una interesante distribución de la autoridad y la libertad entre jefe y colaborador en un grafico. Éste nos permite ver en la escala el liderazgo de acuerdo con el uso del poder y con el *empowerment* otorgado al colaborador. La figura (1.4)muestra los diferentes grados de ejercicio de la libertad y facultatividad (*empowerment*) que otorga autoridad (jefe, líder, gerente, etcétera) , a un miembro del equipo que coordina, desde la centralización absoluta donde “ hay mas jefe que colaborador” hasta donde “ hay mas colaborador”, en el sentido de que esta mas facultado y una figura de autoridad “ menor” en tanto que permite al colaborador desarrollarse libremente hacia el objetivo.

El diagrama y sus posiciones (siete) están explicadas en términos modernos y con un lenguaje más coloquial que el diagrama original del Dr. Tannenbaum.

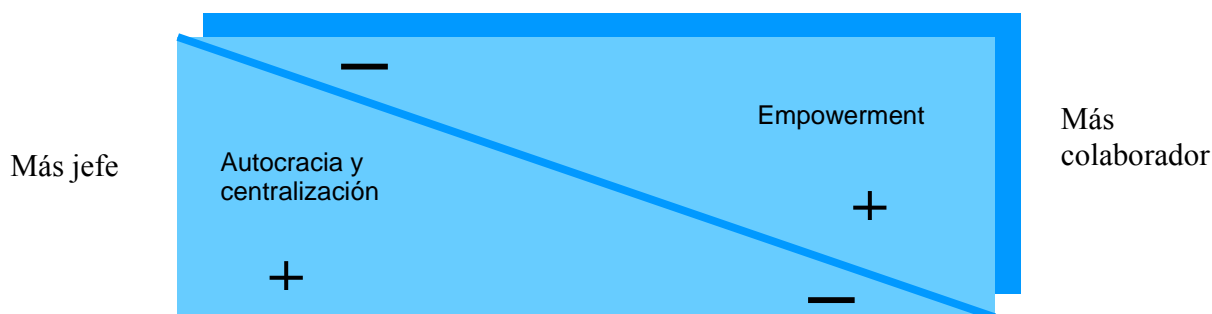


FIGURA 1.4

Cada uno de los puntos ésta explicado posteriormente.

- A) **Estilo autocrático.** El jefe toma todas las decisiones y las comunica. Este modelo es el más autocrático. El jefe identifica el problema, Él define alternativas, él escoge la “ mejor” y comunica su decisión.
- B) **Estilo autocrático “ de venta”.** Se dice que un líder es autócrata de venta cuando utiliza la persuasión para imponer sus decisiones.
- C) **Estilo democrático participativo.** Se dice que un líder es democrático participativo cuando los escucha a todos; él selecciona la mejor opción; la comunica, y escucha inconformidades.
- D) **Estilo democrático de consenso.** Permite a todos los involucrados dar opciones de solución y busca incluir, sin discriminación y tomar partido, una decisión que los satisfaga a todos.
- E) **Estilo democrático total.** Se dice que existe democracia total cuando el grupo, sin necesidad y presencia del líder, dialoga y discute para compartir una visión.
Dialogar significa fluir, discurrir sin ofensas, desmembrando y analizando problemas para buscar soluciones y tomar decisiones. Durante el proceso de dialogo, la gente aprende a pensar en conjunto, analizando problemas comunes y compartiendo datos, información, visualización y creatividad, lo que genera un sentido de sensibilidad compartida de pensamientos, emociones acciones. Coordinando adecuadamente un equipo, el responsable de un grupo genera la cohesión colectiva.
Discusión significa debatir bajo premisas sólidas un punto de vista con el afán de enriquecer el pensamiento y la visión. La discusión es también fundamental. Las argumentaciones deben estar bien sustentadas por las partes, con pruebas, información verídica, sin tratar de vencer por vencer, lo que implica escuchar y dejar posiciones protagónicas.
Por desgracia, en muchas empresas no se ha aprendido ni a dialogar ni a discutir y dialogar para solucionar problemas.
- F) **Estilo laissez faire.** El líder genera una visión colectiva y permite hacer a sus colaboradores, siempre y cuando se enriquezca el cumplimiento de objetivos.
- G) **Estilo de empowerment y asertividad.** Este estilo faculta, da poder a los individuos competentes a los que se les marca una misión, un objetivo y normas de calidad de los productos que debe alcanzar, y les permite usar su creatividad.

Tannenbaum consideró dinámico el ejercicio de la autoridad en tanto que, según la naturaleza del problema del colaborador, se debe usar el poder y la delegación. El obstáculo mas grande puede estar en el jefe que trata todos los casos y a los subordinados con la misma posición y no tiene una capacidad flexible y dinámica.

MODELO MATRICIAL DE FIEDLER

Fred Fiedler es autor y tratadista de liderazgo y situación, e incluyó en su modelo tres elementos o factores fundamentales que determinan el estilo: *relaciones líder-subordinado*, *poder del líder* y *medición del trabajo del subordinado*.

Relaciones Líder-colaborador. Ambiente y camaradería existente en una relación de jefe colaborador.

Poder del líder o superior. Apoyo con que cuenta una autoridad, otorgado por la estructura formal y su vinculación con niveles superiores que les permiten utilizar la autoridad para alinear las conductas de los colaboradores

Medición del trabajo del subordinado o grado de estructuración de la tarea. Elementos de control formales que existen para evaluar el desempeño objetivo del cumplimiento o no de la tarea.

Los tres elementos anteriores, que varían de acuerdo con cada caso, son combinados por Fiedler quien, a cada uno de éstos, les asigna grados de la existencia del elemento. Los factores graduados los combina para establecer una estrategia específica para cada caso. Lo importante de este modelo es que presenta toda una ingeniería, o como se dice en la vanguardia administrativa, una rearquitectura de relación y autoridad sustentada en valores y en “armoniosas y hermosas” relaciones de equipos de trabajo.

MODELO DE HERSEY Y BLANCHARD

El Liderazgo Situacional es uno de los Modelos de Contingencia que se enfoca en los seguidores:

PAÚL HERSEY Y KENNETH BLANCHARD desarrollaron otro modelo de liderazgo en el cual señalan que los líderes deben actuar de acuerdo con el grado de madurez del subordinado. Las conductas básicas del líder son: orientación a las tareas y orientación a las relaciones. Sostienen que la capacidad del líder para ajustar su estilo al grado de madurez del subordinado lo convierte en un dirigente efectivo. Así el estilo o comportamiento del líder y la madurez del subordinado son las dos dimensiones que componen su modelo.

HERSEY Y BLANCHARD definen el comportamiento orientado a la tarea como el grado en que el líder tiene la capacidad de organizar y definir los papeles de los miembros de su grupo; explicar las actividades que cada uno debe realizar y cuándo, cómo y dónde deben realizarse las tareas. Todo esto caracterizado por el empeño de establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación y formas para conseguir la realización de los trabajos.

Para Hersey y Blanchard, el comportamiento orientado a la relación es el grado en que el líder está capacitado para mantener relaciones personales entre él y los miembros de su grupo abriendo canales de comunicación, proporcionando apoyo socioemocional y comportamientos que faciliten el trabajo.

Consideran la madurez como: "La habilidad y disposición de las personas de dirigir su propio comportamiento. "Por lo tanto, incluyen el grado de motivación al logro, voluntad para tomar responsabilidades, educación formal y/o experiencia. De acuerdo con su modelo la madurez va desde muy baja hasta muy alta.

Sugieren que la clave para el éxito del líder consiste en identificar el grado de madurez del subordinado, adoptar el estilo de liderazgo adecuado, el cual, de acuerdo con esta última, puede ser uno de los siguientes tipos: dirigir, vender, capacitar o delegar, de acuerdo con la figura 1.5 donde se ilustran estos conceptos.

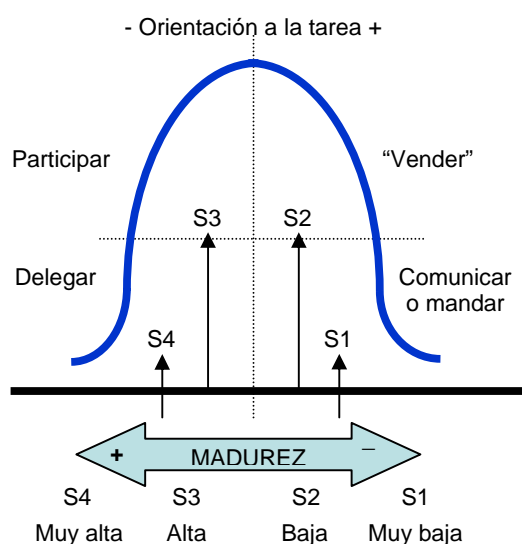


FIGURA 1.5

El estilo de dirigir (ordenador unilateral), con orientación a la tarea alta. Y "mínima", aunque adecuada y correcta orientación a las relaciones, es útil cuando el colaborador se encuentra en un nivel de madurez muy bajo, ya que éste no puede o no quiere responsabilidades por sentir inseguridad de sí mismo o porque apenas inicia un proceso de formación en la empresa y requiere capacitación. Por lo tanto los seguidores necesitan instrucciones claras y específicas.

El estilo de vender consiste en persuadir al colaborador a que realice las tareas, con supervisión y asesoría en relación con el ejercicio del trabajo y dándole importancia a las relaciones entre el líder y

colaborador. Su aplicación se recomienda cuando el miembro no está aun maduro, pero tiene deseos de superación.

Esto es; la gente es incapaz , pero está dispuesta a realizar las tareas necesarias del puesto. Esta motivada, pero carece realmente de las habilidades apropiadas. Por lo que se necesita un comportamiento de alta tarea y alta relación. El comportamiento de alta tarea compensa la falta de habilidad y un comportamiento de alta relación facilita que los seguidores compren psicológicamente los deseos del líder.

El estilo de participar se recomienda cuando ya hay madurez, aunque todavía se requieren guías. Su participación le genera motivación y enriquece el trabajo en equipo. La gente es capaz, pero en ocasiones no está dispuesta a realizar lo que desea el líder.

El último de los cuatro estilos, **delegar o facultar plenamente** (empowerment), se aconseja cuando la madurez del miembro es alta en capacidad técnica, como en involucramiento y lealtad con la organización. Es decir; la gente está capacitada y dispuesta a realizar lo que se le pide, el líder puede dejar al grupo actuar sólo, puesto que los seguidores tienen tanto la preparación adecuada como la capacidad de asumir responsabilidad.

Hersey y Blanchard señalan que las probabilidades de que la participación sea una técnica efectiva en la administración son mayores, mientras el nivel de madurez relacionado con el trabajo sea mayor.

El liderazgo situacional es un concepto basado en la relación entre la cantidad de dirección y control que un líder da (comportamiento directivo); La cantidad de apoyo y ánimo que el líder provee (comportamiento de apoyo) y la capacidad y desempeño que un seguidor muestra en la ejecución de una tarea específica (Nivel de desarrollo).

- *El comportamiento directivo*; es el grado en que el líder se compromete en una comunicación de un sentido, define el papel de los seguidores y claramente les dice qué hacer, donde hacerlo, como hacerlo, cuando hacerlo y mantiene una supervisión cercana del desempeño.
- *El comportamiento de apoyo*; es el grado en el que un líder se compromete en una comunicación de dos sentidos, escucha, provee apoyo y ánimo, facilita la interacción y envuelve a los seguidores en el proceso de toma de decisiones.
- *El nivel de desarrollo*; se define por medio del conocimiento y habilidades (competencia) sobre el trabajo de los seguidores y por medio de la motivación y confianza (compromiso) de los seguidores. Mientras mas competencia y compromiso exista, mayor será la responsabilidad para que el subordinado acepte dirigir su propio comportamiento. Sin

embargo, es importante recordar que el nivel de desarrollo es específico a una tarea, un individuo o un grupo no está desarrollado en un sentido total.

Según Paúl Hersey y Kenneth Blanchard, las personas inician la tarea como S1, es decir; “principiantes entusiastas” y conforme pasa el tiempo van evolucionando a otros niveles de desarrollo (S2, S3 y S4) dentro de una carrera ascendente de madurez laboral tal como se muestra en la figura 1.5

Para dichos autores es muy importante que el estilo de liderazgo se seleccione de acuerdo a la madurez de los seguidores y su nivel de preparación; dependiendo del grado en el cual la gente tiene la capacidad y disposición para desarrollar una tarea específica.

1.2 ELEMENTOS CLAVES DEL ESTUDIO

1.2.1 LIDERAZGO

CONCEPTUALIZACIÓN

El liderazgo tiene muchas facetas y es difícil de definir, es una actividad humana que tiene muchos ángulos. A continuación se presentan diversas definiciones que pueden enriquecer la conceptualización y análisis del liderazgo para percibirlo en sus distintas dimensiones.

Uno de los primeros conceptos sobre liderazgo fue el de George R. Ferry, que nos dice:

“ 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 influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos que se realicen en caminados al logro de metas en una situación dada”

Philip Kotler, define al liderazgo como:

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

Para David y Newton el liderazgo:

"Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivo."

Según otras fuentes el liderazgo se define como:

- "Es el comportamiento de algunos miembros del grupo, o de la organización, que crea o modifica los principios o valores básicos de cada grupo" ⁷
- "Es el arte de combinar seducción y organización" ⁸
- "Es el arte de gestionar voluntades" ⁹
- " Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos" ¹⁰

De las definiciones anteriores se puede encontrar palabras clave que permitirán comprender mejor el concepto de liderazgo, estas son:

PROCESO, HABILIDAD, INFLUIR, DIRIGIR, ORIENTAR.

Se puede estructurar el siguiente concepto de liderazgo a partir de las definiciones anteriores:

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

Por lo tanto, *el liderazgo en un proceso*, porque no consiste en una sola acción o comportamiento, sino que es una serie de acciones, pasos y conductas que logran el efecto deseado en los integrantes de un grupo. Pero dicho proceso es producto también de la situación, por lo tanto, los estilos de liderazgo deben ser acordes a las circunstancias.

ESTILOS DE LIDERAZGO

El estilo es un rasgo del carácter y del temperamento del individuo que difícilmente se puede moldear.

El carácter es :

" Todo lo aprendido después del nacimiento" por su parte el temperamento es " Todo lo innato, es decir el comportamiento que se hereda".

Nuestra personalidad en la edad adulta va a representar repetitivamente ciertos comportamientos, entre ellos, el estilo de ejercer la autoridad y de comunicarnos.

⁷ Consultoría de procesos pag.84

⁸ Valdano, Jorge. " Liderazgo" Pag 42

⁹ Idem

¹⁰ John W. Newstrom. 2 Comportamiento humano en el trabajo". Mc Graw- hill, 1991, pag 234

Según Kurt Lewin clasifico los estilos de liderazgo en: autoritarios; democráticos y laissez faire (dejar hacer, dejar pasar).

- *El estilo autoritario es de dominación, de imposición.*
- *El democrático es participativo, involucrador e incluyente. El líder democrático llega a permitir ante ciertas circunstancias que la toma de decisiones se de por votación; sin embargo, ésta no es útil para efectos administrativos y directivos, porque el líder democrático es quien busca el consenso general y la satisfacción máxima posible de todas las opciones y posiciones.*
- *El estilo laissez faire (dejar hacer, dejar pasar) es de libertad, responsabilidad individual y grupal, y deja al individuo tomar decisiones que a su criterio sean las mas útiles para el fin colectivo. Este estilo requiere de la total madurez de los colaboradores y un comportamiento basado en valores compartidos sólidos. Se ha mal interpretado como un estilo anárquico, es decir, totalmente permisivo.*

Los dos primeros estilos y rasgos son los que mas se dan en el ejercicio de la dirección y en menor grado, el ultimo, porque se filtran los rasgos personales. En ocasiones para conducir o corregir ciertas situaciones se requiere de un estilo de los anteriores. Pero la dinámica y composición de los individuos exige buscar una combinación de estilos según lo demande el caso.

PODER Y LIDERAZGO

Los tipos de poder que favorecen al liderazgo son: legitimo, de recompensa, coercitivo, de experto, de la información y de referencia.

El poder se ha definido como: “ la capacidad para afectar e influir sobre la conducta de los miembros de un grupo social”

Poder legitimo: Posición jerárquica y de la autoridad que da la organización social y formal a los miembros para tomar decisiones y orientar comportamientos.

Poder de recompensa. Capacidad que tiene el dirigente formal e informal para premiar y motivar conductas individuales.

Poder coercitivo. Habilidad para castigar y reprimir conductas disidentes de los miembros de un grupo a la voluntad de un líder.

Poder de experto. Dominio de técnicas y posesión de certificados de grados, así como de los conocimientos y experiencias especiales que dotan al poseedor para influir en la conducta de otros.

Poder de la información. Disposición de datos e información restringida y selectiva que permite al poseedor manejar una situación determinada hacia un objetivo.

Poder de referencia. Posición psicosocial que da a un individuo la posibilidad de influir sobre otros.

CAPACIDADES DEL LIDERAZGO

En 1973 Henry Mintzberg enumeró ocho importantes capacidades del liderazgo:

- **Capacidad de los pares** capacidad de establecer y mantener una red de contactos con los iguales, y de establecer ligaduras en el seno del grupo.
- **capacidad de liderazgo** capacidad de ser sociable con los subordinados y con las complicaciones propias del poder, de la autoridad y de la dependencia.
- **capacidad de resolución de conflictos** capacidad de mediar en el conflicto, de trabajar con perturbaciones de tensión psicológica, de ser aceptado y de controlar presiones internas y externas al grupo.
- **capacidad de procesamiento de información** capacidad de construir redes, de extrapolar información estratégica y validar información, de diseminar eficazmente la información.
- **capacidad de toma de decisión no estructurada** capacidad de descubrir problemas y soluciones cuando las alternativas, la información y los objetivos son ambiguos.
- **capacidad de atribución de recursos** -capacidad de decidir entre usos alternativos del tiempo y de otros recursos organizativos escasos.
- **capacidad emprendedora** capacidad de asumir riesgos sensatos, aplicar innovaciones y la voluntad de tener éxito/ protagonismo.
- **Capacidad de introspección** - capacidad de comprender la posición de un líder y su impacto en la organización.

FUNCIONES DE UN LIDER

Tomando en cuenta la consideración de que un líder juega diversos roles, a este se le asignan diversas funciones las cuales debe cumplir en ocasiones de forma 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 recompensa y castigos:**
Premia, censura y reprime.

● **Líder como arbitro y mediador:**

Ayuda coopera motiva y regula.

● **Líder como protector del grupo:**

Representa, identifica y avala.

ESTRATEGIAS DE UN LÍDER

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

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

- **Atención mediante la visión:** para elegir un rumbo, el líder debe primero haber desarrollado una imagen mental de un futuro posible y deseable para la organización.
- **Significado mediante la comunicación:** un factor esencial del liderato es la capacidad de influenciar y organizar significados para los miembros de una organización esto crea una comunidad de aprendizaje y constituye una organización eficaz.
- **Confianza derivada de la consistencia:** los líderes deben inspirar confianza, deben construir una buena imagen sobre la base de la persistencia y a la constancia.
- **Desarrollo del propio líder Autocrítica:** los líderes verdaderos no se hayan tazas de presunción o auto adoración, confían en sí mismos, su actitud central es el auto respeto.
- **Voluntad de asumir riesgos:**
 - a. Debe reconocer y compartir la incertidumbre.
 - b. Debe aceptar los errores.
 - c. 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.

1.2.2. COMUNICACIÓN

La comunicación y la interacción social en la vida de los individuos y de las organizaciones son de vital importancia, ya que múltiples actividades no se pueden desempeñar exitosamente si no se aceptan los 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.

En el siguiente apartado, con el fin de conocer un poco más sobre la comunicación y habilidades que debemos tener para poder desenvolvernos en cualquier grupo social. Hablaremos acerca de la comunicación, su importancia, el proceso que conlleva, como es que fluye la comunicación en las organizaciones, los posibles conflictos y barreras, así como los cinco componentes que la constituyen y que son objeto de evaluación en el presente estudio mediante el cuestionario que se aplicó para determinar el Estilo de Comunicación de los mandos medios

DEFINICION DE COMUNICACIÓN

Los expertos en comunicación nos dicen que la comunicación efectiva es el resultado de un entendimiento o inteligencia comunes entre el comunicador y el receptor.

- La palabra comunicación se deriva del latín *communis*, que significa participación en lo común. El comunicador busca establecer una “comunidad” con el o los receptores
- *“La comunicación es la transmisión de un mensaje en un código común, por medio del uso de símbolos.”*
- *“La comunicación es un conjunto de procesos por los cuales se reciben y transmiten hechos, actitudes, ideas, sentimientos, pensamientos, conocimientos e información, que constituyen la base del entendimiento, comprensión o acuerdo común.”¹¹ “*

¹¹ Rodríguez y Hernández Sergio. “ Administración pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia” Ed. Mc Graw Hill, pag. 311

IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

Como es visible la comunicación es un fenómeno importante dentro de todo grupo social. La comunicación en sí, es inevitable en las funciones de una organización; sólo se puede evitar la comunicación efectiva. Cada gerente es encargado de la dirección y está como función, es un elemento del proceso administrativo que vigila el rumbo hacia el que se encamina la organización. Para ello se apoya en la autoridad, el liderazgo efectivo, **la comunicación** y motivación adecuadas.

La comunicación es el medio de unión entre personas administrativamente y dentro del contexto de la Dirección, la comunicación se refiere tanto a la participación como a la familiaridad de los miembros para alcanzar los objetivos organizacionales. A diferencia de la información, que solamente es un medio formado de datos, números y símbolos, la comunicación es la comprensión mutua generadora de cohesión que encamina al personal de la organización hacia lo más importante; los objetivos organizacionales. Es importante que los directivos incrementen la comunicación a fin de definir mejor los problemas, incrementar las alternativas, reconocer y evaluar las restricciones y así incrementar el éxito de las decisiones. Con lo cual por medio de diálogos y discusiones se debe establecer la comunicación efectiva para fundamentar la solución de problemas.

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.

EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

La supervivencia organizacional se relaciona con la capacidad de la administración para recibir, transmitir comunicación e influir en ella. Los procesos de la comunicación vinculan a la organización a su medio técnico así como a las partes que la constituyen. La información fluye a través de los límites de la organización, procedente del medio. Fluye dentro de la organización de un individuo a otro, y de un grupo a otro. De esta manera, la información sirve para integrar las actividades internas de la organización.

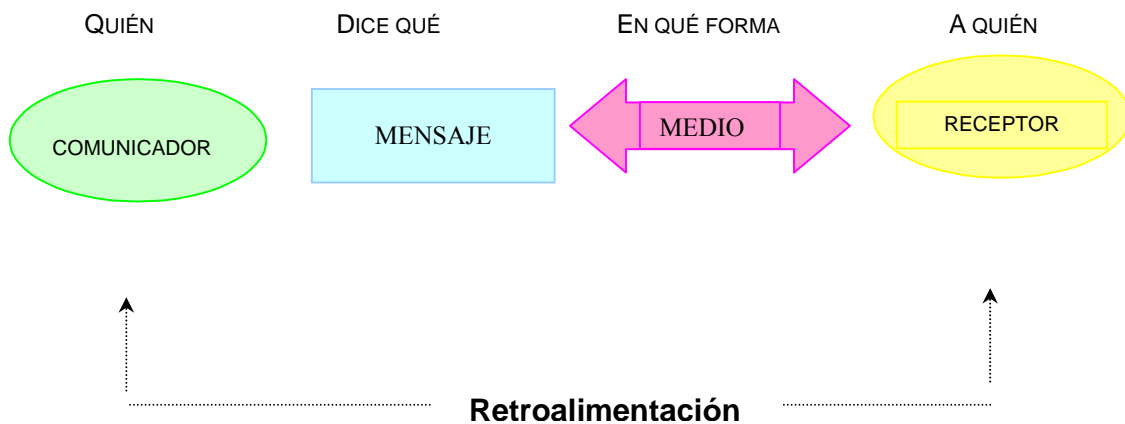


FIGURA 1.6

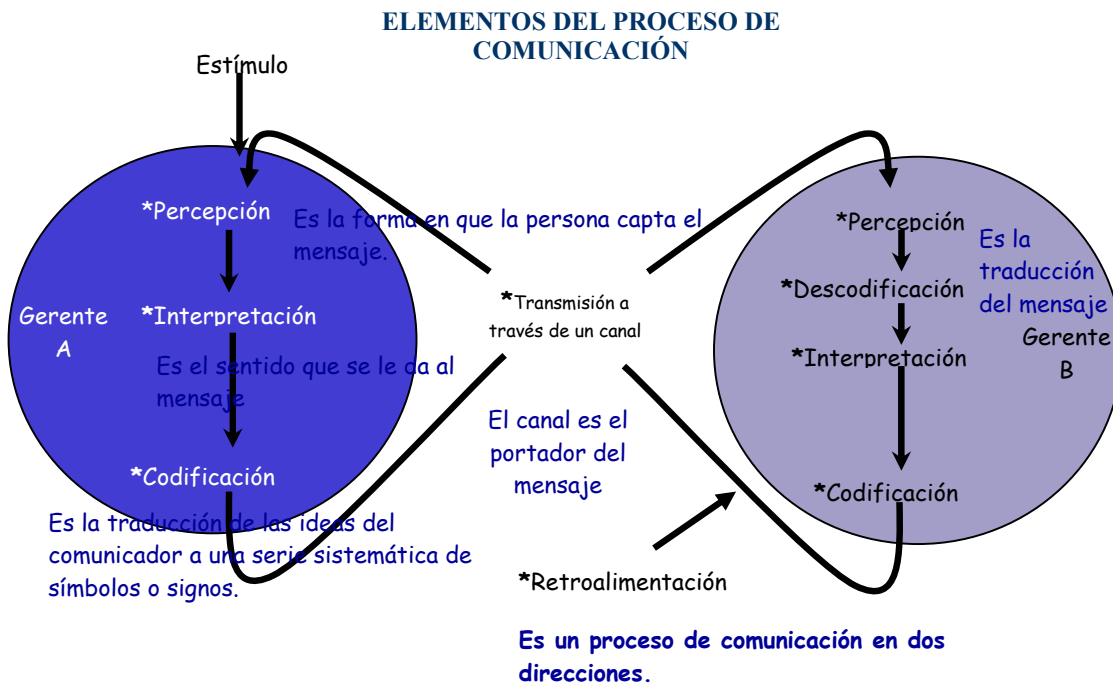
LOS ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

- **Comunicador.** En una estructura organizacional, el comunicador es una persona con ideas, intenciones, información y un propósito para su comunicación.
- **Codificación.** Dada la existencia del comunicador, debe tener lugar un proceso de codificación, el cual traduce las ideas del comunicador a un grupo sistemático de símbolos; a un lenguaje que exprese el propósito del comunicador. La forma principal de codificación es el lenguaje. Por ejemplo, la información contable, los informes de ventas, y los datos de la computadora se traducen a un mensaje. Entonces, la función de la codificación es proveer una forma en la cual se pueden expresar las ideas y propósitos como si fueran un mensaje.
- **Mensaje.** El resultado del proceso de codificación es el mensaje. El propósito del comunicador se expresa en la forma del mensaje, verbal o no verbal. Los gerentes tienen numerosos propósitos para comunicarlos, tales como hacer que los demás entiendan sus ideas, entender las ideas de otros, lograr aceptación de ellos o de sus ideas, o producir acción. Entonces el mensaje es lo que la persona espera poder comunicar al presunto receptor, y su formato exacto depende en grado sumo del medio utilizado para llevar, el mensaje. Las decisiones en relación con los dos son indispensables.
- **Medio.** El medio es el portador del mensaje. Las organizaciones suministran información a sus miembros en una gran variedad de modos, incluyendo contacto personal, telefónico, reuniones de grupos, computadoras, memorandos, enunciados de políticas, sistemas de recompensas, programas de producción y pronósticos de ventas.
- **Decodificador – Receptor.** A fin de completar el proceso de comunicación, se debe decodificar el mensaje en términos de su pertinencia para el receptor. Decodificación, por tanto, implica interpretación. Los receptores interpretan (decodifican) los mensajes sobre la base de sus propias experiencias y marcos de referencia previos. Cuanto más se acerque el mensaje decodificado a la intención deseada por el comunicador, tanto más eficaz será la comunicación. Esto subraya la importancia de que el comunicador esté “orientado al receptor”.
- **Retroalimentación.** Es deseable incluir la retroalimentación en el proceso de comunicación. Los procesos de comunicación unilaterales son los que no permiten la retroalimentación receptor – comunicador. Los procesos de comunicación bilaterales incluyen esta importante retroalimentación receptor –comunicador.

Es importante mencionar que un ciclo de retroalimentación suministra un canal para la respuesta del receptor, la cual permite al comunicador determinar si se ha recibido o no el mensaje, y si ha producido la respuesta pretendida.

- **Ruido.** En la estructura de la comunicación humana, se puede considerar al ruido como aquellos factores que deforman el mensaje pretendido. Estos pueden ocurrir en cada uno de los elementos de la comunicación.

Los elementos mencionados en esta sección son esenciales para que ocurra la comunicación.



*En estos elementos del proceso de comunicación se puede presentar **ruido**, lo que impediría una comunicación eficiente

FIGURA 1.7

FORMAS DE FLUIDEZ DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Es la transmisión de información y comprensión, mediante el uso de símbolos comunes.

Existen tres formas de comunicación que se mencionan a continuación y se muestran en la (figura 1.8):

- **Comunicación ascendente** = La comunicación ascendente fluye desde las personas en los niveles bajos de la estructura organizacional hacia las de los niveles altos. Algunos de los flujos más comunes de comunicación ascendente son los buzones para sugerencias, reuniones grupales, y los procedimientos para los conflictos.

- **Comunicación descendente** = La comunicación descendente fluye desde las personas en los niveles más altos de la organización hacia las de los niveles más bajos de la jerarquía. El tipo más común son instrucciones para el trabajo e información relativa, del superior a subordinado.
- **Comunicación horizontal** = La comunicación horizontal ocurre cuando el comunicador y el receptor están al mismo nivel en la organización.
- **Comunicación diagonal** = Quizá sea el canal de comunicación menos utilizado en las organizaciones, la comunicación diagonal es importante en situaciones en las cuales los miembros no se pueden comunicar eficientemente por medio de los otros canales.

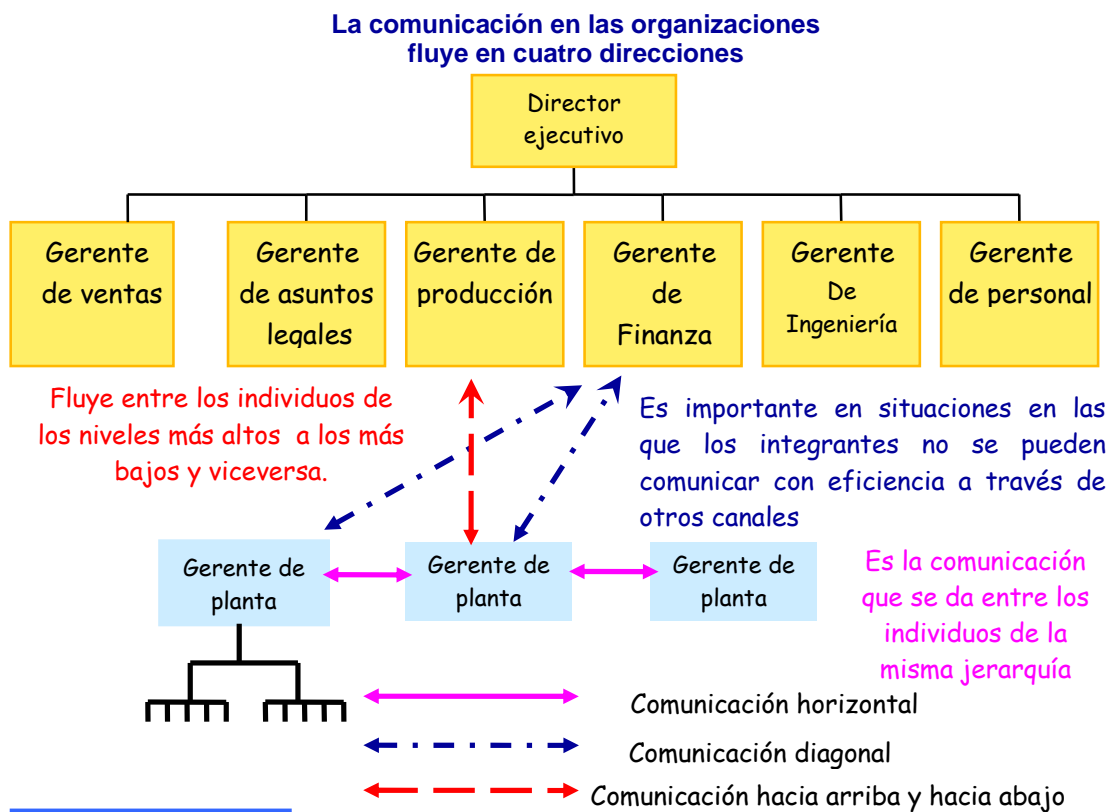


FIGURA 1.8

CONFLICTOS Y BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN

Una buena pregunta en este momento es “¿Por qué se interrumpen las comunicaciones?”. La respuesta, a primera vista, es fácil. Se ha identificado que los elementos para la comunicación son el comunicador, la codificación, el mensaje, el medio, decodificación, el receptor, y retroalimentación. Si uno cualquiera de estos elementos es deficiente en cualquier forma, no habrá claridad ni comprensión de significado. Hay muchas barreras que pueden impedir el proceso de la comunicación, ocasionar “ruido” y la interrupción de la comunicación en un momento dado. Las barreras identificadas no son, en forma alguna, las únicas que existen. Ellas son, sin embargo, barreras comunes prevalecientes en la comunicación frente a frente y en la comunicación no verbal dentro de las estructuras de la organización

Ejemplos de las posibles barreras que puede haber en el proceso de comunicación, que llegan a interrumpir dicho proceso, y por lo cual no se da de manera satisfactoria:

- **Distorsión semántica.** Es la atribución de significados diferentes a palabras poco usuales, ambiguas o cargadas de emotividad, así como conceptos abstractos.
- **Distorsión serial.** Es la alteración -o deformación- del mensaje que viaja de una persona a otra; crea malentendidos cuando cada uno de los receptores presenta una idea diferente.
- **Sobrecarga de información.** Es el exceso de información recibida que un individuo ya no puede procesar en forma racional, sistemática y precisa.
- **Escasez de información.** En alguna forma, se trata de lo opuesto al punto anterior. Ocurre cuando un miembro de la organización carece de la información necesaria para desempeñar óptimamente sus funciones y/o para relacionarse con los demás.

Regiones de la información que influyen en la comunicación

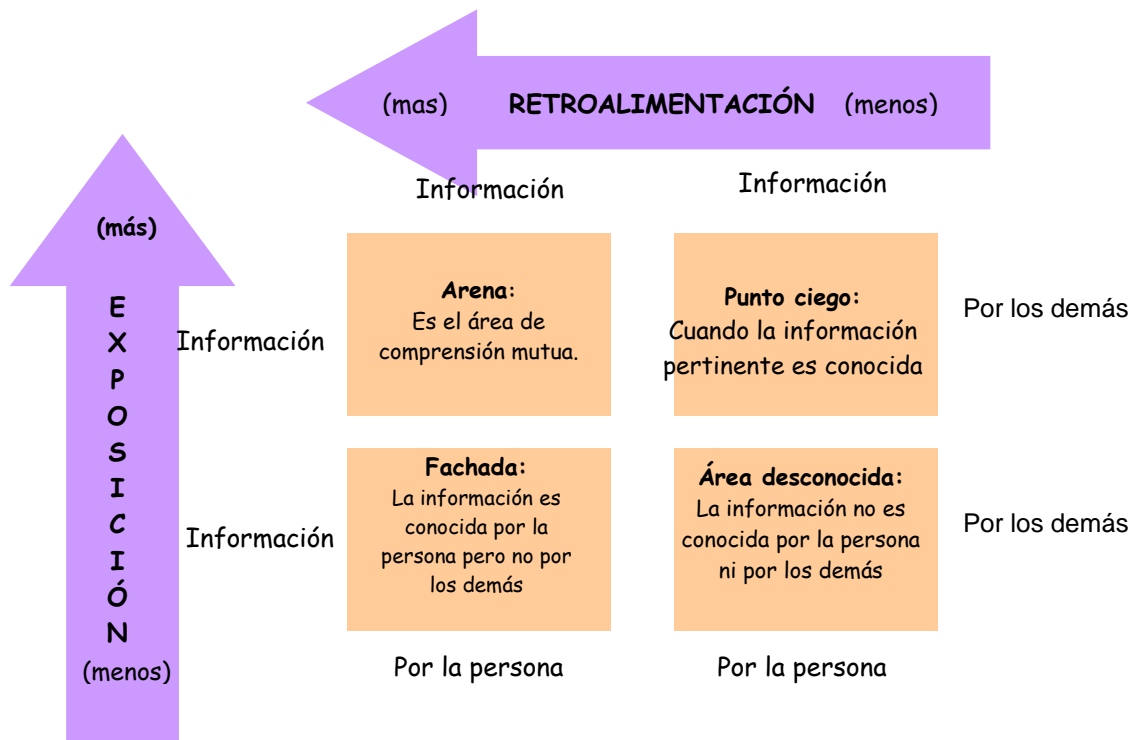


FIGURA 1.9

ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO

- **Exposición:** Aumentar la comprensión mutua, compartiendo la información con los demás, donde el individuo se muestre abierto y sincero. Ver la figura 1.9
- **Retroalimentación** es el proceso de comunicación en dos direcciones, permitiendo que ésta se vuelva más eficaz

CÓMO REESTABLECER RELACIONES INTERPERSONALES SATISFATORIAS

Para poder restablecer relaciones interpersonales fructíferas y satisfactorias, el comunicador debe cumplir, como mínimo, con los siguientes requisitos:

- *Conocer a sus receptores tan a fondo como sea posible.*
- *Elaborar el mensaje considerando las capacidades comunicativas del receptor. Estructurar los mensajes en forma clara y sencilla.*
- *Proporcionar al receptor la información necesaria y suficiente, ni más ni menos. Utilizar la retroalimentación.*

- *Utilizar la redundancia; es decir, enviar el mensaje en distintas formas y a través de diferentes medios.*
- *Comprender claramente la función de los roles en la interacción.*
- *Conocer con detalle las reglas de comunicación aplicables en su contexto, y utilizarlas adecuadamente.*
- *Emplear canales alternativos.*
- *No olvidar que el principal responsable de que la comunicación se lleve a cabo exitosamente es el emisor.*

AREAS ESPECIFICAS DE LA COMUNICACIÓN

De acuerdo con el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP

De acuerdo con el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP, se destacan cinco componentes en la comunicación que determinan el área específica de la comunicación las cuales deben considerar toda persona sobre todo si se trata de un directivo o líder. Estas áreas son las determinantes de los estilos de comunicación con las que se evaluarán los mandos medios de las empresas a estudiar del presente estudio.

A) 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; Quien es, qué defiende, donde vive, qué hace y qué no hace, que valora y que cree; todo esto varía de persona a persona.

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

B) FORMACIÓN DEL CONCEPTO DE SÍ MISMO

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

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

Así mismo, 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 significativas en su vida.

A) ESCUCHAR

Esté es otro de los componentes esenciales de la comunicación, pues la relevancia de este concepto se debe a pesar de que la mayoría de las personas considera que saben 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 escuchar, significa oír las palabras y entender su significado.

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

B) 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 distracción (ruidos, visitas, gente, etc.) y enfocar su atención en la persona que habla.*
- *Esperar antes de responder*
- *Parafrasear al que habló*
- *Repetir en sus propias palabras el contenido y sentimientos de 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 de los que hablan.*
- *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.

C) CLARIDAD DE EXPRESIÓN

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

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 receptivo al “ feedback” que reciba del que lo escucha para utilizarlo en el encauzamiento de lo que está comunicando.

D) 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 lo deberá serlo para los demás.*
- *Aclarar lo mencionado cuando aparece 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 escucha no debe de adivinar lo que quiso decir el comunicador.*

E) CAPACIDAD PARA EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS

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

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

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

A) 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:

- *Sede cuenta de sus emociones*
- *Admitir sus emociones, es decir, aceptar la responsabilidad de lo que uno hace.*
- *Investigar sus emociones, no buscar medios para ganar el argumento*
- *Reportar sus emociones*
- *Integrar sus emociones con su intelecto y su voluntad. Es decir, darse la libertad de crecer como persona aprendiendo.*

B) APERTURA

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

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

C) BLOQUEOS DE LA APERTURA

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

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

1.2.3 MANEJO DE CONFLICTOS

El manejo de conflictos en las organizaciones es también objeto de la presente investigación, pues el conflicto resulta inevitable en las organizaciones. En ocasiones los conflictos pueden contribuir inconmensurablemente a la salud y el bienestar de la organización. Sin embargo no siempre es así; el conflicto puede causar problemas, a la organización dependiendo del impacto que tenga sobre el logro de las metas de la organización. Pero sin importar cuál sea el conflicto, se le puede administrar de manera que se minimicen las pérdidas y se maximice la ganancia. Esto es; dependiendo de la forma que adopte el líder para manejar la situación de conflicto, será el estilo de los mismos; el cual se podrá clasificar en alguno de los considerados por Thomas Kilman.

En este apartado veremos la naturaleza del conflicto en sí, el proceso, sus posibles ventajas y desventajas, sus efectos, estrategias de resolución, y el modelo que plantea Thomas Kilman.

DEFINICIÓN DE CONFLICTO

El conflicto es un termino que se aplica casi siempre a una ruptura en los mecanismos estándar de la toma de decisiones, por lo cual un individuo o grupo experimenta dificultades de elegir una acción alternativa.

Según Ralph Dahrendorf:

Las organizaciones son la fuente general de todos los conflictos. Toda vez que exista esta estructura de dominio, habrá conflictos en la empresa y conflictos industriales. El conflicto produce cambio y es la vía con la que la sociedad se transforma.

En los términos más generales, *The Random House Dictionary of the English Language*, define al conflicto de la manera siguiente:

“Una lucha o batalla, en especial una lucha prolongada, contienda, controversia; pelea (conflictos entre la iglesia y el estado); desacuerdo en acciones, sentimientos o efectos; antagonismos, intereses o principios; encuentro; colisión incompatibilidad o interferencia, como en el caso de una idea, deseo, suceso, actividad, etc., con alguien más.”

Esta definición casi sin excepción, da la connotación de que el conflicto es irresoluble, y promueven el supuesto de que el conflicto es malo en sí, que es perjudicial por sí mismo. Sin embargo, algunas de las características que plantean los psicólogos no dan la siguiente connotación:

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

*Los motivos son importantes en el conflicto. Los conflictos ocurren sólo cuando las respuestas abiertas, verbales, simbólicas o emocionales que se requieren para satisfacer un motivo son incompatibles, con las que se requieren para satisfacer otro”.*¹²

En el libro, Robert C. North proporciona la perspectiva de un científico político:

“Surge un conflicto cuando dos o más personas o grupos buscan poseer el mismo objeto, ocupar el mismo espacio con la misma posición exclusiva, jugar papeles incompatibles, mantener metas incompatibles o enfrentar medios mutuamente incompatibles de lograr sus propósitos”.

TIPOLOGIA DEL CONFLICTO

Ralph Dahrendorf clasifica los conflictos en:¹³

- A) *Conflicto industrial.* Disputas entre obreros y empresas;
- B) *conflicto informal.* Se desprende de las relaciones informales; por ejemplo, cuando hay rechazo a un jefe o a una orden;
- C) *conflicto desviado.* Es el desajuste social de las tensiones que se reflejan en la organización;
- D) *conflicto manifiesto.* Conflictos claros entre los participantes del mercado de trabajo, sindicato, consejos obreros, centrales, estados, y
- E) *conflicto subyacente.* Estado aquel que en el fondo esconde una lucha de poder, aun que manifiestamente se presente de una forma, tiene en el fondo otra causa u origen. Por ejemplo, la lucha sindical y patronal es, en el fondo, una lucha por el poder.

¹² Aportación de: Edward Murria en la “Internacional Enciclopedia of the Social Sciences”. Vol.3

¹³ Aportación de Ralph Dahrendorf. Extraída del libro “Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia” de Sergio Hernández y Rodríguez

DOS TIPOS DE CONFLICTO:

Conflicto interpersonal; Algunas veces los temperamentos de dos personas son incompatibles y sus personalidades chocan, el conflicto nace de las diferencias de la comunicación o bien de diferencias en la percepción. Los conflictos interpersonales constituyen un serio problema para muchos porque afectan profundamente a sus emociones. Es necesario proteger el auto imagen y la autoestima contra el daño que pueda ocasionarles a los demás. Cuando estos conceptos de sí mismos se ven amenazados, ocurre un serio malestar y la relación se deteriora.

Conflicto intergrupal: Los conflictos provienen de causas diversas: distintos puntos de vista, fidelidad al grupo, competencia por los recursos, etc. La mayor parte de los grupos piensan que necesitan más de lo que pueden conseguir lo cual siempre que escasean los recursos existen ya las semillas del conflicto intergrupal. Los conflictos entre grupos de diferentes departamentos también causan problemas. Cada grupo propone minar la fuerza del otro, adquirir poder y mejorar la imagen. Es ahí donde la habilidad del gerente destaca para manejar el conflicto llevándolo a algo positivo.

Existen diferentes causas por las cuales puede surgir el conflicto y el gerente debe identificar de manera clara la fuente verdadera del conflicto antes de tratar o de ayudar a resolverlo. A continuación se presenta las causas por las cuales puede surgir el conflicto intergrupal en las organizaciones. Partiendo de clasificar al conflicto como funcional y disfuncional;

EL CONFLICTO FUNCIONAL

El conflicto funcional representa una confrontación de grupos, que incrementa y beneficia el desempeño de las organizaciones.

EL CONFLICTO DISFUNCIONAL

Cualquier confrontación o interacción entre grupos que obstaculice el logro de las metas organizacionales puede considerarse como disfuncional.

IDENTIFICACIÓN DE CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES

Frecuentemente, la gente usa los términos *disputa* y *conflicto* de manera indistinta, pero no son sinónimos. El conflicto es un proceso, la disputa puede ser uno de diversos resultados del conflicto. Conflicto es el proceso que expresa insatisfacción, desacuerdo o expectativas no compartidas con algún intercambio organizacional.

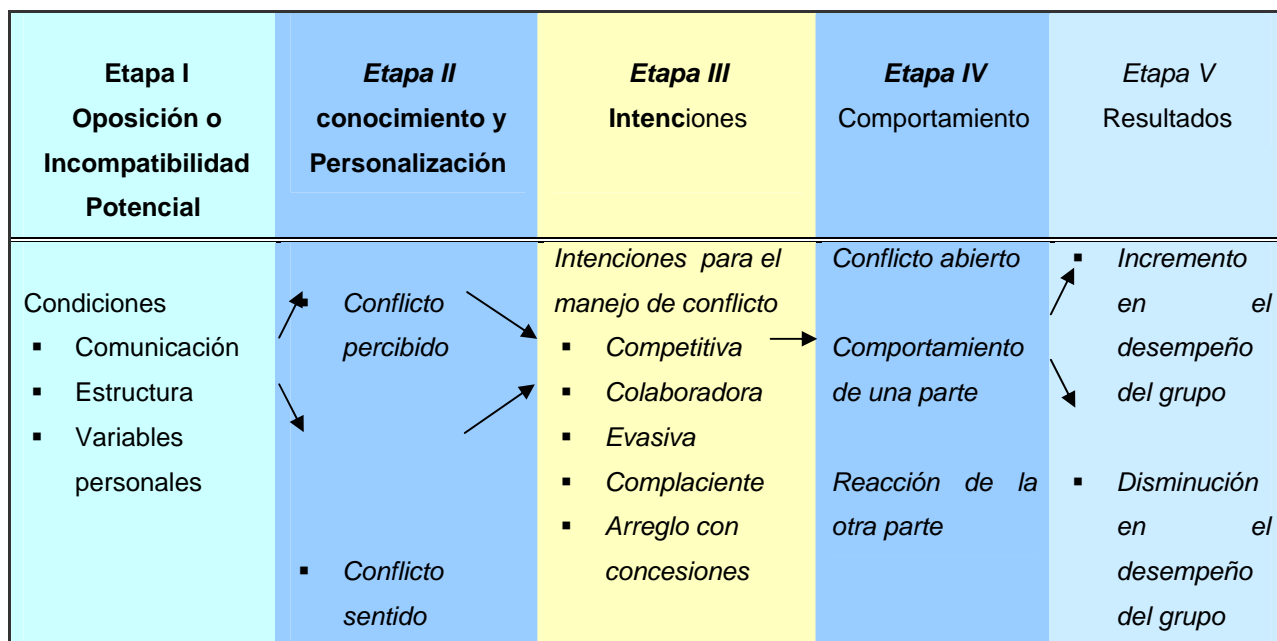
Aunque el conflicto es frecuentemente continuo, amorfo e intangible, la disputa es tangible y concreta. Las disputas son simplemente una de las varias formas en que el conflicto se manifiesta en la organización:

- **Disputas.** Desacuerdos, acciones disciplinarias, quejas, demandas, huelgas, amenazas de acción legal e inconformidades son señales de insatisfacción y conflicto no resuelto.
- **Competencia.** Algunos conflictos organizacionales se manifiestan de manera más discreta que las disputas. La competencia, particularmente dentro de una organización o entre una o varias subunidades o individuos, puede ser señal del nacimiento de un conflicto. Obviamente, no toda competencia es una forma de conflicto.
- **Sabotaje.** Esta poca discreta manifestación del conflicto puede ser vista tanto en conflictos internos como externos. También se puede dar cuando existe una batalla entre divisiones y cuando los rumores acerca la habilidad e integridad gerenciales empiezan a esparcirse.
- **Ineficiencia y falta de productividad.** Trabajo lento, retrasos deliberados o decaimiento en la producción pueden ser evidencia de conflicto.
- **Moral baja.** Similarmente a la ineficiencia o a la baja productividad, la baja moral es frecuentemente la reacción a un conflicto oculto.
- **Ocultar el conocimiento.** En muchas culturas corporativas, conocimiento es poder, y ocultar el conocimiento (información) se lleva a cabo como una *forma* de control.

PROCESO DEL CONFLICTO

El conflicto es un proceso por lo que tiene un principio, desarrollo y final, así como diversos periodos intermedios; por lo cual el gerente necesita estar conciente de las diferentes etapa en el desarrollo del conflicto. Cuando esté es 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.

El proceso del conflicto es desarrollado a través de cinco etapas como se puede ver en la figura 1.3



Cuadro 1.3

EL PROCESO DEL CONFLICTO CONSTA DE CINCO ETAPAS:

ETAPA I

El primer paso en el proceso del conflicto es la presencia de condiciones que generan oportunidades para que surja el conflicto. Condiciones de incompatibilidad; como mala fluidez de comunicación, la estructura de la organización en cuanto el tamaño y la especialización actúan como fuerzas para estimular el conflicto, pues cuanto mayor sea el grupo y mayor la especialización de sus actividades, mayor es la probabilidad de que estalle el conflicto. Otra condición son las variables personales, las cuales incluyen sistemas de valores individuales de cada persona y las características de la personalidad que tiene que ver con la idiosincrasia y con las diferencias individuales, tales condiciones

no necesariamente llevan directamente al conflicto, pero al menos a una de estas condiciones es necesaria si el conflicto va a emerger.

ETAPA II

En esta etapa es donde tienden a definirse los temas del conflicto¹⁴. Este es el punto en el proceso en que las partes deciden en qué consiste el conflicto. Si las condiciones citadas en la etapa uno afectan, entonces el potencial para la oposición o incompetencia se actualiza en la segunda etapa. Las condiciones anteriores solo pueden llevar al conflicto cuando una o mas de las partes son afectadas por uno o varios antecedentes de la etapa I y dichas partes están consientes del conflicto.

ETAPA III

Las intenciones intervienen dependiendo de la percepción y emoción que el individuo tiene del conflicto. Estas intenciones son decisiones para actuar en forma determinada¹⁵ y es lo que va a determinar sus intenciones de manejo del conflicto, ya sea que el individuo se muestre competitivo, colaborador, complaciente, evasivo o como un arreglo de concesiones es decir; Cuando cada una de las partes del conflicto procura ceder algo, tiene lugar una participación, que lleva a un resultado intermedio, en este tipo de arreglo no hay ganador ni perdedor. Cual sea la forma de manejo de conflicto se vuelven decisiones de acción a través de un comportamiento abierto.

Muchos de los conflictos se agravan simplemente porque una parte atribuye intenciones equivocadas a la otra.

ETAPA IV

Cuando la mayoría de la gente piensa en situaciones de conflicto, tiende a enfocarse en la etapa cuatro. Debido a que aquí es donde los conflictos se hacen visibles. La etapa de comportamiento incluyen declaraciones, acciones y reacciones llevadas a cabo por las partes del conflicto. Esos comportamientos usualmente son intentos abiertos de poner en practica las intenciones de cada parte, pero tienen una calidad de estímulo que los separa de las intenciones. Como resultado de cálculos equivocados o puestas en vigor de manera desviada, el comportamiento abierto en ocasiones es sesgado de las intenciones originales.

ETAPA V

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 puede discutir los problemas y liberar la tensión y fomentar un ambiente de auto evaluación y cambio. Las evidencias sugieren que el conflicto puede mejorar la calidad de las decisiones al permitir que se apoderen 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

¹⁴ See, For instante. R.L. Pinkley, "Dimensions of Conflict Frame:Disputant Interpretations," Journal of applied psychology (April 1990) pp 117

¹⁵ K.W. Thomas"Conflict and negotiation procecesses in organizations" in M.d. Dunnette and L. M. Hough Handbook of industrial and oeganizational Psychology. 1992

que puedan basarse en supuestos débiles, una consideración inadecuada de las alternativas relevantes u otras débiles. El conflicto desafía al statu y por lo 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 conflicto entre los miembros con diferentes intereses tienden a generar soluciones de mejor calidad a una variedad de problemas que los grupos homogéneos. Lo anterior también nos lleva a anticipar que el incremento en la diversidad cultural de la fuerza laboral debe proporcionar beneficios a las organizaciones.

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

“ Una oposición no controlada fomenta el descontento, que contribuye a disolver los lazos comunes y, con el tiempo, lleva a la destrucción del grupo”

En otro de los casos los conflictos llevan a reducir la efectividad del grupo y 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.. El conflicto puede detener el funcionamiento del grupo y amenazar su supervivencia.

CINCO FORMAS DE MANEJO DE CONFLICTO DE THOMAS KILMAN

El instrumento de Thomas Kilman está diseñado para detectar el comportamiento del individuo en una situación conflictiva. 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:

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

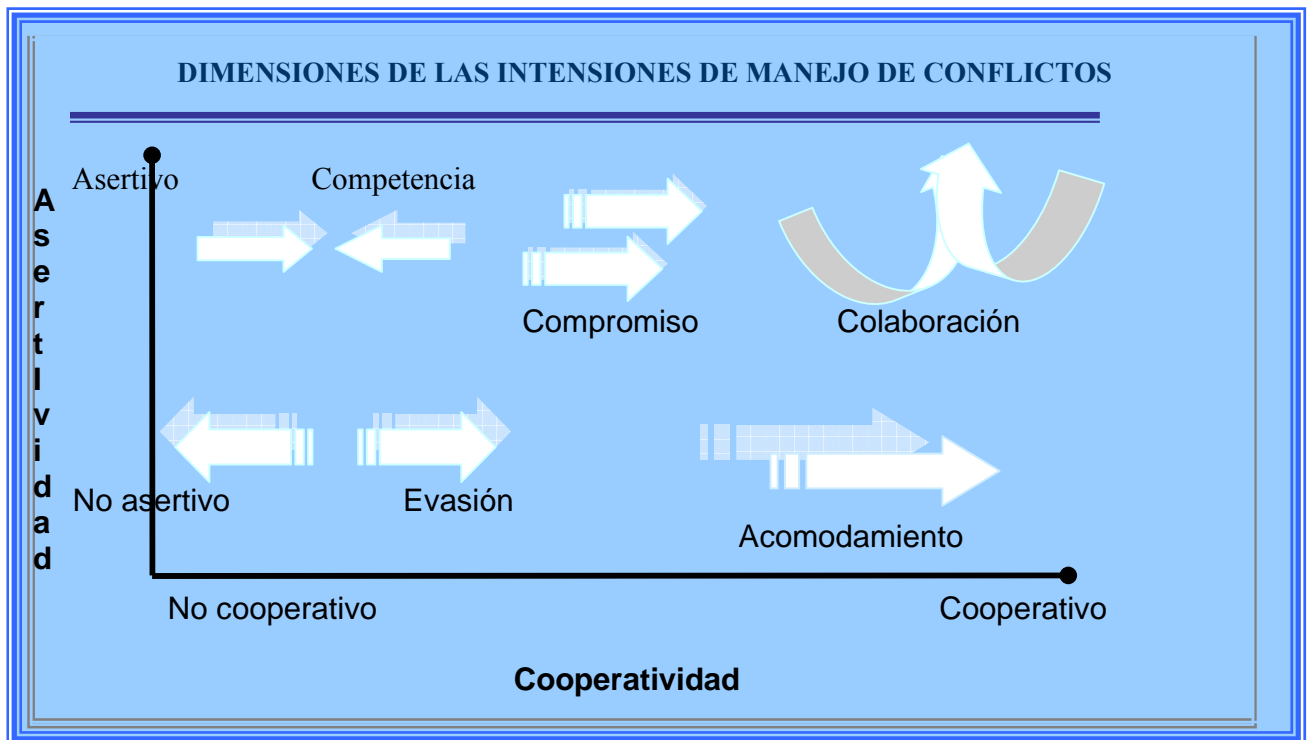


FIGURA 1.10

Estas dos dimensiones básicas del comportamiento, pueden ser utilizadas para definir cinco métodos específicos para enfrentar conflictos. Estos se describen a continuación y se pueden observar en la figura 1.10

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

Complacer. Es de baja afirmación y alta cooperación. Aquí el individuo niega sus propios intereses a favor de las demás personas; existe un elemento de autosacrificio. Puede tomar la forma de auto generosidad o caridad, al obedecer las ordenes de otras personas aun 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 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, a continuación se describen los diferentes usos que se dan dentro de cada tipo de manejo de conflictos decir las afirmaciones para cada uno de los estilos.

COMPETIR

- En la toma de decisiones que requiere de rapidez
- En la implantación de soluciones poco aceptadas.
- En los asuntos vitales para la compañía cuando se sabe con certeza que es lo correcto
- Para protegerse de la gente que se aprovecha de un comportamiento no competitivo.

INTEGRAR

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

TRANSIGIR

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

EVADIR

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

COMPLACER

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

RESPUESTA ORGANIZACIONAL AL CONFLICTO

Las respuestas organizacionales al conflicto no ocurren aisladamente de la cultura organizacional, o de las actitudes, practicas y creencia del sistema y sus miembros.

Las respuestas al conflicto, las cuales son usualmente definidas por la cultura organizacional, pueden ser agrupadas dentro de las categorías generales de "pelea" o "huida".

1. RESPUESTAS DE PELEA

- **Arrogancia:** Es el enfoque "paternal" o "estamos por encima de todo" hacia el conflicto. Se puede identificar este tipo de respuesta a través de comentarios u observaciones que menosprecian a los implicados en lugar de buscar la raíz del problema
- **Compromiso:** El enfoque "bulldozer", frecuentemente evidente por frases y analogías de carácter militar. Comúnmente lleva a la contratación de expertos y consultores, quienes hacen la guerra y hacen el trabajo sucio de resolver el conflicto.

2. RESPUESTAS DE HUIDA

- **Negación:** Es el enfoque de la "cobija sobre la cabeza". Esta orientación comúnmente lleva a la "locura" de los miembros de la organización, ya que ellos ven, sienten y experimentan conflictos cuya existencia es negada por la organización.
- **Evasión:** Es el enfoque del "avestruz". Aquí, se asume que si el conflicto se transmite a otra vía, entonces "desaparece". Lo que en realidad sucede es que lleva a la organización al "juego de las sillas".
- **Complacencia:** Este enfoque pretende resolver el conflicto apaciguando a cambio de una promesa de mantener en secreto el incidente de desacuerdo y los términos del acuerdo.

Vale la pena mencionar dos puntos más. Primero, muchas organizaciones deciden, por razones políticas, no resolver sus propias disputas. Su consejo externo, contadores, consultores o expertos resuelven estas situaciones por ellos. Estos mediadores actúan como mercenarios, se les paga para luchar por los intereses de la organización. De esta manera, los ejecutivos y otras personas importantes de la organización pueden distanciarse del trabajo sucio del compromiso y preocuparse con asuntos más relevantes para la organización.

Segundo, algunas organizaciones, sistemas e individuos dentro de la organización pueden sacar provecho de conflictos *no resueltos* y, por lo tanto, pueden tener poca iniciativa para manejar, controlar o resolver dichos conflictos, aun cuando éste sea contraproducente o destructivo"

CAUSAS

1. LA INTERDEPENDENCIA

- Interdependencia relativa: existe cuando no es necesario que interactúen los grupos a través de la organización total que los sostiene.
- Interdependencia secuencial: se produce cuando un grupo debe terminar su tarea antes de que otro grupo pueda completar la suya.
- Interdependencia absoluta: en esta situación el producto de cada grupo sirve como insumo a otros grupos de la organización.

Así pues, todas las organizaciones tienen interdependencia relativa entre grupos. Las organizaciones más complejas tienen interdependencia secuencial, mientras que las organizaciones más complejas de todas tendrán interdependencia relativa, secuencial, y absoluta entre grupos. Cuanto más compleja sea la organización, mayor potencial de conflictos tendrá, y más difícil será la tarea que le incumbe a la administración.

2. DIFERENCIAS EN LAS METAS

Es frecuente que diversos grupos de la organización tengan metas que no puedan alcanzarse simultáneamente. Al especializarse las subunidades de una organización, suelen desarrollar metas disímiles. Esa diferenciación entre las diversas funciones de la organización puede conducir a diferentes expectativas en muchas áreas. Cuanto más compleja sea la organización mayor será la diferenciación entre funciones y, por lo tanto, mayor será el potencial de conflictos.

- Recursos limitados: si el dinero, el espacio, la mano de obra, los materiales, etc. fueran ilimitados cada grupo podría perseguir, por lo menos hasta cierto punto, sus propias metas. Por desgracia tal no es el caso, y los recursos deben compartirse o ser asignados. Cuando los recursos están limitados y deben ser asignados, la dependencia mutua aumenta, y cualquiera diferencia entre metas grupales se vuelven más visibles. Lo que sucede a menudo es una competición de ganar o perder que fácilmente puede terminar en un conflicto disfuncional.

3. ESTRUCTURAS DE RECOMPENSA:

El conflicto intergrupar se producirá mas probablemente cuando el sistema de recompensas se relacione con el desempeño general de la organización. En tales circunstancias, el desempeño se considera, como una variable independiente aun cuando el desempeño del grupo es, muy interdependiente.

4. DIFERENCIA EN LAS PERCEPCIONES

Las diferencias que pueden existir entre las metas de los grupos pueden ir acompañadas por diferentes percepciones de la realidad. las percepciones distintas de lo que constituye la realidad fomentaran probablemente el conflicto.

- Metas diferentes: las diferencias entre las metas grupales son una contribución evidente a las percepciones diferentes. Si la meta de mercadotecnia consiste en maximizar las ventas, ese grupo considerará indudablemente un colapso importante de la producción de una manera

muy diferente que el departamento de producción, cuya meta consiste en minimizar los costos de producción.

- Diferentes horizontes de tiempo: cómo percibe un grupo la realidad; depende de la perspectiva de tiempo que tenga. Esta influirá en las prioridades y la importancia que se asigne a diferentes actividades.
- Incongruencia del status: los conflictos concernientes al status relativo de diferentes grupos son corrientes e influyen en las percepciones. Por lo general se emplean muchos estándares distintos de ahí que haya muchas jerarquías de status según el estándar que se use.
- Percepciones inexactas: suelen tener por resultado la creación de estereotipos del otro grupo. Aunque realmente pueden existir diferencias entre grupos, cada grupo exagera cuando, en realidad, pueden ser pequeñas. puesto que las diferencias entre los grupos se realzan, los estereotipos se refuerzan, las relaciones se deterioran, y el conflicto se extiende.

CONSECUENCIAS DEL CONFLICTO DISFUNCIONAL.

Los científicos conductuales han desplegado muchísimos esfuerzos para analizar como afecta el conflicto intergrupal disfuncional a los grupos que lo experimentan.

1. CAMBIO DENTRO DE LOS GRUPOS:

- Aumento de la cohesión grupal: la competición, el conflicto o la amenaza externa suelen tener por resultado que los miembros del grupo hagan a un lado sus diferencias individuales y cierren filas. Los miembros se vuelven más leales al grupo y la pertenencia a este se vuelve más atrayente.
- Incremento del liderazgo autocrático: En situaciones extremas de conflicto en que se perciben amenazas, los métodos democráticos de liderazgo probablemente perderán popularidad, los miembros desearan un liderazgo fuerte. Así pues, el liderazgo se volverá probablemente más autocrático.
- Concentración en la actividad: el énfasis se pone en hacer lo que hace el grupo, y en hacerlo muy bien, se reduce la tolerancia por los holgazanes y es menor la preocupación por la satisfacción del miembro individual. El énfasis esta en realizar la tarea del grupo y derrotar al enemigo.
- Énfasis en la lealtad: el sometimiento a las normas del grupo se vuelve más importante en las situaciones de conflicto. Las metas de grupo tienen prioridad sobre la satisfacción individual, pues se espera que los miembros demuestren su lealtad.

2. CAMBIO ENTRE GRUPOS

En situaciones de conflictos, es probable que se produzcan ciertos cambios entre los grupos involucrados.

- Percepciones deformadas: las percepciones que tienen del grupo sus miembros se deforman, así como las percepciones del otro grupo.
- Estereotipo negativo: al aumentar el conflicto y deformarse mas las percepciones, todos los estereotipos negativos previamente creados, se refuerzan.
- Reducción de la comunicación: en situaciones de conflicto, es usual que la comunicación entre los grupos implicados se interrumpa, esto puede ser extremadamente disfuncional, especialmente en situaciones en que existe una relación de interdependencia secuencial o absoluta entre los grupos.

ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN

- **Evitación:** Consiste en alejarse física o mentalmente del conflicto, como pasa con las demás realidades desagradables, se puede encontrar generalmente algún medio para evitar el conflicto, aun cuando es posible que no resulte beneficioso a la larga, a corto plazo si suele funcionar.
- **Suavizamiento:** aquí el énfasis se pone en los intereses comunes de los grupos en conflicto y se resta importancia a sus diferencias o en dado caso se Adapta a los intereses del otro.
- **Confrontación:** la solución de problemas también suele llamarse método de solución de problemas debido a que intenta reducir el conflicto por medio de reuniones cara a cara de los grupos en conflicto
- **Orden de la autoridad:** el uso de la jerarquía formal de autoridad es quizá el método más antiguo y más frecuente utilizado para resolver conflictos intergrupales. Es servirse de tácticas de poder para ganar
- **La componenda:** la componenda es un método tradicional empleado para resolver conflictos. es de esperar que no haya triunfador ni perdedor evidente, porque la decisión tomada no es probablemente ideal para ninguno de los grupos
- **Incremento de los recursos** como ya se ha indicado, una muy importante causa del conflicto intergrupar es la limitación de los recursos, lo que consiga obtener un grupo, lo hará en detrimento del otro.
- **Modificación de la variable humana:** implica cambiar la conducta de los miembros de los grupos involucrados. Aun cuando es difícil, este método se centra en la causa del conflicto.
- **Modificación de las variables estructurales:** implica cambiar la estructura formal de la organización. Estructura significa las relaciones fijas entre los puestos de la organización, y comprende el diseño de puestos y departamentos.
- **Identificación de un enemigo en común:** la identificación de un enemigo en común es el lado negativo de las metas de orden superior. Los grupos en conflicto pueden dirimir sus diferencias temporalmente con el fin de combatir a un enemigo en común.

MANEJO DE CONFLICTOS INTERGRUPALES MEDIANTE ESTIMULACION

- **La comunicación:** mediante el uso inteligente de los canales de comunicación de la organización, el administrador puede estimular el conflicto. La información debe ser colocada cuidadosamente en los canales formales para crear ambigüedad, reevaluación o confrontación.
- **Introducir en el grupo individuos de fuera:** Una técnica ampliamente empleada para devolverle la vida a una organización estancada o la subunidad de alguna organización consiste en

introducir individuos transferidos o contratados cuyas actitudes, valores y antecedentes difieren de los miembros actuales.

- Modificar la estructura organizacional: Cambiar la estructura de la organización puede ser una técnica útil para resolver el conflicto intergrupar.
- Estimular la competencia: El uso de diversos incentivos tales como recompensas y premios por un desempeño sobresaliente estimulara probablemente la competencia, si se emplean debidamente, tales incentivos, son capaces de mantener una saludable atmósfera competitiva cuyo resultado puede ser un nivel funcional de conflicto.

CAPITULO II Marco Referencial

2.1 INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

El ser humano es social por naturaleza, lo que implica vivir organizadamente. Esto a su vez requiere de dividir las funciones sociales en forma ordenada, de modo que algunos miembros produzcan alimentos, otros vestidos, otros den servicio.

La administración es la actividad humana encargada de organizar y dirigir el trabajo individual y colectivo en términos de objetivos predeterminados.

Se puede decir que la administración se ha ido formando conforme han ido creciendo las necesidades humanas. En un principio administradores nacían y eran producto de un liderazgo nato; Pero la evolución de la misma sociedad fue exigiendo mas conocimiento de organización de trabajo y de un mejoramiento continuo de los procesos, los productos y las técnicas administrativas es una disciplina altamente dinámica que hoy día implica una preparación continua profesional. En este campo de la actividad humana concurren todas las demás profesiones para su perfeccionamiento; además de que todos los otros campos la utilizan cada vez mas como herramienta. No dejando de ser una disciplina indispensable en cualquier campo de trabajo casi todas las universidades del mundo imparten la carrera, postgrados o cursos de formación de habilidades directivas, ya que en los años venideros la competencia del ser humano y de las empresas será todavía mayor, dado que los recursos materiales serán cada vez más escasos.

El administrador es un emprendedor de nuevas formas de producción, un creador de empresas que den ocupación y satisfagan nuevas necesidades

Tomando en cuenta que la administración de empresas tiene un amplio vinculo con la naturaleza humana, Roethlisberger declara¹⁶:

“ Es esencial que los directivos reconozcan que las empresas son más que meras instituciones económicas son: Organizaciones sociales compuestas por seres humanos que deberían ser dirigidas de acuerdo con ello”

¹⁶ En su obra “ En dirección y Moral” publicada en 1941.

CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN

Wilburg Jiménez Castro define la administración como:

“Una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales”

Por su parte, Fremont E. Kast dice que la administración

“Es la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de objetivos organizativos, lo que ese logra por medio de cuatro elementos”

- dirección hacia objetivos
- a través de la gente
- mediante técnicas
- dentro de una organización

La mayoría de los autores define la administración como

“El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar para lograr objetivos organizativos preestablecidos”.

ROLES Y FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION.

Rol significa papel. El termino administrador profesional genera una expectación en la comunidad. Hay quien lo asocia con un Midas de los negocios, que por el simple echo de poseer un titulo de administración debe ser un buen negociante y generador de utilidades para la empresa; de ahí que se considere un maximizador de utilidades.

Otro rol que se asocia incorrectamente con el administrador es el ser eficiente manejador de documentos y tramites internos de la organización, como gestor. Posiblemente esta imagen le viene desde tiempos pasados, de los administradores de latifundios y propiedades agrícolas, o bien porque actualmente hay empresas que tienen departamentos de administración que se encargan de hacer compras menores, contratar a los vigilantes, intendentes y empleados de limpieza, controlar la asistencia, etc. Esta función regularmente la siguen realizando administradores empíricos, quienes sin tener estudios de administración científica, por ser ordenados y honestos se gana la confianza de propietarios de negocios pequeños

Los empleados y obreros han visto también al administrador como un aliado e intermediario del dueño del capital, que tiene compromiso exclusivamente con la dirección y que solo busca la aplicación de técnicas que eficientizan el trabajo humano, sin tener conciencia ni responsabilidad social. Algunos autores han señalado que el verdadero papel esta en ser neutral y equilibrador de las relaciones entre empresario y trabajadores

La realidad es que los principios y técnicas administrativas modernas deben aplicarse al uso racional de los recursos para el logro eficiente de resultados, por lo que al administrador le corresponde contribuir valiéndose de sus conocimientos profesionales, a que el organismo en que presta sus servicios, publico o privado, lucrativo o no lucrativo alcance sus metas en forma eficiente, mediante la estructuración y coordinación adecuadas de los recursos disponibles. Las nuevas tecnologías de dirección de grupos requieren que el administrador sea un formador de equipos de trabajo, es decir que genere la sinergia del trabajo humano; dejando atrás los modelos del supervisor de hombres parte como engranes de una maquina, debe pasar de administrador de robots a director de equipos de trabajo. Por lo que el administrador debe tomar en cuenta ciertos puntos como son:

- **Habilidades y técnicas a desarrollar en la administración;** El termino líder significa guía, autoridad moral, aunque no todos los seres humanos son líderes naturales o nacen con un instinto especial que les permita influir sobre los demás, todo administrador debe cultivar sus habilidades para dirigir.
- **Logro de objetivos:** Lo que más fortalece al administrador son los hechos, sus logros y coherencia; no solo sus promesas y sus sino los resultados.
- **Ejecutividad:** Capacidad de respuesta inmediata para desahogar tareas delegadas y cumplir a tiempo las ordenes superiores o bien compromisos adquiridos en juntas de trabajo
- **Tomar decisiones:** Implica riesgos no existe la solución perfecta a los problemas por lo que se tiene que evaluar muy bien los pros y los contras de cada decisión. No tomar decisiones en muchas ocasiones es peor, ya que paraliza la organización y a sus subordinados al no saber como actuar ante problemas.
- **Previsión, planeación y control de trabajo;** Todo administrador debe anticiparse al futuro. La organización puede ver a largo plazo a través de proyecciones y tendencias económico-sociales
- **Mantener sistemas de información;** “saber es poder” no toda la información se puede retener en la cabeza se requiere de archivos ordenados y sistematizados para contar con los datos técnicos y administrativos relacionados con las operaciones
- **Selección de personal;** “Dime con quien andas y te diré quien eres” El administrador debe elegir al hombre adecuado en sus capacidades y competencias laborales y debe estar atento de la parte moral del colaborador, incluyendo la lealtad a la institución
- **Capacitación:** Es necesario confiar en la gente; permitirle tomar decisiones; facultar su desarrollo personal ya que finalmente la responsabilidad no se delega. El empowerment es la técnica que obliga al administrador a delegar y facultar al personal para poderse dedicar a su tarea central de coordinar los esfuerzos del equipo.
- **Promotor de la participación;** Lograr la participatividad y encauzar a la solución de problemas es uno de los más grandes desafíos que tiene el administrador. Los modernos círculos de calidad han sido ampliamente impulsados por los japoneses en sus procesos. Su éxito depende de la disciplina y la congruencia entre lo que se dice y lo que realmente se hace.

• *Uso efectivo de la autoridad:* El exceso de celo puede conducir al autoritarismo; por su parte una autoridad relajada puede llevar a la pérdida del control de la situación. Mas que jefes lo que necesitan las organizaciones son líderes.

• *Motivador entusiasta:* El administrador tiene una función de carácter psicológico muy importante, debe ser un agente motivador, es decir, debe mantener un nivel de ánimo positivo en lugar e sembrar o ahondar en rencores y malestares entre subordinados. El administrador debe ser un líder mas que un jefe, esto implica que debe inspirar y hacer que la gente actúe por sí sola en relación con la búsqueda común.

• *Reconocer el cambio;* Heraclito de Efeso, dijo; “. Nadie puede bañarse dos veces en el mismo río, porque las aguas nuevas siempre están fluyendo” El administrador debe renovar sus técnicas constantemente

LOS NIVELES ADMINISTRATIVOS Y SU RELACIÓN CON LAS ÁREAS FUNCIONALES

Las funciones del administrador varían de acuerdo con la posición (nivel jerárquico) que ocupa en la estructura organizativa

Estructura de los niveles administrativos y su relación con las principales áreas funcionales.

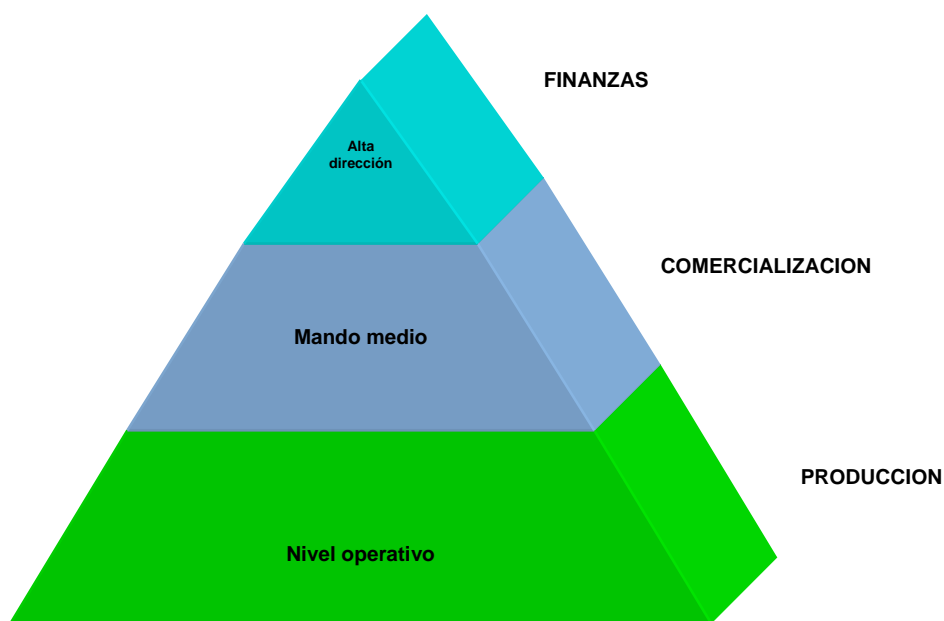


FIGURA 2.1

El administrador es un elemento de trabajo organizado. A él le corresponde garantizar los resultados ante niveles jerárquicos o, en un momento dado, ante el consejo de administración o la junta de

accionistas de la empresa u organización. Al mismo tiempo debe mantener una comunicación conveniente con sus subordinados para lograr tales resultados. De ahí que deba cuidar el fondo de su trabajo: calidad del producto conforme a la normatividad en términos de excelencia y tiempo. También tiene que cuidar la forma, entendida ésta como el trato y maneras correctas para ordenar y exigir el trabajo.

Ser responsable de los resultados tiene como consecuencia que el trabajo del administrador deba desarrollarse dentro de dos dimensiones básicas: la eficiencia y la eficacia. La eficiencia es el uso adecuado de los recursos para lograr los resultados que se le asignan al administrador, mientras que la eficacia es el logro real en comparación con los resultados planeados. Así de un buen desempeño en ambas dimensiones, eficiencia y eficacia, se logra la efectividad.

Por otra parte, la comunicación necesaria para lograr dicha efectividad lleva consigo en ocasiones, se tengan que romper esquemas rígidos y llevarse bien con el grupo subordinado, pero el administrador debe cuidar que no lo rebase esta relación y provoque la pérdida de su autoridad moral.

Mandos Medios

En nuestro trabajo nos referiremos al segundo nivel jerárquico, es decir a los *mandos medios* y como se ve en la figura 2.1 el trabajo del administrador profesional de los mandos medios esta sometida a múltiples presiones. El administrador puede tener diferencias de enfoque con su superior(respecto al origen y solución de problemas), persona ante la cual debe mostrar disciplina y acatar ordenes; pero al mismo tiempo, debe de retroalimentarlo y no solo asentir servilmente, sino argumentar con hechos normas le corresponde la alta dirección, pues la calidad del producto esta íntimamente relacionada con ellas. Sin embargo, el administrador debe tener la capacidad para detectar mejoras y proponer por el cause correcto las modificaciones, después de haber comprobado cien por ciento que el cambio contribuye a la satisfacción del usuario y a la economía de la empresa

El administrador también se ve presionado por grupos informales(unión de trabajadores relacionados por la amistad o algún interés económico social), quienes lo involucran hacia sus intereses. El administrador debe tener la habilidad especial para manejar situaciones que producen estas presiones y ser institucional, lo que significa estar con la institución mas que con las personas.

Otra fuente de problemas la constituye el marco jurídico laboral y sus instituciones como el sindicato, con el cual debe mantener relaciones y estar atento a que se cumpla dicho marco legal sin afectar la productividad y calidad.

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN

Los principios administrativos son guías universales que les permiten orientar el trabajo en su realización. Se diferencian de las premisas, pues estas van variando de autor en autor conforme van desarrollando sus temas. La administración cuenta con principios de orden universal que son aplicables tanto a la previsión, la planeación, la organización, la dirección y el control. Según Fayol son los siguientes

- División del trabajo
- Autoridad y responsabilidad
- Disciplina Unidad de modo
- Unidad de dirección
- Subordinación del interés individual al general
- Remuneración al personal
- Descentralización vs. centralización
- Jerarquía
- Equidad
- Estabilidad del personal
- Iniciativa
- Espíritu de grupo o unión del personal

DIFERENCIACIÓN DE LA EMPRESA PRIVADA CON LA PÚBLICA.

La empresa privada:

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española :

“Es cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa, entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios.”

Es una organización económica que representa la base del capitalismo y se forma con aportaciones privadas de capital. Sus principales características son:

- Los particulares invierten capital con el fin de obtener ganancias.
- La toma de decisiones se realiza según el objetivo de la ganancia considerando los riesgos y el mercado al cual se dirige la producción.
- Los empresarios deben evaluar la competencia y realizar lo prioritario de acuerdo al principio de racionalidad económica.
- Los medios de producción pertenecen a los empresarios capitalistas.
- Se contratan obreros a los cuales les paga un salario.

La empresa pública:

Dwight Waldo al respecto, dice que la Administración Pública como función es:

"La organización y dirección de hombres y materiales para lograr los fines del gobierno... es el arte y la ciencia de la dirección aplicada a los asuntos del Estado"

Es una organización económica que se forma con la aportación de capitales públicos o estatales debido a la necesidad de intervención del Estado en la economía, con el objeto de cubrir actividades o áreas en las cuales los particulares no están interesados en participar porque no se obtienen ganancias. El Estado crea empresas con el fin de satisfacer necesidades sociales e impulsar el desarrollo socioeconómico. Algunas características de estas empresas son:

- El Estado invierte capital con el fin de satisfacer necesidades sociales.
- La finalidad de las empresas no es obtener ganancias sino satisfacer necesidades sociales, aunque no deben perder de vista el principio de racionalidad económica.

- Muchas de estas empresas no tienen competencia por lo cual forman verdaderos monopolios.
- Se ubican principalmente en el sector servicios, especialmente en la infraestructura económica.
- El Estado toma las decisiones económicas volviéndose un auténtico. Estas empresas contratan empleados asalariados
- Empresario.

2.2 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

DEFINICIÓN

La administración se da en todos los niveles; sector público y/o privado. Por lo que la *administración pública maneja los destinos del país*.

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

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

La "función" de la Administración Pública es

"El conjunto de actividades o acciones mediante las cuales se concretan las decisiones del gobierno."

Entonces la administración pública es:

- "La teoría, o el conjunto de conocimientos, métodos y procedimientos científicos que ayudan a estudiar y predecir los hechos o fenómenos que suceden en el gobierno de un país."
- "La organización establecida para lograr los objetivos debe satisfacer a aquellos a quienes se sirve, lo cual significa que en el caso de la Administración Pública dentro del contexto liberal-democrático, se debe satisfacer al pueblo".

Dwight Waldo, dice que la Administración Pública -como función -es:

- *"la organización y dirección de hombres y materiales para lograr los fines del gobierno... es el arte y la ciencia de la dirección aplicada a los asuntos del Estado".*

ESTABLECIMIENTOS DE LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

Dicha Ley establece las bases de organización de la Administración Pública Federal, centralizada y paraestatal.

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CENTRALIZADA

En el ejercicio de sus atribuciones y para el despacho de los negocios del orden administrativo encomendados al Poder Ejecutivo de la Unión, habrá las siguientes dependencias de la Administración Pública Centralizada:

La Integran:

- I.- Secretarías de Estado;
- II.- Departamentos Administrativos, y
- III.- Consejería Jurídica.

Para la más eficaz atención y eficiente despacho de los asuntos de su competencia, *las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos* podrán contar con **órganos administrativos desconcentrados** que les estarán jerárquicamente subordinados y tendrán facultades específicas para resolver sobre la materia y dentro del ámbito territorial que se determine en cada caso, de conformidad con las disposiciones legales aplicables.

Dicho esto, lo anterior permite sustentar la naturaleza administrativa del organismo desconcentrado, **CISEN**¹⁷ el cual es objeto de nuestra investigación, ya que se aplicó el Diplomado a dos grupos de directivos de este Organismo Desconcentrado, esto con la finalidad de tener que perfeccionar las estrategias gerenciales de los directivos de dicha institución (CISEN) para poder llevar a cabo de manera eficaz y eficiente la formación de estos enfoques hacia toda la organización.

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PARAESTATAL.

El Poder Ejecutivo de la Unión se auxiliará en los términos de las disposiciones legales correspondientes, de las siguientes entidades de la administración pública paraestatal:

- I.- Organismos descentralizados;
- II.- Empresas de participación estatal, instituciones nacionales de crédito, organizaciones auxiliares nacionales de crédito e instituciones nacionales de seguros y de fianzas, y
- III.- Fideicomisos.

De la administración pública paraestatal

Son organismos descentralizados las entidades creadas por ley o decreto del Congreso de la Unión o por decreto del Ejecutivo Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, cualquiera que sea la estructura legal que adopten.

Por lo tanto la administración pública *es una organización que tiene a su cargo la acción encaminada a realizar los objetivos y fines públicos* con elementos tales como: Contar con un personal técnicamente preparado, un patrimonio adecuado y procedimientos administrativos efectivos que cubran el interés federal, estatal y municipal y los derechos correspondientes a los usuarios.

¹⁷ Centro de Investigación y Seguridad Nacional

Se tiene un gran problema dentro de la administración pública federal en México, pues es *un gran elefante blanco* que tiene muchos trabajadores dentro de la organización y al haber mucha gente, se consiguen pocos resultados productivos.

Es importante recalcar que la administración pública es muy difícil de gobernar y coordinar, no es fácil interactuar con los diferentes estratos sociales

La finalidad del presente trabajo es la comparación de los estilos de liderazgo de instituciones publicas con privadas, en este caso se tomaran las siguientes instituciones para fines de este estudio; empresas pertenecientes a la administración pública.

INSTITUCIONES A COMPARAR

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (INAP)

Considerando la premura que las organizaciones tienen por disponer de los directivos idóneos que conlleven a maximizar el esfuerzo humano hacia la consecución de los objetivos y metas institucionales, el Instituto Nacional 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 llevaran a cabo los participantes, se proponen estrategias que faciliten la identificación de las 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. Constituido como asociación civil, el INAP proporciona servicios de capacitación, consultoría, asesoría, formación permanente e investigación en el campo de la administración pública.

OBJETIVOS

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

- Fortalecer la capacidad de gestión del sector público y la profesionalización de los servidores públicos para mejorar la organización y el funcionamiento de las instituciones gubernamentales.

- Promover la calidad, la productividad y la excelencia administrativa, así como la innovación y el desarrollo tecnológico dentro del sector público.
- Fortalecer y ampliar la presencia del INAP en el ámbito nacional y en el contexto internacional.
- Enriquecer el acervo de investigaciones y publicaciones que existen en el país sobre materia de administración pública.

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.

EL DIPLOMADO

El diplomado de estrategias gerenciales, en el cual, a través de los diferentes módulos que lo componen, se propusieron estrategias que facilitarán la identificación de las fortalezas y debilidades de los directivos y sus organizaciones, para lograr su perfeccionamiento continuo.

Este Diplomado tuvo como objetivo proporcionar a los participantes los elementos fundamentales que integran la función directiva, con el propósito de mejorar la calidad y el desempeño de su actividad. Asimismo, se pretendió contribuir al enriquecimiento de su tarea en el manejo, planeación, conducción y coordinación del personal a su cargo.

Dicho esto, el Diplomado que se aplicó a los dos grupos de directivos del CISEN (Organismo Desconcentrado), 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 los directivos de dicha institución (CISEN) para poder llevar a cabo de manera eficaz y eficiente la formación de estos enfoques hacia toda la organización.

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y SEGURIDAD NACIONAL (CISEN)

Directivos del Centro de Investigación y Seguridad Nacional (Organismo descentralizado) participaron en el diplomado de habilidades gerenciales que fue impartido por el INAP durante el mes de Marzo del 2000 correspondiente al grupo I y posteriormente en octubre del 2000 correspondiente al Grupo II.

Dado que los directivos del CISEN presentaron un Diplomado en estrategias gerenciales, debemos hacer referencia a esta institución que, como entidad del Estado mexicano, es un Organismo

Administrativo Descentralizado con autonomía técnica y operativa, adscrito al Secretario de Gobernación.

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

MISIÓN

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

SUS PRINCIPIOS INSTITUCIONALES SON:

- Identidad nacional
- Legalidad
- Neutralidad
- Objetividad

ATRIBUCIONES

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

2.3 ADMINISTRACIÓN PRIVADA

La administración Privada: establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

Es innegable que el avance económico de cualquier país está íntimamente ligado al de su sector industrial, y que aunque la administración es aplicable a cualquier sector y grupo social (ya sea educativo, deportivo, militar, etc.), su campo de acción más importante **es la empresa**.

CONCEPTUALIZACIÓN DE EMPRESA

En la actualidad la empresa a1 estar formada por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias, que favorece el progreso humano -como finalidad principal- al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

De acuerdo al *Diccionario de la Real Academia Española*, empresa es:

“ La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y 1a consiguiente responsabilidad.”

“Empresa Privada es cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa, es decir; busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social, su fin inmediato; es la producción de bienes y servicios para un mercado.

Isaac Guzmán Valdivia:

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

José Antonio Fernández Arena:

“Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.”

Petersen y Plowman:

“Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o servicios, para obtener una ganancia o utilidades mutuas”

CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA

I.- FORMA DE FUNCIONAMIENTO

Las empresas se dividen por su forma de funcionamiento, en dos tipos:

● **La empresa individual:** es aquella creada por una sola persona, quien responde de las obligaciones de la empresa con la totalidad de su patrimonio. En tal virtud, es dicha persona quien deberá solicitar las licencias de su funcionamiento necesarias, obtener el local en el que se instalara la organización, aportar el capital y tomar a su cargo la dirección de las operaciones de la misma.

● **La sociedad mercantil:** en la actualidad, las empresas se constituyen en su mayoría como sociedades mercantiles, las cuales están dotadas de personalidad jurídica propia, es decir, la ley las considera personas, distintas de los individuos que las forman y las llaman personas morales.

Debe entenderse que la empresa abarca cualquier actividad humana que satisfaga las necesidades del hombre. Las madererías, la minas, las pesquerías, las fábricas, las factorías, los transporte, los astilleros, la edificación y organización de venta y muchas otras actividades, son negocios que contribuyen a atender las necesidades materiales, en tanto que la abogacía, la odontología, la medicina, la enseñanza, la teneduría de libros, la asistencia de enfermos, constituyen algunos de los muchos tipos de empresas dedicadas a prestar servicios útiles.

II.-SEGÚN SU GIRO

● **Empresas industriales:**

Son aquellas que directamente elaboran artículos de uso o consumo, fabricándolos o sometiendo a determinados tratamiento sus materias primas, o produciendo y suministrando estas materias primas para utilizarse en su forma original para preparar u obtener productos elaborados.

Las empresas de este tipo se subdividen en:

- **Empresas manufactureras:**

Constituyen la rama de los industriales que efectivamente producen artículos o sustancias por fabricación o elaboración.

Representa una parte cuantiosa de los negocios en general, y pueden variar desde la empresa individual más reducida hasta las enormes fábricas de automóviles y metalurgia, de informática, sociedades cuya inversión se cuenta en millones de pesos y que proporcionan trabajo a millares de obreros y empleados.

- **Empresas extractivas:**

Son las que producen las materias primas que utiliza el fabricante. Ejemplos de esta clase de empresas: las mineras, petrolíferas, madereras y agrícolas.

EMPRESAS COMERCIALES:

Son las que se ocupan, de la distribución por varios conductos, desde la fábrica hasta el consumidor definitivo, debe advertirse que no todas las empresas comerciales manejan artículos de uso o de consumo.

Las compañías de ferrocarriles, navegación, banqueros, corredores, tenedores de libros, médicos, abogados y otros individuos o entidades, suministran servicios y no géneros tangibles, pero se consideran, no obstante, incluidos dentro del campo de actividades comerciales. Naturalmente hay muchas empresas que participan en ambos caracteres, industrial y comercial, y que deben clasificarse como combinación de ambos tipos. Estas empresas se dividen en cuatro tipos generales:

- **Mercantiles:**

Actúan como distribuidores de artículos de uso y consumo. Comprende a los comerciantes de toda índole: almacenistas, detallistas, distribuidores, comisionistas y otros intermediarios. Estos compran mercancías a los fabricantes y distribuidores, y las revenden hasta llegar al detallista, que a su vez las proporciona al consumidor.

Algunos de los miembros de este grupo mercantil no compran directamente los artículos que negocian, sino que los distribuyen basándose en comisión.

- **Financieras:**

Atienden a las necesidades financieras de otros negocios en diversas formas, y comprenden principalmente instituciones tales como bancos, sociedades de crédito, sociedades de inversión, corredores, compañías de depósito, de seguros, y factoraje.

- **Transporte:**

Son aquellas cuyo objeto es trasladar de un lugar a otras mercancías, pasajeros o correo, entre éstas figuran compañías de ferrocarriles, auto transporte de carga, autobuses y mudanzas, carga aérea y marítima.

- **Servicios:**

Son aquellas que sólo proporcionan esta clase de servicios, y comprenden médicos, abogados, dentistas, contadores, escritores o asesores profesionales de todo tipo, estas empresas están limitadas casi exclusivamente a las profesiones

● POR SU ORIGEN

Otra clasificación importante es de acuerdo al origen de las empresas, las cuales pueden ser nacionales, extranjeras o mixtas.

Las empresas nacionales son aquellas que se forman por iniciativa y con aportación de capitales de los residentes del país, es decir, los nativos de la nación que cuentan con recursos y ponen espíritu empresarial, forman empresas que se dedican a alguna rama de la producción o de la distribución de bienes y servicios.

Los empresarios nacionales o la clase empresarial, se asocian con el objeto de organizar y dirigir, controlar y poner en marcha empresa de diverso giro que les permitan obtener ganancias por la aportación de sus capitales.

Sin embargo el capital no tiene nacionalidad y la competencia entre empresarios no solo se da a nivel interno, sino también a nivel internacional, por lo que muchas empresas no se conforman con operar en el mercado nacional y deciden ampliar sus actividades con objeto de participar en el mercado internacional, es decir establecer sus empresas en otros países.

De esta forma nacen las **empresas extranjeras** las cuales operan en el país aunque sus capitales no son aportados por los nacionales, sino por extranjeros. Generalmente la forma de penetración se realiza a través de la inversión extranjeras directa, estableciendo filiales en los países en que se desea participar.

Es decir, la empresa matriz que se encuentra en un país que por lo general es desarrollado industrializado, desea expandir, sus actividades a otros países con el objeto de aumentar su tasa de ganancia, para lo cual realiza o coloca inversiones en dichos países y forma empresas que funcionan como filiales de las matrices.

A las empresas extranjeras también se les llama **transnacionales**, nombre que se ha popularizado y generalizado, el cual explica con precisión que son empresas que se localizan y operan más allá de las fronteras de una nación.

Cuando existe una alianza entre empresarios nacionales y extranjeros y estos se asocian y fusionan sus capitales, entonces se forman las **empresas mixtas** que se forman con una parte de capital nacional y otra extranjero. Las empresas mixtas surgen porque la legislación de muchos países no permiten la participación de empresas 100% extranjeras, por lo cual estas para poder penetrar se asocian con capitales nacionales de acuerdo con la legislación vigente.

Existen otras empresas que no son consideradas ni nacionales, ni extranjeras, ni mixtas y que se conocen como **multinacionales**, las cuales difieren de las transnacionales ya que se establecen para operar en un segmento o parte de mercado mundial para beneficio de los países participantes. La empresa multinacional se forma con capital público de varios países y se dedica a un giro o actividad que beneficie a los países participantes

Algunos autores llaman empresas nacionales a las públicas que pertenecen al Estado y son manejadas por la Administración Central.

● DE ACUERDO CON EL TIPO DE BIENES QUE PRODUCEN:

- productoras de bienes de consumo no duradero,
- productoras de bienes de consumo duradero,
- productoras de materias primas,
- productoras de bienes de capital o de producción
- De servicios.

Estas clasificaciones de empresas que se han explicado son las más importantes aunque existen algunas otras

DETERMINANTES DEL TAMAÑO DE LA EMPRESA

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

- **Financiero.** El tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital; en este texto no se mencionan cantidades porque éstas cambian continuamente de acuerdo con la situación económica del país. Se recomienda que el lector las investigue por su cuenta en las revistas de indicadores económicos vigentes.
- **Personal ocupado.** Este criterio establece que una microempresa ocupa hasta 15 personas, la empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados; una mediana, aquella que tiene entre 250 y 1 000 trabajadores; y una grande es aquella que se compone de más de 1 000 empleados.
- **Producción.** Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así, una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea que su producción es artesana'. Aunque puede estar mecanizada; Pero si es así, generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. Por último, la gran empresa es aquella que está altamente mecanizada y/o sistematizada.
- **Ventas.** Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio, una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales, y grande cuando cubre mercados internacionales.
- **Criterio de Nacional Financiera.** Nacional Financiera posee uno de los criterios más razonables para determinar el tamaño de la empresa. Para esta institución, una empresa grande es la más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro. La empresa chica es la de menor importancia dentro de su ramo, y la mediana es aquella en la que existe una interpolación entre la grande y la pequeña.

Aunque los criterios anteriores son auxiliares para determinar la magnitud de la empresa, ninguno es totalmente correcto, pues no son aplicables a cada situación específica, ya que las condiciones de la empresa son muy cambiantes. Por otra parte, algunos enfoques tienen notorias deficiencias; sin embargo, pueden servir como orientadores al determinar el tamaño de la empresa.

2.4 ESTUDIO DE CASO

Debido a que nuestro proyecto de investigación tiene como objetivo la comparación de los estilos de liderazgo de la empresa pública con la privada, nos hemos dado a la tarea de estudiar los estilos de liderazgo, comunicación y conflicto de los gerentes de mandos medios en la empresa "VISION BIOMÉDICA S.A. DE C.V." perteneciente al sector privado del ramo comercial y de servicios según su giro de reparación, mantenimiento, venta y distribución de refacciones, accesorios y equipo médico, la cual siendo una pequeña empresa nacional es productora de materias primas.

VISION BIOMÉDICA, S.A. DE C.V.

Debido a que el acelerado desarrollo de nuestro país, exige la participación activa de profesionales altamente capacitados en la rama específica de la salud, para cubrir las exigencias primordiales del mercado, que es la salud de nuestra sociedad.

Consciente de esto, "**VISIÓN BIOMÉDICA S.A DE C.V.**" ha logrado conformar un grupo interdisciplinario de profesionistas, con experiencia en trabajos relativos a equipo médico, aplicando en sus funciones la utilización de las normas, la tecnología, la calidad y los sistemas más avanzados que los sectores de salud requieren para la reparación de equipos médicos.

Se describe las cuatro áreas de actividad que conforman la empresa, las cuales son: inhala terapia, anestesia, monitoreo y laboratorio, con la intención de ofrecer sus servicios a los sectores de salud público y privado, contribuyendo de manera tenaz y continua en la generación de beneficios directos a la salud de la población; derivado de la eficiencia y profesionalismo de nuestros servicios.

DATOS GENERALES

Razón Social	<i>Visión Biomédica, S:A de C:V:</i>
Dirección	<i>Sur 111 No. 444. Colonia Héroes de Churubusco, Delegación Iztapalapa, C:P: 09090, México DF:</i>
Teléfono	<i>55828782, fax: 56468802</i>
Correo Electrónico	<i>vision_biomedica@hotmail.com</i>
Representante Legal	<i>Ing. Henry Bohórquez Lozano</i>
Registro Federal de Contribuyentes	<i>VBI-991027-FWA</i>
Registro Público De Comercio	<i>255285</i>
CONACO	<i>262037</i>
Escritura Pública	<i>92227</i>
Fecha de Escritura:	<i>27 DE OCTUBRE DE 1999</i>

MISIÓN

Satisfacer las necesidades de servicio de mantenimiento y reparación a equipo medico a los diferentes centros de salud que así lo demanden, con la tecnología, calidad, cantidad y oportunidad requerida y al menor costo de operación

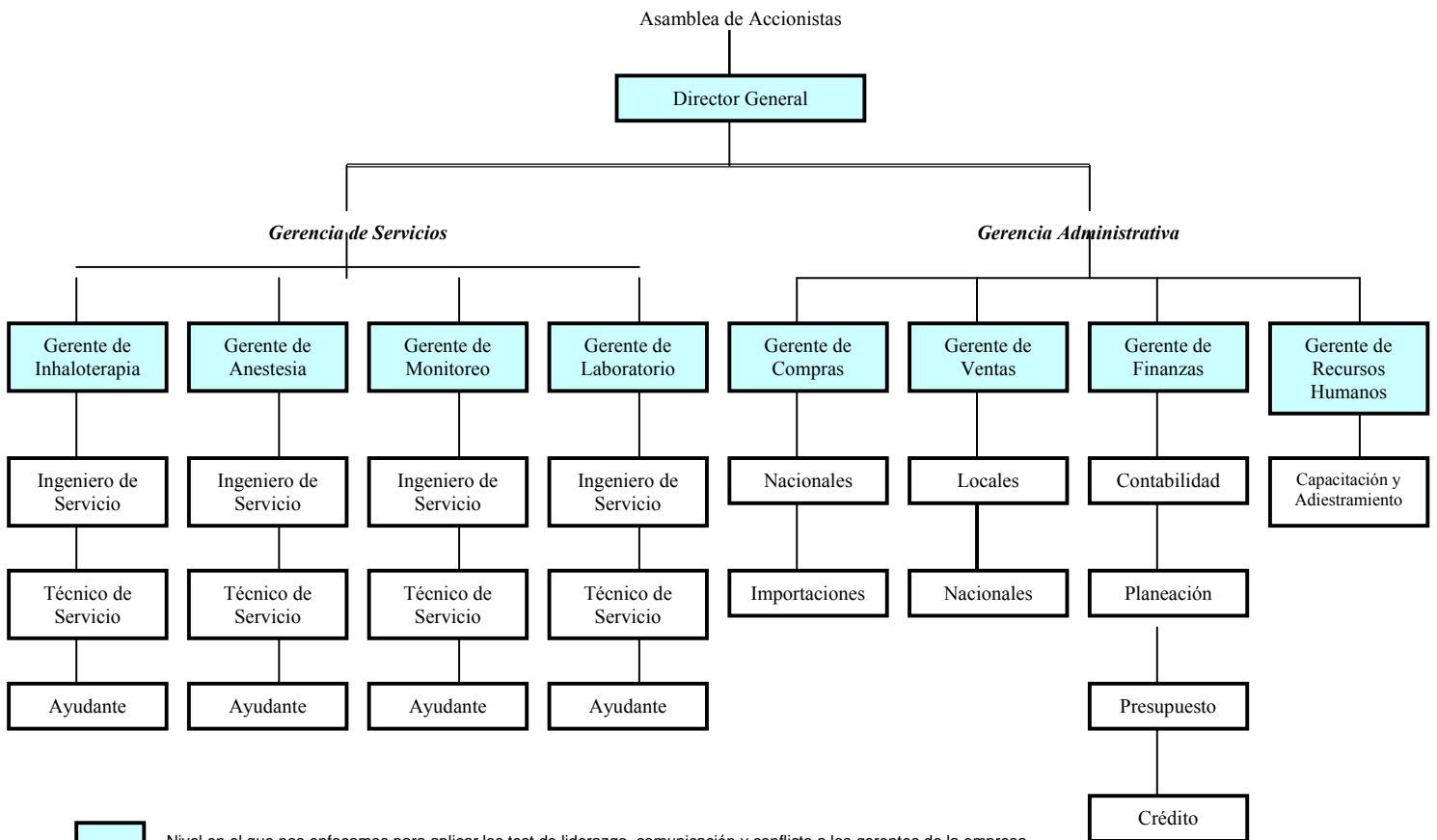
VISIÓN

Incrementar la productividad y la calidad de servicio de la empresa, optimizando, estandarizando, controlando y capacitando cada uno de los procesos participantes, mejorando el control de servicio, métodos y condiciones de trabajo.

OBJETIVO DE LA EMPRESA

Aplicar los conocimientos, experiencia, profesionalismo, tecnología y calidad que contribuyan a cumplir las exigencias de servicio del cliente, enfatizando en la prevención de los defectos, logrando una mejora continua de servicio.

ORGANIGRAMA DE VISIÓN BIOMÉDICA S.A. DE C.V.



Nivel en el que nos enfocamos para aplicar los test de liderazgo, comunicación y conflicto a los gerentes de la empresa

PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE SE OFRECEN DE ACUERDO A CADA AREA

Áreas de Servicio:

- Inhalo terapia:
 - ventiladores de presión.
 - ventiladores pediátricos y neonatales.
 - ventiladores de volumen.
 - nebulizadores.
 - humidificadores.
 - resucitadores.
- Anestesia:
 - maquinas.
 - monitores de nibp.
 - monitores de saturación de oxigeno.
 - capnografos.
 - vaporizadores.
 - ventiladores de anestesia.
- Monitoreo (terapia intensiva):
 - de paciente.
 - desfibriladores.
 - centrales.
 - oxímetros.
 - electrocardiógrafos.
 - polígrafos.
- Laboratorio:
 - selladores de bolsas.
 - espectrofotómetros.
 - centrifugas.
- Otros:
 - unidades de electro cirugía.
 - ultrasonidos.
 - cámaras de multiformato.
 - bombas de infusión.
 - cunas radiantes.

incubadoras de traslado.

incubadoras.



Actividades de apoyo:

investigación.

asesoría.

capacitación y entrenamiento.

proyectos.

La empresa “ VIBISA” cuenta con la infraestructura necesaria, así como equipo y herramienta especializado en cada área, tales como: bancos de trabajo en amplias áreas de labores, con instalación neumática, de oxígeno y de aire, con instalación hidráulica, sanitaria y de desinfección, para desarrollar las actividades necesarias para cumplir con la misión de la empresa.

CAPITULO III Metodología

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿ Existen diferencias entre los estilos de liderazgo, comunicación y manejo conflicto de sujetos que trabajan como mandos medios en dependencias publicas, con relación a sujetos que trabajan como mandos medios de una empresa privada?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

- Determinar el estilo de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos, a través del instrumento de Hersey, Blanchard y Thomas Killman, aplicado mandos medios de la empresa Visión Biomédica
- Obtener los estilos liderazgo, comunicación y manejo de conflictos, en mandos medios de dependencias públicas¹⁸, a través de los resultados de los instrumentos ya citados.
- Analizar e identificar las diferencias significativas entre los estilos de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos de los mandos medios de las dependencias publicas citadas, con relación a los sujetos pertenecientes a los mandos medios de la empresa Visión Biomédica.
- Identificar si existe correlación entre los estilos de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos, de los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados, a los mandos medios de la empresa privada y los de las empresas públicas.

¹⁸ El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) y el Centro de Investigación y Seguridad Nacional (CISEN), Comisión Nacional del Agua

PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS

Hipótesis de Liderazgo

Hipótesis de investigación

H₁ = Si los estilos de Liderazgo medidos con los instrumentos de Paúl Hersey y Kenneth H. Blanchard de los mandos medios de la empresa Visión Biomédica, *son significativamente parecidos*, con los estilos de liderazgo de los mandos medios de la Administración Pública, entonces son homogéneos entre sí.

Hipótesis de significancia

“A través de la prueba de T- Student con nueve grados de libertad y un nivel de confianza de .05, resulta un valor igual o mayor a 1.8331, entonces se acepta la hipótesis de investigación.”

H₀ = Si los estilos de Liderazgo medidos con los instrumentos de Paúl Hersey y Kenneth H. Blanchard de los mandos medios de la empresa Visión Biomédica, no son significativamente parecidos con los estilos de liderazgo de los mandos medios de la Administración Pública, entonces no son homogéneos entre sí.

Hipótesis de significancia

“A través de la prueba de T- Student con nueve grados de libertad y un nivel de confianza de .05, resulta un valor menor a 1.8331, entonces se rechaza la hipótesis de investigación.”

Hipótesis de Comunicación

Hipótesis de investigación

H₁ = Si los Estilos de Comunicación medidos con el Manual de Comunicación Efectiva 2000, módulo 4 y 5 del Diplomado de Desarrollo Directivo del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) de los mandos medios de la empresa Visión Biomédica, son significativamente parecidos con los Estilos de Comunicación de los mandos medios de la Administración Pública entonces son homogéneos entre sí.

Hipótesis de significancia

“A través de la prueba de T- Student con nueve grados de libertad y un nivel de confianza de .05, resulta un valor igual o mayor a 1.8331, entonces se acepta la hipótesis de investigación.”

H₀ = Si los Estilos de Comunicación medidos con el Manual de Comunicación Efectiva 2000, módulo 4 y 5 del Diplomado de Desarrollo Directivo del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) de los mandos medios de la empresa Visión Biomédica, no son significativamente parecidos con los Estilos de Comunicación de los mandos medios de la Administración Pública entonces no son homogéneos entre sí.

Hipótesis de significancia

“A través de la prueba de T- Student con nueve grados de libertad y un nivel de confianza de .05, resulta un valor menor a 1.8331, entonces se rechaza la hipótesis de investigación.”

HIPÓTESIS DE MANEJO DE CONFLICTOS

Hipótesis de investigación

H₁ = Si el Manejo de Conflictos medidos con los instrumentos medidos de Thomas Killmann de los mandos medios de la empresa Visión Biomédica, son significativamente parecidos con el Manejo de Conflicto de los mandos medios de la Administración Pública entonces son homogéneos entre sí.

Hipótesis de significancia

“A través de la prueba de T- Student con nueve grados de libertad y un nivel de confianza de .05, resulta un valor igual o mayor a 1.8331, entonces se acepta la hipótesis de investigación.”

H₀ = Si el Manejo de Conflictos medidos con los instrumentos medidos de Thomas Killmann de los mandos medios de la empresa Visión Biomédica, no son significativamente parecidos con el Manejo de Conflicto de los mandos medios de la Administración Pública entonces no son homogéneos entre sí.

Hipótesis de significancia

“A través de la prueba de T- Student con nueve grados de libertad y un nivel de confianza de .05, resulta un valor menor a 1.8331, entonces se rechaza la hipótesis de investigación.”

HIPOTESIS ESTADISTICAS DE CORRELACIÓN

“ESTILO DE LIDERAZGO”

Si el estilo de liderazgo que se presenta en la empresa Visión biomédica y el estilo de liderazgo que se maneja en las entidades publicas, tienen correlación, la cual se expresa en una correlación negativa perfecta de -1 y positiva perfecta de $+1$ pasando por cero en la escala de Pearson, entonces la hipótesis de investigación se acepta

H1: $r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)

Ho: $r_{xy} = 0$ (las dos variables no están correlacionadas)

r = correlación estilo de liderazgo entre las variables;

x = estilos de liderazgo ejercidos por nivel de mandos medios de la empresa VIBISA

Y = estilos de liderazgo ejercidos por los jefes de las dependencias publicas

“ESTILO DE COMUNICACIÓN”

Si el estilo de comunicación que se presenta en la empresa Visión biomédica y el estilo de comunicación que se maneja en las entidades publicas, tienen correlación, la cual se expresa en una correlación negativa perfecta de -1 y positiva perfecta de $+1$ pasando por cero en la escala de Pearson, entonces la hipótesis de investigación se acepta

H1: $r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)

Ho: $r_{xy} = 0$ (las dos variables no están correlacionadas)

r = correlación estilo comunicación entre las variables;

x = estilos de liderazgo ejercidos por nivel de mandos medios de la empresa VIBISA

Y = estilos de liderazgo ejercidos por los jefes de las dependencias publicas

“ESTILO DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS”

Si el estilo de manejo de conflictos que se presenta en la empresa Visión biomédica y el estilo de manejo de conflictos que se maneja en las entidades publicas, tienen correlación, la cual se expresa en una correlación negativa perfecta de -1 y positiva perfecta de $+1$ pasando por cero en la escala de Pearson, entonces la hipótesis de investigación se acepta

H1: $r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)

Ho: $r_{xy} = 0$ (las dos variables no están correlacionadas)

r = correlación estilo de resolución de conflictos entre las variables;

x = estilos de liderazgo ejercidos por nivel de mandos medios de la empresa VIBISA

Y = estilos de liderazgo ejercidos por los jefes de las dependencias publicas

VARIABLES

Las variables de este estudio son:

Variable Independiente: *El tipo de organización ya sea pública o privada a la que pertenecen los mandos medios a estudiar*

Variable Dependiente: *El estilo de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos que manejan los mandos medios de las empresas estudiadas.*

DEFINICIONES CONCEPTUALES

Liderazgo

Ordway Tead definió el liderazgo como:

“La actividad de influir sobre las personas para cooperar sobre un mismo objetivo que llegan a considerar deseable”¹⁹

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

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

Comunicación

La palabra comunicación se deriva del latín *communis*, que significa *común*.

“La comunicación es la transmisión de un mensaje en un código común, por medio del uso de símbolos.”

“La comunicación es un conjunto de procesos por los cuales se reciben y transmiten hechos, actitudes, ideas, sentimientos, pensamientos, conocimientos e información, que constituyen la base del entendimiento, comprensión o acuerdo común. “

¹⁹ Ordway Tead. “ EL ARTE DEL LIDERAZGO” Publicado en 1935

Manejo de conflictos

Thomas Kilmann define el conflicto como:

*“Un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte la ha afectado en forma negativa, o está por afectarla en forma negativa, en algo que la primera parte estima”.*²⁰

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

DEFINICIONES OPERACIONALES

Estilo de Liderazgo

El estilo de liderazgo se define a través del cuestionario de Paúl Hersey y Kenneth H. Blanchard, el cual determina la relación que existe entre la productividad o tareas y las relaciones humanas quienes nos van a determinar los cuatro tipos posibles de estilos que forman los cuadrantes

- I. **Estilo autoritario** = *Tarea alta – relaciones bajas*: Este tipo de líder da mayor hincapié en el cumplimiento de las funciones que en la relación personal con sus subordinados
- II. **Estilo administración de equipó** = *Tarea alta – relaciones altas*: Es el tipo ideal de líder porque da bastante hincapié en la relación líder – subordinado sin dejar a un lado el cumplimiento de sus funciones
- III. **Estilo día de campo** = *Tarea baja – relaciones altas*: Se da importancia a la relación personal con sus subordinados dejando sin tomar importancia el cumplimiento de las tareas.
- IV. **Estilo empobrecido** = *Tarea baja – relaciones bajas*: Le da poca importancia a la relación con sus subordinados al igual que al cumplimiento de sus funciones.

De acuerdo a las puntuaciones obtenidas por los sujetos según las alternativas de acción elegida de cada situación que se le presenta en el instrumento de medición o cuestionario. La puntuación mas alta del cuadrante determina el estilo de liderazgo que maneja el sujeto, en caso de que se pudieran repetir las puntuaciones en dos cuadrantes se define que el estilo de liderazgo se mueve entre los dos tipos de liderazgo

²⁰ 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.

Estilo de Comunicación

El estilo de comunicación se define a través de los cuestionarios extraído del Manual de Estrategias Gerenciales del INAP y se entiende como la forma en la que el líder usa instrumentalmente su comunicación para relacionarse con las personas que la rodean.

El cuestionario determina las cinco posibles áreas específicas de la comunicación las que nos darán la forma o estilo de comunicarse de los líderes de acuerdo al instrumento

- **Auto percepción;** lo que la persona cree de sí misma es un factor determinante en la conducta de la comunicación.
- **Escuchar;** Es oír las palabras y entender su significado
- **Claridad de expresión;** saber comunicarse. Una persona que comunica efectivamente debe expresar una imagen clara de la idea o pensamiento que quiere transmitir.
- **Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente:** es decir positivamente
- **Grado de apertura;** Es necesario darse libertad a uno mismo para expresar en forma veraz y completa las propias ideas, juicios, valores, miedos, etc.

Manejo de conflictos

El estilo de manejo de conflictos se define a través del cuestionario de Kenneth W. Thomas Y Ralph Killman el cual es manejado como el repertorio de habilidades para resolver conflictos que un individuo posee y que utiliza en cada situación conflictiva y se manifiestan como cinco formas de negociar la situación:

- **Competir:** el individuo persigue sus propios intereses a expensas de las demás personas.
- **Acomodar:** El individuo niega sus propios intereses a favor de las demás personas
- **Evitar:** El individuo no persigue sus propios intereses ni los de otras personas, no enfrenta el conflicto.
- **Colaborar:** Involucra un esfuerzo para enfrentar a otra persona y encontrar una solución que satisfaga los intereses de las partes involucradas.
- **Comprometerse:** El objetivo es encontrar una solución que parcialmente satisfaga ambas partes, implica intercambiar concesiones.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se trata de un estudio en el que se utilizó el diseño de mas de dos muestras independientes ya que contamos con varios grupos para establecer comparaciones; CISEN, CNA, Grupos de estrategias gerenciales I; II III , SAT y la empresa Visión Biomédica.

Es un estudio transaccional descriptivo debido a que el propósito del estudio es describir las variables y analizar su correlación en un momento dado, además de que se puede definir claramente lo que se desea medir.

En el presente estudio se describe las variables a través de los instrumentos de medición que se aplicaron, donde en los resultados arrojados se detallarán gráficamente las situaciones y características del perfil de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos de los jefes de mandos medios de las empresa Visión Biomédica en particular, ya que en las entidades publicas ya se nos es dada la información.

Asimismo se considera de tipo correlacional porque tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre mis variables donde nuestro análisis esta basado en el método de Correlación de Pearson, y que para obtener el índice de correlación y la comparación de medias (t-student) se utilizó el paquete estadístico SPSS (Statics Parametrics Social Sciences), el cual es un paquete especializado para obtener cualquier parámetro estadístico que nos garantiza confiabilidad para poder evitar errores que pudieran sesgar la información.

CORRELACIÓN DE PEARSON

Este método utilizado en nuestra investigación es una prueba estadística, se simboliza con la literal “ r”. Este coeficiente debe su nombre al matemático británico Karl Pearson . Es una medida de asociación lineal entre dos variables. Los valores de la correlación se interpretan por medio de la escala de Pearson que puede variar de -1.00 correlación negativa perfecta a $+1.00$ correlación positiva perfecta, pasando por el cero el cual corresponde a una ausencia de correlación. La interpretación del coeficiente es catalogado en los siguientes rangos de la escala:

-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

El signo indica la dirección de la correlación positiva o negativa y el valor numérico, la magnitud de la correlación.

Las hipótesis estadísticas que para este caso se proponen pueden ser de tipo “ a mayor X mayor Y “, “a mayor X menor Y “, a menor X menor Y.

Cuando el coeficiente r de Pearson se eleva al cuadrado (r^2), el resultado indica la varianza de factores comunes. Esto es, el porcentaje de la variación de una variable debido a la variación de la otra variable o que porcentaje explica una variable a la otra.

Para esta investigación, los índices de correlación se refieren al grado de relación que existe entre los jefes de mandos medios de la empresa Vibisa y los estudios de la administración pública.

T- STUDENT

Es una prueba estadística para evaluar si dos grupos difieren entre sí de manera significativa respecto a sus medias, se simboliza con la letra “ t ”, donde una vez calculado el valor de t y los grados de libertad, se elige el nivel de significancia el cual en nuestro estudio fue de .050 (significa un 95% de que los grupos en realidad difieran significativamente entre sí y un 5% de posibilidad de error) y se compara el valor obtenido contra el valor que le correspondería en la tabla de la distribución t -student. Si nuestro valor calculado es mayor al que aparece en la tabla se acepta la hipótesis de investigación. Pero si nuestro valor calculado es menor al que aparece en dicha tabla, se acepta la hipótesis nula

El ensayo que se aplicara en este estudio es bilateral (de dos colas)La prueba t -student se aplicara a dos grupos de la que esta conformada nuestra población; Los jefes de mandos medios de Vibisa y los grupos de la administración pública, esto lo emplearemos para determinar si entre estos grupos existe homogeneidad en cuanto a sus puntuaciones.

SUJETOS

Nuestro estudio se baso en dos muestras distintas pero sin embargo los sujetos a estudiar de ambas muestras correspondían a jefes con características semejantes, desempeñaban puestos a nivel de mandos medios en su mayoría y son responsables de algún proyecto o tienen un cargo de dirección

apoyados por subordinados y la totalidad de ellos cuenta con estudios a nivel superior de licenciatura e ingenierías.

Solo que en la muestra No. 1 se trabajo con sujetos pertenecientes a la administración privada y en la muestra No. 2 pertenecientes a la administración publica.

TAMAÑO DE LA MUESTRA

En lo que se refiere al numero de sujetos a estudiarse. Cabe mencionar que se trabajo con dos muestras distintas conformadas de la siguiente manera:

Muestra No.1: En la empresa Visión Biomédica S.A de C.V: Perteneciente a la administración privada, de un total de 11 jefes con mandos de alta y media gerencia, se tomaron 9 de ellos para fines de nuestro estudio.

Muestra No.2:

Se trabajo con cuatro dependencias de la administración publica que se distribuyen de la siguiente manera:

GRUPO 1.- Comisión Nacional del Agua: muestra representada por 35 participantes los cuales pertenecen a las generaciones de 1997 al 2000.

GRUPO 2.- Grupos abiertos del INAP , representado por 33 participantes que se distribuyen en tres subgrupos de manera uniforme, es decir de 11 participantes por grupo.

GRUPO 3- Centro de Investigación y Seguridad Nacional (CISEN); representado por un total de 24 participantes.

GRUPO 4 Representado por participantes que pertenecen al SAT

PROCEDIMIENTO

En lo que respecta a la recolección de los datos, cabe mencionar que esta fue de tipo documental y de campo

- 1.- Documental ya que se recurrió a tesis elaboradas anteriormente por alumnos de la Universidad Autónoma Metropolitana, de donde se sustrajo información en cuanto a los grupos que conformaban mi muestra numero dos que pertenecen a organismos descentralizados de la administración publica. Se tomo los resultados obtenidos por cada grupo para posteriormente compararlos con lo que seria mi muestra numero uno
- 2.- Se hizo un estudio de campo en la empresa privada "Vision Biomédica S.A. de C.V." donde en primer instancia, se obtuvieron los permisos necesarios de las autoridades correspondientes a fin de realizar nuestros estudios.

3. - Se tomo al total de jefes de mandos medios encontrados en el momento y los más factibles de encontrarlos en sus lugares de trabajo, explicándoles el objetivo de nuestra estancia en la empresa.
- 4.- se aplicaron los instrumentos de medición;
 - Estilo de liderazgo
 - Inventario de Estilos de Comunicación
 - Ejercicio para el Manejo de las Diferencias ó Manejo de Conflictos.A cada uno de los sujetos de estudio.
- 5.- Los datos se sometieron análisis estadístico

DEFINICIÓN DE INSTRUMENTOS

Para esta investigación se utilizaron tres instrumentos diferentes, los cuales evalúan el estilo de liderazgo, estilo de comunicación y manejo de conflictos de cada sujeto a estudiar. A continuación se describe cada instrumento.

Instrumento: “ **Estilos de Liderazgo Autodiagnóstico**²¹”

Autores: Paul Hersey y Kenneth Blanchard

El instrumento sugiere doce situaciones con cuatro alternativas de acción (a,b,c, ó d) para que cada participante elija una de ellas. Una vez resueltas las doce situaciones que se proponen en el instrumento de acuerdo a la acción alternativa que haría el participante se procede a calificar el instrumento.

Para calificar el instrumento consta de dos tablas. Tabla I “Determinación de estilos de dirección”. Tabla II “ Determinación de las posibilidades de adaptación del estilo de dirección”.

Las dos tablas constan de cuatro columnas y doce renglones, las columnas corresponden a las cuatro alternativas de acción propuestas en cada situación que al mismo tiempo nos determinan los cuatro cuadrantes que nos dará posteriormente el estilo de liderazgo y los doce renglones corresponden al numero de situaciones propuestas en el instrumento.

En la tabla No I se registra la alternativa que eligio el participante por cada situación ya sea a,b,c ó d, cada una de estas alternativas de respuesta corresponde cierto puntaje que nos lo dará la tabla No II . Esta calificación es diferente según la situación, el rango de calificaciones asignadas por alternativa es de -2 , -1, +1, +2. Una vez ya obtenidos los puntajes por cada alternativa elegida en cada situación

²¹ El instrumento de medición se encuentra en el anexo No.1

se hace una suma algebraica por alternativa de accion donde lo ideal es que el participante obtenga altas puntuaciones positivas.

La columna que tenga el puntaje mas alto determina el estilo de liderazgo que tiene el participante, es decir a la columna No. 1 corresponde el cuadrante I y así sucesivamente

CONOCIMIENTO HACIA LAS RELACIONES	Cuadrante III DIA DE CAMPO	Cuadrante II EQUIPO
	Alta relación Baja Tarea	Alta relación Baja Tarea
	Cuadrante IV EMPOBRECIDO	Cuadrante I AUTOCRATA
	Baja Tarea Baja Relación	Baja Tarea Alta Relación
	COMPORTAMIENTO HACIA LA TAREA	

Finalmente se obtiene el coeficiente final que se adquiere de la suma de las cuatro alternativas, que nos dirá si el tipo de dirección que se esta aplicando el participante es eficaz o ineficaz, de acuerdo al modelo tridimensional de eficacia en el dirigente que toma un rango de -24 a +24, donde se considera eficaz cuando el coeficiente es positivo.

Instrumento: **“ INVENTARIO DE ESTILOS DE COMUNICACION²²”**

Tomado del: *MANUAL DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP*

Este instrumento nos ofrece la oportunidad para hacer un estudio del grado y estilo de comunicación de los participantes en sus relaciones interpersonales. Consta de 40 preguntas que se refieren a personas que son miembros de su equipo de trabajo y se pide que se responda tan rápido como pueda de acuerdo a lo que siente el participante en el momento.

Cada pregunta tiene tres opciones de respuesta;

- 1.- **“SÍ “ (usualmente):** debe usarse cuando la pregunta acontece la mayoría de las veces o usualmente
- 2.- **“NO “ (muy raras veces):** debe usarse cuando la pregunta puede responderse cuando a acontece rara vez o nunca.
3. - **ALGUNAS VECES:** debe usarse solo cuando definitivamente no puede responder si ó no y se recomienda usarse lo menos posible.

²² Ver anexo No.2

Para calificar el instrumento se cuenta con una tabla donde las columnas son las posibles respuestas que elige el sujeto (sí, no ó algunas veces) y 40 renglones que son el numero de preguntas del instrumento. Dicha tabla nos proporciona el puntaje respectivo de cada respuesta del participante. Las 40 preguntas determinan las áreas específicas en la comunicación, las cuales son:

- **Auto percepción:** área dada por las preguntas No. 6,16,23,37,38,39 y, 40
- **Escuchar:** área dada por las preguntas No. 2,9,10,29,30,31,34 y 35
- **Claridad de expresión:** área dada por las preguntas No. 1,3,4,11,32 y 36
- **Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente:** área dada por la No. 8,12,15,17,18,19,20,21,28 y 33
- **Grado de apertura:** área dada por las preguntas No. 5,7,13,14,22,24,25,26 y 27

Cada una tiene un máximo de 21,24,18,30, y 27 puntos respectivamente, la suma algebraica de las puntuaciones obtenidas por área nos permite ver en que estilo de comunicación se encuentra el participante determinándolo así por el mas alto puntaje.

La adición total de los puntajes de todas las áreas nos permite colocar a la persona encuestada en una escala que va de 60 a 120.

La escala tiene los siguientes valores: 60 pésima, 70 muy mala, 80 mala, 90 regular, 100 buena, 110 muy buena y 120 excelente.

Determinando así la evaluación del estilo de comunicación que ejerce el sujeto.

Instrumento: “ **EJERCICIO PARA EL MANEJO DE LAS DIFERENCIAS**²³”

Autores: Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann

El instrumento esta diseñado para evaluar el comportamiento de una persona en situaciones de conflicto. Las situaciones de conflicto son situaciones en las que intereses de dos personas parecen ser incompatibles

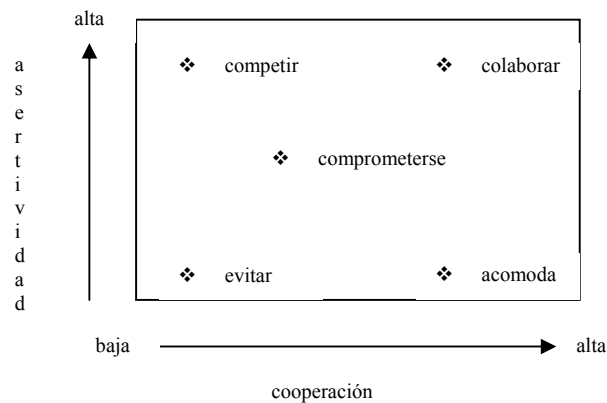
En este instrumento se encuentran varias afirmaciones que describen posibles comportamientos al reaccionar ante estas diferencias. Hay 30 pares de enunciados afirmativos, en el cual se tiene que elegir una de las dos opciones A ó B, aquella que sea mas característica de su comportamiento. De la misma manera, en una escala del 1(Nunca se presenta) al 7 (siempre se presenta), se deberá calificar que tan común es la situación que ha seleccionado.

En dichas situaciones podemos describir el comportamiento de una persona con base en dos dimensiones:

²³ Ver anexo 3

A) afirmación; El grado hasta el cual una persona intenta satisfacer su propio Interés

B) cooperación. El grado hasta el cual la persona intenta satisfacer los intereses de otra persona.



Estas dos dimensiones básicas de comportamiento pueden usarse para definir cinco métodos de manejar conflicto y los cuales se evaluarán en dicho cuestionario

● **Competir**: Es altamente asertivo y de baja cooperación. El individuo persigue sus propios intereses a expensas de las demás personas.

● **Integrar (colaborar)**: Es de alta asertividad y alta cooperación. El individuo involucra un esfuerzo para enfrentar a otra persona y encontrar una solución que satisfaga los intereses de las partes involucradas.

● **Transigir (comprometerse)**: Es un punto intermedio entre asertividad y cooperación. Aquí el objetivo es encontrar una solución que parcialmente satisfaga ambas partes; por lo tanto, implica dividir las diferencias, intercambiar concesiones o buscar rápidamente una posición intermedia.

● **Evadir (evitar)**: Es de baja asertividad y baja cooperación. Aquí el individuo no persigue sus propios intereses ni los de otras personas, simplemente no enfrenta el conflicto..

● **Complacer (acomodar):** Es de baja asertividad y alta cooperación. Aquí el individuo niega sus propios intereses a favor de los de las demás personas, existe un elemento de autosacrificio o bien puede tomar la forma de autogenerosidad o caridad, al obedecer las ordenes de otras personas aún cuando no sea lo más conveniente.

Una vez contestado el cuestionario, se deberá indicar la opción elegida por el participante en cada par de situaciones. En una tabla que contiene los cinco métodos de utilizar el conflicto (arriba mencionados) como columnas y 30 renglones que corresponden al numero de preguntas del cuestionario. Al final del cuadro, se deberá sumar el total de marcas dentro de cada columna. La máxima calificación posible es de 12

Los resultados obtenidos indicaran el repertorio de habilidades para resolver conflictos que tiene cada participante, Los cuales serán graficados de acuerdo al resultado obtenido por cada uno de los cinco métodos posibles de resolver el conflicto, el mas alto gráficamente es el que determina si es competitivo, evasivo, etc..

Es necesario recordar que los resultados extremos no son necesariamente malos, ya que la situación en particular puede requerir de una determinada forma de manejo de conflictos, nadie puede aplicar un solo estilo de manera rígida.

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

RESULTADOS DE LA EMPRESA VISION BIOMÉDICA

Empresa "Visión Biomédica"	
Estilo liderazgo	<i>tarea baja, relaciones altas</i> "Día de campo"
Estilo comunicación	<i>Capacidad para expresar sentimientos constructivamente</i>
Manejo de conflictos	<i>Competir y evitar</i>

*Cuadro de los estilos sobresalientes de la muestra estudiada

Los resultados obtenidos respecto a los sujetos estudiados de la empresa " Visión Biomédica", medidos con los instrumentos de Paúl Hersey Y Kenneth H: Blanchard , nos arrojan que de una muestra de 9 jefes de mandos medios 6 de ellos se encuentra en el cuadrante *tarea baja, relaciones altas* denominado "*Día de campo*". Según la matriz de Blake y Mounton (Grid gerencial) existe una máxima atención a las necesidades humanas y una mínima atención a la productividad, es decir; hay interés por las necesidades de los empleados para lograr relaciones satisfactorias, pero se da menos énfasis en la estructuración de las tareas del subordinado.

De acuerdo a Rensis Liker, este tipo de lideres tiene confianza en los subordinados, lo cual se recomienda analizando el modelo de liderazgo de situacional de Blanchard que el estilo de participar (Cuadrante 3) se debe llevar a cabo cuando hay madurez en el subordinado, aunque la gente es capaz, pero en ocasiones no está dispuesta a realizar lo que desea el líder. La participación del líder provoca motivación y enriquece el trabajo en equipo.

De acuerdo al modelo tridimensional²⁴ que se utilizó para evaluar los cuestionarios nos muestra que aunque el puntaje de los participantes en este instrumento es muy bajo se alcanza el 66.7 % de eficacia del total de la muestra. Considerando que para fines del instrumento de Hersey basta con que el participante obtenga una calificación superior a cero para que sea considerado como un dirigente con un estilo eficaz de liderazgo

En cuanto a los resultados del *estilo de comunicación* sobresaliente de la empresa Visión Biomédica nos muestran que del total de la muestra el 77.7% desarrollan el área de comunicación “ Capacidad para expresar sentimientos constructivamente”, por lo que sus relaciones interpersonales entre mandos medios y subordinados se lleva en forma positiva para evitar situaciones conflictivas entre ambas partes.

En relación con el manejo de las diferencias de los sujetos investigados, el cuadro de resultados expuesto en el anexo²⁵ nos muestra el repertorio de habilidades para resolver conflictos de cada participante, tomando en consideración que la manera de actuar es de forma situacional, por lo que no hay estilo único de cada participante, sin embargo diremos que los resultados arrojan que el estilo mas utilizado es el de competir o forzar lo cual nos dice que son jefes altamente afirmativos y de baja cooperación, persigue sus propios intereses a expensas de las demás personas, en este estilo existe una orientación hacia el poder, es decir utiliza cualquier método apropiado para imponer su posición. No olvidando que cada situación en particular requiere de una determinada forma de manejo de conflictos.

²⁴ ver anexo No.1

²⁵ Anexo No.4

RESULTADOS DE LA COMPARACIÓN DE LOS DOS TIPOS DE ORGANIZACIONES

Las tablas nos muestran en resumen los resultados de las pruebas aplicadas; correlación de Pearson y t- student existente entre los grupos.

estilos de liderazgo de la empresa VIBISA y la administración pública

Grupos a comparar	*Variables correlacionadas	**Significancia	Coefficiente de Pearson	***Interpretación	Resultados	T - student
VIBISA-Estrategias gerenciales I	Empobrecido - Autoritario	.012	.552	Correlación positiva media	Se acepta H1: $r_{xy} \neq 0$	No son homogéneas
VIBISA-Estrategias gerenciales II	Empobrecido - Autoritario	.287	----	El coeficiente no es significativo	Se rechaza H1	No son homogéneas
VIBISA-Estrategias gerenciales III	Empobrecido - Autoritario	.002	.651	Correlación positiva media	Se acepta H1: $r_{xy} \neq 0$	No son homogéneas
VIBISA-CNA 1997	Empobrecido - Autoritario	.009	.671	Correlación positiva media	Se acepta H1: $r_{xy} \neq 0$	No son homogéneas
VIBISA-CNA 1998	Empobrecido - Autoritario	.023	.533	Correlación positiva media	Se acepta H1: $r_{xy} \neq 0$	No son homogéneas
VIBISA-CNA 1999	Empobrecido - Autoritario	.014	.566	Correlación positiva media	Se acepta H1: $r_{xy} \neq 0$	No son homogéneas
VIBISA-CNA 2000	Empobrecido - Autoritario	.069	----	El coeficiente no es significativo	Se rechaza H1:	No son homogéneas
VIBISA-CISEN	Empobrecido - Autoritario	.036	.367	Correlación positiva débil	Se acepta H1: $r_{xy} \neq 0$	No son homogéneas
VIBISA-SAT	Empobrecido - Autoritario	.000	.405	Correlación positiva débil	Se acepta H1: $r_{xy} \neq 0$	No son homogéneas

*Las variables correlacionadas que se presentan son las más predominantes en cada grupo

**Si "s" es menor de .05, se dice que el coeficiente es significativo, si es mayor no se prosigue el análisis y se rechaza H1 (hipótesis de investigación) donde: H1: $r_{xy} \neq 0$ existe correlación entre las variables y Ho: $r_{xy} = 0$ no existe correlación entre las variables

***Se hace de acuerdo a la escala de Pearson que va de -1 a +1 pasando por cero

estilos de comunicación de la empresa VIBISA y la administración pública

Grupos a comparar	*Variables correlacionadas	**Significancia	Coefficiente de Pearson	***Interpretación	Resultados	T - student
VIBISA-Estrategias gerenciales I	Cap exp. sent – escuchar	.048	.426	Correlación positiva débil	Se acepta H1: $r_{xy} \neq 0$	No son homogéneas
VIBISA-Estrategias gerenciales II	Claridad de exp. - autopercepción	.046	.439	Correlación positiva débil	Se acepta H1: $r_{xy} \neq 0$	No son homogéneas
VIBISA-Estrategias gerenciales III	Cap exp. sent – escuchar	.023	.518	Correlación positiva media	Se acepta H1: $r_{xy} \neq 0$	No son homogéneas
VIBISA-CNA 1997	----	s>.05	----	El coeficiente no es significativo	Se rechaza H1	No son homogéneas
VIBISA-CNA 1998	----	s>.05	----	El coeficiente no es significativo	Se rechaza H1	No son homogéneas
VIBISA-CNA 1999	----	s>.05	----	El coeficiente no es significativo	Se rechaza H1	No son homogéneas
VIBISA-CNA 2000	Escuchar – autopercepción	.003	.620	Correlación positiva media	Se rechaza H1:	No son homogéneas
VIBISA-CISEN	Gr. Apertura – claridad de exp.	.001	.001	Correlación positiva media	Se acepta H1: $r_{xy} \neq 0$	No son homogéneas

*Las variables correlacionadas que se presentan son las más predominantes en cada grupo

**Si "s" es menor de .05, se dice que el coeficiente es significativo, si es mayor no se prosigue el análisis y se rechaza H1 (hipótesis de investigación) donde: H1: $r_{xy} \neq 0$ existe correlación entre las variables y Ho: $r_{xy} = 0$ no existe correlación entre las variables

***Se hace de acuerdo a la escala de Pearson que va de -1 a +1 pasando por cero

estilos manejo de conflictos de la empresa VIBISA y la administración pública

Grupos a comparar	*Variables correlacionadas	Significancia	Coefficiente de Pearson	Interpretación	Resultados	T - student
VIBISA-Estrategias gerenciales I	Evitar – competir	.020	-.530	Correlación negativa media	Se acepta H1: $r_{xy} \neq 0$	Son homogéneas en "evitar"
VIBISA-Estrategias gerenciales II	Acomodar – competir	.025	-.466	Correlación negativa débil	Se acepta H1: $r_{xy} \neq 0$	Son homogéneas en "evitar"
	Evitar- comprometerse	.003	-.594	Correlación negativa media	Se acepta H1: $r_{xy} \neq 0$	
VIBISA-Estrategias gerenciales III	Evitar – colaborar	.009	-.581	Correlación negativa media	Se acepta H1: $r_{xy} \neq 0$	No son homogéneas
VIBISA-CNA 1997	-----	S>.05	----	El coeficiente no es significativo	Se rechaza H1	No son homogéneas
VIBISA-CNA 1998	Acomodar – competir	.025	-.526	Correlación negativa media	Se acepta H1: $r_{xy} \neq 0$	No son homogéneas
VIBISA-CNA 1999	Acomodar – evitar	.002	-.688	Correlación negativa media	Se acepta H1: $r_{xy} \neq 0$	No son homogéneas
VIBISA-CNA 2000	Comprometerse - competir	.011	-.542	Correlación negativa media	Se acepta H1: $r_{xy} \neq 0$	No son homogéneas
VIBISA-CISEN	Comprometerse – competir	.009	-.446	Correlación negativa débil	Se acepta H1: $r_{xy} \neq 0$	No son homogéneas
VIBISA-SAT	Comprometerse - competir	.000	-.359	Correlación negativa débil	Se acepta H1: $r_{xy} \neq 0$	son homogéneas en "evitar"
	Evitar - colaborar	.028	-.220	Correlación negativa débil		son homogéneas en "evitar"

*Las variables correlacionadas que se presentan son las más predominantes en cada grupo

COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

De acuerdo con los resultados de las pruebas a los diferentes grupos pertenecientes a las dependencias publicas con relación a Visión Biomédica y a ludiendo a la representatividad se concluye lo siguiente:

Hipótesis de Liderazgo

Hipótesis de investigación

H₁ = Si los estilos de Liderazgo medidos con los instrumentos de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard de los mandos medios de la empresa Visión Biomédica, *son significativamente parecidos*, con los estilos de liderazgo de los mandos medios de la Administración Pública, entonces son homogéneos entre sí.

Respuesta

Se rechaza la hipótesis de investigación, es decir; $x_1 \neq x_2$, existe diferencia significativa en los estilos de liderazgo de los mandos medios entre Visión Biomédica y las entidades públicas estudiadas, por lo tanto no son homogéneas entre sí

Concluimos quede acuerdo a los resultados de la prueba t- student con un nivel de confianza del 95% no existen pruebas estadísticas suficientes para determinar una homogeneidad significativa entre los estilos de liderazgo en ambas empresas publica y privada.

Hipótesis de correlación

Si el estilo de liderazgo que se presenta en la empresa Visión biomédica y el estilo de liderazgo que se maneja en las entidades publicas, tienen correlación, la cual se expresa en una correlación negativa perfecta de -1 y positiva perfecta de $+1$ pasando por cero en la escala de Pearson, entonces la hipótesis de investigación se acepta

H₁: $r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)

H₀: $r_{xy} = 0$ (las dos variables no están correlacionadas)

Respuesta

Se acepta $H_1: r_{xy} \neq 0$ al nivel de .05, es decir; existe correlación entre los estilos de liderazgo “ empobrecido – autoritario” en la empresa Vibisa y las entidades publicas, la cual se expresa en una correlación positiva que se mueve en un parámetro de correlación media a una correlación débil, por lo que se puede determinar que no hay una correlación significativa

Hipótesis de Comunicación

Hipótesis de investigación

H_1 = Si los Estilos de Comunicación medidos con el Manual de Comunicación Efectiva 2000, módulo 4 y 5 del Diplomado de Desarrollo Directivo del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) de los mandos medios de la empresa Visión Biomédica, son significativamente parecidos con los Estilos de Comunicación de los mandos medios de la Administración Pública entonces son homogéneos entre sí.

Respuesta

Se rechaza la hipótesis de investigación, es decir; $x_1 \neq x_2$, existe diferencia significativa en los estilos de comunicación de los mandos medios entre Visión Biomédica y las entidades públicas estudiadas, por lo tanto no son homogéneas entre sí

Concluimos que de acuerdo a los resultados de la prueba t - student y un nivel de confianza del 95% no existen pruebas estadísticas suficientes para determinar una homogeneidad significativa entre los estilos de comunicación en ambas empresas publica y privada.

Hipótesis de correlación

Si el estilo de comunicación que se presenta en la empresa Visión biomédica y el estilo de comunicación que se maneja en las entidades publicas, tienen correlación, la cual se expresa en una correlación negativa perfecta de -1 y positiva perfecta de $+1$ pasando por cero en la escala de Pearson, entonces la hipótesis de investigación se acepta

H1: $r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)

Ho: $r_{xy} = 0$ (las dos variables no están correlacionadas)

Respuesta

Se acepta H1: $r_{xy} \neq 0$ al nivel de .05 es decir; existe correlación entre los estilos de comunicación entre la empresa Vibisa y las dependencias públicas, la cual se expresa en una correlación positiva que se mueve en un parámetro de correlación débil a una correlación media, por lo que se puede determinar que no hay una correlación significativa

Hipótesis de Manejo de Conflictos

Hipótesis de investigación

H₁ = Si el Manejo de Conflictos medidos con los instrumentos medidos de Thomas Killmann de los mandos medios de la empresa Visión Biomédica, son significativamente parecidos con el Manejo de Conflicto de los mandos medios de la Administración Pública entonces son homogéneos entre sí.

Respuesta

Se rechaza la hipótesis de investigación, es decir; $x_1 \neq x_2$, no son significativamente parecidos la empresa Visión Biomédica y las entidades públicas estudiadas en la forma de manejar los conflictos en los mandos medios, por lo tanto no son homogéneas las dependencias entre sí, excepto en el estilo "evitar"

Concluimos que de acuerdo a los resultados de la prueba t- student con un nivel de confianza del 95% no existen pruebas estadísticas suficientes para determinar una homogeneidad significativa entre el manejo de conflicto en ambas empresas pública y privada.

Hipótesis de correlación

Si el estilo de manejo de conflictos que se presenta en la empresa Visión biomédica y el estilo de manejo de conflictos que se maneja en las entidades públicas, tienen correlación, la cual se expresa

en una correlación negativa perfecta de -1 y positiva perfecta de $+1$ pasando por cero en la escala de Pearson, entonces la hipótesis de investigación se acepta

H1: $r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)

Ho: $r_{xy} = 0$ (las dos variables no están correlacionadas)

Respuesta

Se acepta H1: $r_{xy} \neq 0$ al nivel de .05, es decir; Existe correlación en los estilos de manejo de conflictos "evitar- competir – colaborar, comprometerse, etc., principalmente, entre la empresa Vibisa y las entidades públicas, la cual se expresa en una correlación negativa que se mueve en un parámetro de correlación media a una correlación débil, esto es que a mayor x menor y de manera proporcional. por lo que se puede determinar que no hay una correlación significativa

CONCLUSIONES

En el desarrollo de esta investigación, en específico del capítulo 1 se ha revisado las teorías administrativas en la dirección de empresas, donde el liderazgo ha demostrado ser una cuestión compleja de lo que muchos teóricos imaginaban y ha ocupado durante décadas la atención de los investigadores.

Posiblemente unos pocos, si es que hay alguno, de los directivos de hoy en día creen en la noción simplista de que los líderes tienen rasgos específicos o responden coherentemente a situaciones únicas. Por el contrario la mayoría de los investigadores en la actualidad están implicados en la búsqueda continua de factores consistentes para la predicción de la capacidad del liderazgo.

Mientras tanto esta investigación se basa en la teoría situacional tomando al estilo de liderazgo como una interacción significativa entre la personalidad del líder y la situación a la que se enfrenta en un momento dado para la resolución de problemas. Debido a que las situaciones varían constantemente, se requieren diferentes estilos de liderazgo en diferentes situaciones.

Este énfasis en las diferencias situacionales tiene que ver concretamente en este estudio, al desafío al que se enfrentan los jefes de mandos medios de la administración pública y privada para determinar correctamente el estilo que con mayor probabilidad tenga éxito en cada problema.

Debido a esto y con base en los resultados obtenidos en el presente estudio podemos concluir que; A pesar de que existe correlación en algunos estilos entre ambas empresas los valores del coeficiente de correlación son cercanos a cero lo que nos indica que las variables tienen una relación lineal casi nula.

El análisis estadístico de la prueba t-student nos indica que existen diferencias significativas entre Visión Biomédica, perteneciente al sector privado y la administración pública estudiada, por lo tanto decimos que son heterogéneas en cuanto a los estilos de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos.

Por otra parte, debemos tomar en consideración que son dirigentes de organizaciones distintas (privada y pública) donde, el carácter lucrativo y no lucrativo hace que los objetivos y metas de la

organización difieran de manera significativa. Dando pauta para entender el comportamiento estadístico de heterogeneidad entre la administración pública y privada.

Sin embargo, debido a que:

- La información de las dependencias públicas nos fue proporcionada.
- Las dependencias públicas estudiadas no son significativas de todo el universo de la administración pública.
- La muestra elegida de cada institución pública no es significativa a la población total de la institución.
- El muestreo en la empresa Visión Biomédica no fue probabilístico
- La empresa Visión Biomédica no es significativa del sector privado.
- La muestra de la empresa Visión Biomédica es pequeña y tomando como parámetro que la prueba t- student depende de los grados de libertad para tender a ser una distribución normal.
- Las muestras comparadas no tienen la misma proporción en cuanto a tamaño.

Deducimos que las inferencias que se hacen son limitadas y no aplicables a todo el universo.

Sugerencias para investigaciones posteriores

- Elegir dependencias que su giro pertenezca al mismo sector mercantil
- Tomar poblaciones que sean semejantes en cuanto a tamaño.
- Utilizar un modelo probabilístico de muestreo
- Que las muestras comparadas sean proporcionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Audirac Camarena. “ABC DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL” ,Ed. Trillas

- Mello Faria, “DESARROLLO ORGANIZACIONAL, UN ENFOQUE INTEGRAL”, Ed. Limusa
Noriega

- Reyzabal, Maria Victoria. “PUBLICIDAD: MANIPULACIÓN O INFORMACIÓN”

- Anderson David, Sweeney Dennis, Williams Thomas. ESTADISTICA PARA
ADMINISTRACION Y ECONOMIA”Ed. Internacional Thomson. Séptima edición.

- Rodríguez y Hernández Sergio. “ ADMINISTRACIÓN, PENSAMIENTO, PROCESO,
ESTRATEGIA Y VANGUARDIA” Ed. Mc Graw Hill

- Hernández Sampieri, Roberto. “METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN”. Ed. Mc Graw Hill

- Pick, Susan. “COMO INVESTIGAR EN LAS CIENCIAS SOCIALES”. Ed. Trillas

ANEXOS

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.

ANEXO No.1

- 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.

ANEXO No.1

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.

ANEXO No.1

- 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:

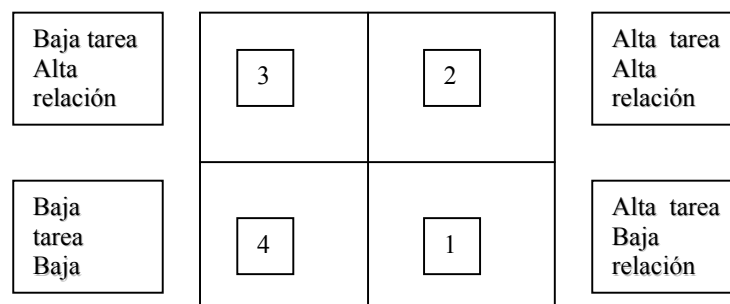
- A) Intentar con los subordinados la solución propuesta por el líder mismo y examinar la necesidad de nuevas prácticas.
- B) Permitir que los miembros del grupo encuentren solos las soluciones.
- C) Actuar rápida y firmemente para corregir y dirigir.
- D) Participar en la discusión del problema proporcionando apoyo a los subordinados.

ANEXO No.1

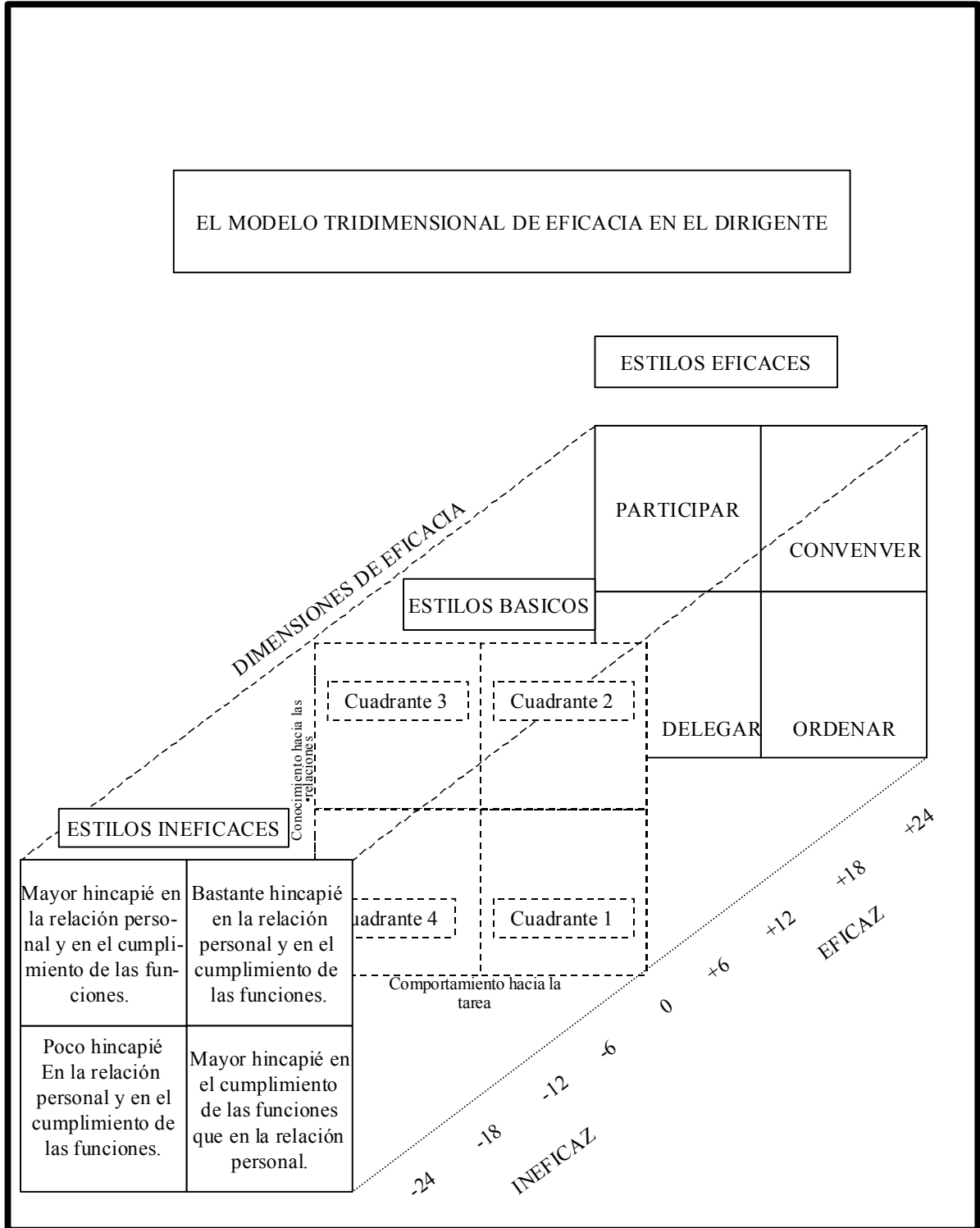
Estilos de liderazgo autodiagnóstico

DETERMINACIÓN DE ESTILOS DE DIRECCIÓN				
<i>Alternativas de acción</i>				
	(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				
<i>Alternativas de acción</i>				
	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				



ANEXO No.1



ANEXO No.2

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.

ANEXO No.2

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
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?	_____	_____	_____

ANEXO No.2

<p>10. ¿En la conversación, tiene la tendencia a hablar más que la otra persona?</p>			
<p>11. ¿Está consciente de cómo su tono de voz puede afectar a los otros?</p>			
<p>12. ¿Se reprime de decir algo que sabe que sólo herirá a los otros, o hará el asunto peor?</p>			
<p>13. ¿Le es difícil aceptar críticas constructivas de parte de los demás?</p>			
<p>14. ¿Cuando alguien ha herido sus sentimientos, discute el asunto con él (ella)?</p>			
<p>15. ¿Pide excusas posteriormente al otro, cuando pudiera haber herido los sentimientos de él (ella)?</p>			
<p>16. ¿Le incomoda mucho que alguien esté en desacuerdo con usted?</p>			
<p>17. ¿Le es difícil pensar lúcidamente cuando está enojado con alguien?</p>			
<p>18. ¿Fracasa al mostrar su desacuerdo con otros porque se siente temeroso de que ellos se enojen?</p>			
<p>19. ¿Cuándo surge un problema entre usted y otra persona, puede discutirlo sin enojarse?</p>			
<p>20. ¿Está satisfecho de la manera como arregla sus diferencias con los otros?</p>			
<p>21. ¿Se enfurruña y pone mala cara cuando alguien lo molesta?</p>			
<p>22. ¿Se torna muy incómodo cuando</p>			

ANEXO No.2

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?	_____	_____	_____

ANEXO No.2

<p>35. ¿Puede estar escuchando a los otros cuando realmente no lo está?</p>	<p>_____</p>	<p>_____</p>	<p>_____</p>
<p>36. ¿Cuándo habla, se da cuenta de cómo los otros reaccionan a lo que usted está diciendo?</p>	<p>_____</p>	<p>_____</p>	<p>_____</p>
<p>37. ¿Siente que los demás quisieran que usted fuera un tipo de persona diferente de lo que es?</p>	<p>_____</p>	<p>_____</p>	<p>_____</p>
<p>38. ¿Comprenden los demás los sentimientos de usted?</p>	<p>_____</p>	<p>_____</p>	<p>_____</p>
<p>39. ¿Le hacen comentarios los demás de que usted pretende estar siempre en lo correcto?</p>	<p>_____</p>	<p>_____</p>	<p>_____</p>
<p>40. ¿Admite que se equivoca cuando sabe que se equivoca sobre algo?</p>	<p>_____</p>	<p>_____</p>	<p>_____</p>

ANEXO No.2**INVENTARIO DE COMUNICACIÓN INTEPERSONAL***NORMAS Y CLASES DE PUNTUACIÓN***INSTRUCCIONES:**

Vea como respondió cada pregunta del inventario. Enfrente de cada una escriba el peso apropiado de la tabla de esta página. Por ejemplo, si usted contestó "SI" a la pregunta No. 1, usted va a encontrar abajo que obtendrá tres puntos: escriba el No. 3 enfrente de la pregunta No. 1 en el inventario y proceda a calificar la pregunta No. 2. Cuando haya terminado de calificar cada una de las 40 preguntas, sume el total de sus puntajes.

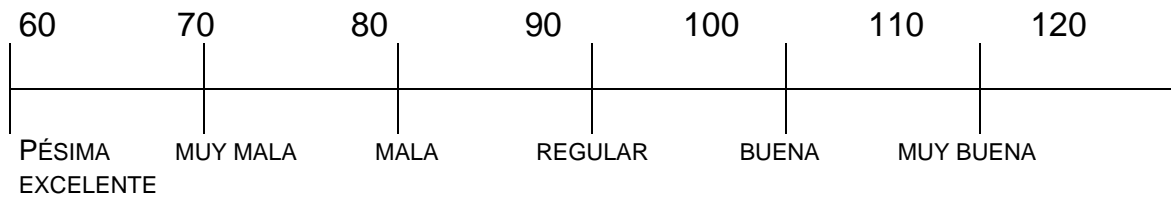
	SI	NO	ALGUNAS VECES		SI	NO	ALGUNAS VECES
1.	3	0	2	21.	0	3	1
2.	3	0	2	22.	0	3	1
3.	0	3	1	23.	3	0	2
4.	0	3	1	24.	0	3	1
5.	3	0	2	25.	0	3	1
6.	0	3	1	26.	3	0	2
7.	3	0	2	27.	0	3	1
8.	0	3	1	28.	0	3	1
9.	3	0	2	29.	3	0	2
10.	0	3	1	30.	0	3	1
11.	3	0	2	31.	3	0	2
12.	3	0	2	32.	3	0	2
13.	0	3	1	33.	0	3	1
14.	3	0	2	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

ANEXO No.2

INVENTARIO DE COMUNICACIÓN INTEPERSONAL

(CONÓCETE A TI MISMO)

ESCALA PARA LA EVALUACIÓN:



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

El instrumento Thomas-Kilmann para el manejo de conflictos

Las siguientes ideas están basadas en el modelo desarrollado por Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann para el manejo de conflictos y cuya designación en inglés es "Thomas – Kilmann Conflict Mode Instrument". La palabra Mode es usada como una abreviatura de "Management of Differences Exercise", es decir, Ejercicio para el Manejo de las Diferencias".

A continuación presentamos las partes que componen este instrumento:

1.- Cuestionario

Para contestar esta serie de preguntas, se pide al entrevistado que considere las situaciones en las que encuentra discrepancias entre sus propios deseos y los de otras personas: ¿Cómo responde normalmente a tales situaciones?

Para cada par de situaciones se deberá marcar aquella que sea más característica de su comportamiento. De la misma manera, en una escala del 1 al 7, se deberá calificar que tan típica es la situación seleccionada.

- 1) A. Hay ocasiones en que dejo a los demás la responsabilidad de resolver el problema.
B. En lugar de negociar en los aspectos donde existen desacuerdos, yo trato de enfatizar aquellos aspectos en los que estamos de acuerdo.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 2) A. Trato de encontrar una solución que implique un compromiso.
B. Pretendo considerar, tanto mis intereses, como los de los demás.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 3) A. Normalmente soy firme al perseguir mis metas.
B. Puede ser que yo trate de calmar los sentimientos de la otra persona y de esta manera conservar nuestra relación.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 4) A. Trato de encontrar una solución que implique un compromiso.
B. Algunas veces sacrifico mis propios deseos para satisfacer los de otra persona.

ANEXO No.3

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 5) A. Constantemente busco la ayuda de otros para idear una solución.
B. Trato de hacer lo que sea preciso para evitar tensión innecesaria.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 6) A. Trato de evitar ser antipático para los demás.
B. Trato de ganarme mi lugar.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 7) A. Trato de posponer el asunto hasta que haya tenido tiempo para reflexionarlo.
B. Cedo en algún punto a cambio de ganar en otros.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 8) A. Normalmente soy firme al perseguir mis metas.
B. Pretendo sacar a flote inmediatamente todos los asuntos y preocupaciones.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 9) A. Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.
B. Hago algunos esfuerzos para que las cosas resulten como yo quiero.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 10) A. Soy firme al perseguir mis metas.
B. Trato de encontrar una solución que implique un compromiso.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

ANEXO No.3

- 11) A. Pretendo sacar a flote inmediatamente todos los asuntos y preocupaciones.
B. Puede ser que yo trate de calmar los sentimientos de la otra persona y de esta manera conservar nuestra relación.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 12) A. Trato algunas veces de evitar adoptar una actitud que pudiera crear controversia.
B. Dejo que otros adopten ciertas actitudes si ellos me dejan adoptar las mías.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 13) A. Propongo un punto medio.
B. Presiono para que se haga a mi manera.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 14) A. Expongo mis ideas a los demás y pido a los demás que expresen las propias.
B. Trato de mostrar la lógica y los beneficios de mi punto de vista.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 15) A. Puede ser que yo trate de calmar los sentimiento de la otra persona y de esta manera conservar nuestra relación.
B. Trato de hacer lo necesario para evitar tensiones.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 16) A. Trato de no lastimar los sentimientos de los demás.
B. Trato de convencer a la otra persona de los méritos de mi punto de vista.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 17) A. Normalmente soy firme al perseguir mis metas.

ANEXO No.3

B. Trato de hacer lo que sea preciso para evitar tensión innecesaria.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 18) A. Puedo dejar que la otra persona mantenga su punto de vista, si esto la hace feliz.
B. Dejo que otros adopten ciertas actitudes si ellos me dejan adoptar las mías.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 19) A. Pretendo sacar a flote inmediatamente todos los asuntos y preocupaciones.
B. Trato de posponer el asunto hasta que haya tenido tiempo para reflexionarlo.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 20) A. Pretendo trabajar de inmediato en nuestras diferencias
B. Trato de encontrar una combinación de pérdidas y ganancias que sea justa para ambos.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 21) A. Al iniciar negociaciones, trato de ser considerado con los deseos de los demás personas.
B. Siempre me inclino hacia una discusión directa del problema.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 22) A. Trato de encontrar una posición que sea intermedia entre la mía y la de los demás.
B. Hago valer mis deseos.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 23) A. Me preocupa mucho satisfacer todos nuestros deseos.

ANEXO No.3

B. Hay ocasiones en que dejo a los demás la responsabilidad de resolver el problema.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 24) A. Si el punto de vista e la otra persona es muy importante para él, trataré de cumplir sus deseos.
B. Trato de que la otra persona acuerde un compromiso.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 25) A. Trato de mostrar la lógica y los beneficios de mi punto de vista.
B. Al iniciar negociaciones, trato de ser considerado con los deseos de las demás personas.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 26) A. Propongo un punto medio.
B. Casi siempre me preocupo por satisfacer todos nuestros deseos.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 27) A. Algunas veces evito adoptar una actitud que pudiera crear controversia.
B. Puedo dejar que la otra persona mantenga su punto de vista, si esto la hace feliz.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 28) A. Normalmente soy firme al perseguir mis metas.
B. Normalmente busco ayuda de otros para encontrar una solución.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 29) A. Propongo un punto medio.
B. Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.

ANEXO No.3

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 30) A. Trato de no lastimar los sentimientos de la otra persona.
B. Siempre comparto el problema con la otra persona, de tal manera que podamos solucionarlo.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

ANEXO No.3

Manejo de conflictos de t. k.

Resultados obtenidos

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		
30		B			A
	9	6	6	7	2

ANEXO No.3

		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
2 5 %	95%	9 [⊙]	10			
				9	8	7
	80%	8				
			9			
M E D I O	70%	7		8		6
					7 [⊙]	
	60%	6	8		6	
				7		5
	50%	5				
			7			
5 0 %	40%					
		4		6 [⊙]	5	4
	30%					
			6 [⊙]	5		
B A J O	20%	3			4	3
			5			
	10%	2		4	3	
			4			
			3	3		
		1	2	2	2	2 [⊙]
2 5 %	0	0	1	1	1	1
			0	0	0	0
	0%					
		Cpt	Col	Cmp	Avd	Acc

ANEXO No.4

Resultados de VIBISA en el instrumento de **Estilos de Liderazgo**

Participantes	C1	C2	C3	C4	Suma algebraica de los cuadrantes	Intepretación
	Tarea alta Relaciones bajas	Tarea alta Relaciones altas	Tarea baja Relaciones altas	Tarea baja Relaciones bajas		
Ing. Amin Fabian León Ortíz	0	-1	7	-2	4	Eficaz
Ing. Angel Silva Gutierrez	-4	-1	2	-4	-7	Ineficaz
Ing. Dagoberto Rodríguez Rodríguez	-2	1	-1	-2	-4	Ineficaz
Ing. Héctor Mauricio Acuña Ordoñez	-5	4	5	-2	2	Eficaz
Ing. Henry Bohorquez Lozano	2	0	6	2	10	Eficaz
Ing. José Anibal Romero Romero	0	-2	0	0	-2	Ineficaz
Ing. José Juan Ramírez Palma	4	4	1	0	9	Eficaz
Lic. Gabriela Salcedo Serrano	-2	6	3	-2	5	Eficaz
Lic. Martha Patricia Rodríguez Galeana	-2	1	4	0	3	Eficaz

Resultados de VIBISA en el instrumento de **Comunicación Interpersonal**

Participantes	Autopercepción	Escuchar	Claridad de expresión	Capacidad para expresar sentimientos constructivamente	Grado de Apertura	Interpretación
Ing. Amin Fabian León Ortíz	16	19	18	27	24	Buena
Ing. Angel Silva Gutierrez	12	18	9	21	18	Muy mala
Ing. Dagoberto Rodríguez Rodríguez	12	14	14	16	14	Muy mala
Ing. Héctor Mauricio Acuña Ordoñez	18	18	14	6	18	Muy mala
Ing. Henry Bohorquez Lozano	15	15	18	15	15	Muy mala
Ing. José Anibal Romero Romero	12	18	12	24	24	Regular
Ing. José Juan Ramírez Palma	18	21	9	27	12	Mala
Lic. Gabriela Salcedo Serrano	16	19	12	19	9	Muy mala
Lic. Martha Patricia Rodríguez Galeana	17	20	13	25	22	Regular

ANEXO No.4Resultados de VIBISA en el instrumento de **Manejo de Conflicto**

Participantes	Competir	Colaborar	Comprometerse	Evitar	Acomodar	Interpretación
Ing. Amin Fabian León Ortíz	5	6	6	9	4	Evitar
Ing. Angel Silva Gutierrez	5	4	9	4	8	Acomodar
Ing. Dagoberto Rodríguez Rodríguez	6	5	8	8	3	Evitar
Ing. Héctor Mauricio Acuña Ordoñez	11	5	3	7	4	Competir
Ing. Henry Bohorquez Lozano	8	7	6	5	4	Competir
Ing. José Anibal Romero Romero	9	9	3	5	4	Competir
Ing. José Juan Ramírez Palma	5	9	4	7	5	Colaborar
Lic. Gabriela Salcedo Serrano	8	3	7	6	6	Competir
Lic. Martha Patricia Rodríguez Galeana	6	6	6	8	4	Evitar

ANEXO No.5

Escuelas	<p style="text-align: center;">TEORIAS ADMINISTRATIVAS (EVOLUCION DEL LIDERAZGO)</p>					
Exponentes						
Enfoque clásico de la administración científica	Charles Babbage 1762-1871	H. Robinson Townw 1844-1924	Joseph wharthoon Siglo XLX	Frederick Taylor 1878		
Los Post Taylorianos	Frank Gilbreth y Lillian Moller	Henry Lawrence Gantt 1961-1919	Henry Ford 1863-1947	Henry Fayol 1841-1925	Wilfredo Pareto 1848-1923	
Las Relaciones Humanas en la Administración	Mary Parker Follet	Elton Mayo 1924 Siglo XIX				
Escuela Conductista ó Corriente de la motivación	J.B. Skinner	Kurt Lewin 1945				
Estructuralismo : Enfoque Sociologico	Max Weber	Chester Barnard 1886-1961	Ralph Dahrenforf	Renate Mayntz		
El Nuevo Humanorrelacionismo	Abraham Maslow	Frederick Herzberg	David McClelland	Douglas McGregor	Rensis Likert	Robert Blake y Jane S. Mounth
Administración por objetivos	Peter Drucker					
Desarrollo Organizational (D.O.)						
Teoria de la Contingencia o situacional	Robert Tannenbaum	Fred Fiedler	Paul hersey y Ken Blanchard			

ANEXO No.6

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS DE CORRELACIÓN

ESTILOS DE LIDERAZGO

Visión Biomédica – Grupo I de Estrategias Gerenciales

Hipótesis	Variables	Resultado	Interpretación
<p>H1: $r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (las dos variables no están correlacionadas)</p>	<p>X-estilos de liderazgo ejercidos por el nivel de mandos medios de la empresa VIBISA</p> <p>Y - estilos del liderazgo ejercidos por el nivel de mandos medios de el Gpo. I de Estrategias gerenciales</p> <p>r= correlación entre las variables, que se expresa según la escala de Pearson en una correlacion negativa perfecta de -1 y positiva perfecta de $+1$ pasando por cero</p>	<p>r= .552 r²= .304 s= .012</p>	<p>Se acepta la hipótesis de investigación al nivel de .05. El coeficiente .552 implica que existe una correlacion positiva media en cuanto al estilo <i>empobrecido – autoritario</i> entre ambas variables . El estilo empobrecido explica el 30.4% de la variación del estilo autoritario</p>

Visión Biomédica – Grupo II de Estrategias Gerenciales

Hipótesis	Variables	Resultado	Interpretación
<p>H1: $r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (las dos variables no están correlacionadas)</p>	<p>X-estilos de liderazgo ejercidos por el nivel de mandos medios de la empresa VIBISA</p> <p>Y - estilos del liderazgo ejercidos por el nivel de mandos medios de el Gpo. II de Estrategia gerenciales</p> <p>r= correlación entre las variables, que se expresa según la escala de Pearson en una correlacion negativa perfecta de -1 y positiva perfecta de $+1$ pasando por cero</p>	<p>r= .251 s= .287</p>	<p>Se rechaza la hipótesis de investigación. El coeficiente .287 no es significativo al nivel de .05</p>

ANEXO No.6

Visión Biomédica – Grupo III de Estrategias Gerenciales

Hipótesis	Variables	Resultado	Interpretación
<p>H1: $r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (las dos variables no están correlacionadas)</p>	<p>X-estilos de liderazgo ejercidos por el nivel de mandos medios de la empresa VIBISA</p> <p>Y - estilos del liderazgo ejercidos por el nivel de mandos medios de el Gpo. III de Estrategia gerenciales</p> <p>r= correlación entre las variables, que se expresa según la escala de Pearson en una correlacion negativa perfecta de -1 y positiva perfecta de $+1$ pasando por cero</p>	<p>r= .651 r²= .424 s= .002</p>	<p>Se acepta la hipótesis de investigación. El coeficiente .651 implica que existe una correlacion positiva media en cuanto al estilo <i>empobrecido – autoritario</i> entre ambas variables .</p> <p>El estilo empobrecido explica el 42.4% de la variación del estilo autoritario entre las dos variables.</p>

Visión Biomédica – Diplomado19 97 CNA

Hipótesis	Variables	Resultado	Interpretación
<p>H1: $r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (las dos variables no están correlacionadas)</p>	<p>X-estilos de liderazgo ejercidos por los jefes de mandos medios de la empresa VIBISA</p> <p>Y - estilos del liderazgo ejercidos por los jefes de mandos medios de el grupo generacion 1997 de CNA que tomaron el diplomado</p> <p>r= correlación entre las variables, que se expresa según la escala de Pearson en una correlacion negativa perfecta de -1 y positiva perfecta de $+1$ pasando por cero</p>	<p>r= .671 r² = .450 s= .009</p>	<p>Se acepta la hipótesis de investigación. El coeficiente .671 implica que existe una correlacion positiva media en cuanto al estilo <i>empobrecido – autoritario</i> entre ambas variables .</p> <p>El estilo empobrecido explica el 45% de la variación del estilo autoritario entre las dos variables.</p>

ANEXO No.6

Visión Biomédica – Diplomado1998 CNA

Hipótesis	VARIABLES	Resultado	Interpretación
<p>H1: $r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (las dos variables no están correlacionadas)</p>	<p>X-estilos de liderazgo ejercidos por los jefes de mandos medios de la empresa VIBISA</p> <p>Y - estilos del liderazgo ejercidos por los jefes de mandos medios de el grupo generacion 1998 de CNA que tomaron el diplomado</p> <p>r= correlación entre las variables, que se expresa según la escala de Pearson en una correlacion negativa perfecta de -1 y positiva perfecta de $+1$ pasando por cero</p>	<p>r= .533 r² = .280 s= .023</p>	<p>Se acepta la hipotesis de investigación. El coeficiente .533 implica que existe una correlacion positiva media en cuanto al estilo <i>empobrecido – autoritario</i> entre ambas variables .</p> <p>El estilo empobrecido explica el 28% de la variación del estilo autoritario entre las dos variables.</p>

Visión Biomédica – Diplomado1999 CNA

Hipótesis	VARIABLES	Resultado	Interpretación
<p>H1: $r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (las dos variables no están correlacionadas)</p>	<p>X-estilos de liderazgo ejercidos por los jefes de mandos medios de la empresa VIBISA</p> <p>Y - estilos del liderazgo ejercidos por los jefes de mandos medios de el grupo generacion 1999 de CNA que tomaron el diplomado</p> <p>r= correlación entre las variables, que se expresa según la escala de Pearson en una correlacion negativa perfecta de -1 y positiva perfecta de $+1$ pasando por cero</p>	<p>r= .566 r² = .32 s= .014</p>	<p>Se acepta la hipotesis de investigación. El coeficiente .566 implica que existe una correlacion positiva media en cuanto al estilo <i>empobrecido – autoritario</i> entre ambas variables .</p> <p>El estilo empobrecido explica el 32% de la variación del estilo autoritario entre las dos variables.</p>

ANEXO No.6

Visión Biomédica – Diplomado 2000 CNA

Hipótesis	VARIABLES	Resultado	Interpretación
<p>H1: $r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (las dos variables no están correlacionadas)</p>	<p>X-estilos de liderazgo ejercidos por los jefes de mandos medios de la empresa VIBISA</p> <p>Y - estilos del liderazgo ejercidos por los jefes de mandos medios de el grupo generacion 2000 de CNA que tomaron el diplomado</p> <p>r= correlación entre las variables, que se expresa según la escala de Pearson en una correlacion negativa perfecta de -1 y positiva perfecta de $+1$ pasando por cero</p>	<p>r= .404</p> <p>s= .069</p>	<p>Se rechaza la hipotesis de investigación. El coeficiente no es significativo en ninguna correlación entre los estilos de liderazgo. Recordemos que .05 el nivel minimo para aceptar la hipotesis y en todos loscasos lo supera.</p>

Visión Biomédica – CISEN

Hipótesis	VARIABLES	Resultado	Interpretación
<p>H1: $r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (las dos variables no están correlacionadas)</p>	<p>X-estilos de liderazgo ejercidos por los jefes de mandos medios de la empresa VIBISA</p> <p>Y - estilos del liderazgo ejercidos por los jefes de mandos medios de CISEN</p> <p>r= correlación entre las variables, que se expresa según la escala de Pearson en una correlacion negativa perfecta de -1 y positiva perfecta de $+1$ pasando por cero</p>	<p>r= .367</p> <p>r² = .134</p> <p>s= .036</p>	<p>Se acepta la hipotesis de investigación. El coeficiente .367 implica que existe una correlacion positiva debil en cuanto al estilo <i>empobrecido – autoritario</i> entre ambas variables . El estilo empobrecido explica el 13% de la variación del estilo autoritario entre las dos variables.</p>

ANEXO No.6

Visión Biomédica – SAT

Hipótesis	VARIABLES	Resultado	Interpretación
<p>H1: $r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (las dos variables no están correlacionadas)</p>	<p>X-estilos de liderazgo ejercidos por los jefes de mandos medios de la empresa VIBISA</p> <p>Y - estilos del liderazgo ejercidos por los jefes de mandos medios de el SAT</p> <p>r= correlación entre las variables, que se expresa según la escala de Pearson en una correlacion negativa perfecta de -1 y positiva perfecta de $+1$ pasando por cero</p>	<p>r= .405 r² = .164 s= .000</p>	<p>Se acepta la hipotesis de investigación. El coeficiente .405 implica que existe una correlacion positiva debil en cuanto al estilo <i>empobrecido – autoritario</i> entre ambas variables .</p> <p>El estilo empobrecido explica el 16% de la variación del estilo autoritario entre las dos variables.</p>

ANEXO No.7

ESTILOS DE COMUNICACION

Visión Biomédica – Grupo I de Estrategias Gerenciales

Hipótesis	Variables	Resultado	Interpretación
<p>H1: $r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (las dos variables no están correlacionadas)</p>	<p>X-estilo de Comunicación ejercidos por el nivel de mandos medios de la empresa VIBISA</p> <p>Y - estilo de Comunicación ejercidos por el nivel de mandos medios de el Gpo. I de Estrategias gerenciales</p> <p>r= correlación entre las variables, que se expresa según la escala de Pearson en una correlacion negativa perfecta de -1 y positiva perfecta de $+1$ pasando por cero</p>	<p>r= .426 r²=.181 s= .048</p>	<p>Se acepta la hipotesis de investigación al nivel de .05. El coeficiente .426 implica que existe una correlacion positiva debil en cuanto al estilo <i>capacidad de expresar sentimientos - escuchar</i> entre ambas variables . El estilo escuchar explica el 18% de la variación del estilo capacidad de expresar sentimientos.</p>

Visión Biomédica – Grupo II de Estrategias Gerenciales

Hipótesis	Variables	Resultado	Interpretación
<p>H1: $r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (las dos variables no están correlacionadas)</p>	<p>X-estilo de Comunicación ejercidos por el nivel de mandos medios de la empresa VIBISA</p> <p>Y - estilo de Comunicación ejercidos por el nivel de mandos medios de el Gpo.II de Estrategias gerenciales</p> <p>r= correlación entre las variables, que se expresa según la escala de Pearson en una correlacion negativa perfecta de -1 y positiva perfecta de $+1$ pasando por cero</p>	<p>r= .439 r²= .193 s= .046</p>	<p>Se acepta la hipotesis de investigación al nivel de .05. El coeficiente .439 implica que existe una correlacion positiva debil en cuanto al estilo <i>claridad de expresion y autopercepción</i> entre ambas variables . El estilo claridad de expresion explica el 19% de la variación del estilo autopercepción.</p>

ANEXO No.7

Visión Biomédica – Grupo III de Estrategias Gerenciales

Hipótesis	VARIABLES	Resultado	Interpretación
<p>H1: $r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (las dos variables no están correlacionadas)</p>	<p>X-estilo de Comunicación ejercidos por el nivel de mandos medios de la empresa VIBISA</p> <p>Y - estilo de Comunicación ejercidos por el nivel de mandos medios de el Gpo. III de Estrategias gerenciales</p> <p>r= correlación entre las variables, que se expresa según la escala de Pearson en una correlacion negativa perfecta de -1 y positiva perfecta de $+1$ pasando por cero</p>	<p>r= .518 r²= ..268 s= .023</p>	<p>Se acepta la hipotesis de investigación. El coeficiente .518 implica que existe una correlacion positiva media en cuanto al estilo <i>capacidad de expresar sentimientos – escuchar</i> entre ambas variables .</p> <p>El estilo capacidad de expresar sentimientos explica el 26% de la variación del estilo escuchar entre las dos variables.</p>

Visión Biomédica – Diplomado19 97 CNA

Hipótesis	VARIABLES	Resultado	Interpretación
<p>H1: $r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (las dos variables no están correlacionadas)</p>	<p>X- estilo de Comunicación ejercidos por el nivel de mandos medios de la empresa VIBISA</p> <p>Y - estilos de comunicación ejercidos por los jefes de mandos medios de el grupo generacion 1997 de CNA que tomaron el diplomado</p> <p>r= correlación entre las variables, que se expresa según la escala de Pearson en una correlacion negativa perfecta de -1 y positiva perfecta de $+1$ pasando por cero</p>	<p>r= s >.05</p>	<p>Se rechaza la hipotesis de investigación. El coeficiente no es significativo en ninguna correlación entre los estilos de comunicación. Recordemos que .05 es el nivel maximo para aceptar la hipotesis .</p>

ANEXO No.7

Visión Biomédica – Diplomado1998 CNA

Hipótesis	Variables	Resultado	Interpretación
<p>H1: $r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (las dos variables no están correlacionadas)</p>	<p>X-estilo de Comunicación ejercidos por el nivel de mandos medios de la empresa VIBISA</p> <p>Y - estilos de comunicación ejercidos por los jefes de mandos medios de el grupo generacion 1998 de CNA que tomaron el diplomado</p> <p>r= correlación entre las variables, que se expresa según la escala de Pearson en una correlacion negativa perfecta de -1 y positiva perfecta de $+1$ pasando por cero</p>	<p>s $>.05$</p>	<p>Se rechaza la hipotesis de investigación. El coeficiente no es significativo en ninguna correlación entre los estilos de comunicación.</p>

Visión Biomédica – Diplomado1999 CNA

Hipótesis	Variables	Resultado	Interpretación
<p>H1: $r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (las dos variables no están correlacionadas)</p>	<p>X-estilos de comunicación ejercidos por los jefes de mandos medios de la empresa VIBISA</p> <p>Y - estilos de comunicación ejercidos por los jefes de mandos medios de el grupo generacion 1999 de CNA que tomaron el diplomado</p> <p>r= correlación entre las variables, que se expresa según la escala de Pearson en una correlacion negativa perfecta de -1 y positiva perfecta de $+1$ pasando por cero</p>	<p>s $>.05$</p>	<p>Se rechaza la hipotesis de investigación. El coeficiente no es significativo en ninguna correlación entre los estilos de comunicación; por lo tanto no existe correlacion entre las variables</p>

ANEXO No.7

Visión Biomédica – Diplomado 2000 CNA

Hipótesis	Variables	Resultado	Interpretación
<p>H1: $r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (las dos variables no están correlacionadas)</p>	<p>X-estilos de comunicación ejercidos por los jefes de mandos medios de la empresa VIBISA</p> <p>Y - estilos del comunicación ejercidos por los jefes de mandos medios de el grupo generacion 2000 de CNA que tomaron el diplomado</p> <p>r= correlación entre las variables, que se expresa según la escala de Pearson en una correlacion negativa perfecta de -1 y positiva perfecta de $+1$ pasando por cero</p>	<p>r= .620 r²= .384 s= .003</p>	<p>Se acepta la hipotesis de investigación. El coeficiente .620 implica que existe una correlacion positiva media en cuanto al estilo <i>autopercepción – escuchar</i> entre ambas variables .</p> <p>El estilo autopercepción explica el 38% de la variación del estilo escuchar entre las dos variables.</p>

Visión Biomédica – CISEN

Hipótesis	Variables	Resultado	Interpretación
<p>H1: $r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (las dos variables no están correlacionadas)</p>	<p>X-estilos comunicación ejercidos por los jefes de mandos medios de la empresa VIBISA</p> <p>Y - estilos del comunicación ejercidos por los jefes de mandos medios de CISEN</p> <p>r= correlación entre las variables, que se expresa según la escala de Pearson en una correlacion negativa perfecta de -1 y positiva perfecta de $+1$ pasando por cero</p>	<p>r= .531 r² = .282 s= .001</p>	<p>Se acepta la hipotesis de investigación. El coeficiente .531 implica que existe una correlacion positiva media en cuanto al estilo <i>grado de apertura – claridad de expresion</i> entre ambas variables .</p> <p>El estilo grado de apertura explica el 28% de la variación del estilo claridad de expresión entre las dos variables.</p>

ANEXO No.8

ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS

Visión Biomédica – Grupo I de Estrategias Gerenciales

Hipótesis	VARIABLES	Resultado	Interpretación
<p>H1: $r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (las dos variables no están correlacionadas)</p>	<p>X-estilos de manejo de conflictos ejercidos por el nivel de mandos medios de la empresa VIBISA</p> <p>Y - estilos de manejo de conflictos ejercidos por el nivel de mandos medios de el Gpo. I de Estrategias gerenciales</p> <p>r= correlación entre las variables, que se expresa según la escala de Pearson en una correlacion negativa perfecta de -1 y positiva perfecta de $+1$ pasando por cero</p>	<p>r= -.530 r²=.280 s= .020</p>	<p>Se acepta la hipotesis de investigación al nivel de .05. El coeficiente -.530 implica que existe una correlacion negativa media en cuanto al estilo <i>evitar</i> - <i>competir</i> entre ambas variables .</p> <p>El estilo evitar explica el 28% de la variación del estilo competir</p>

Visión Biomédica – Grupo II de Estrategias Gerenciales

Hipótesis	VARIABLES	Resultado	Interpretación
<p>H1: $r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (las dos variables no están correlacionadas)</p>	<p>X- estilos de manejo de conflictos ejercidos por el nivel de mandos medios de la empresa VIBISA</p> <p>Y - estilos de manejo de conflictos ejercidos por el nivel de mandos medios de el Gpo.II de Estrategias gerenciales</p> <p>r= correlación entre las variables, que se expresa según la escala de Pearson en una correlacion negativa perfecta de -1 y positiva perfecta de $+1$ pasando por cero</p>	<p>r= -.466 r²= .2171 s= .025</p>	<p>Se acepta la hipotesis de investigación al nivel de .05. El coeficiente -.466 implica que existe una correlacion negativa debil en cuanto al estilo acomodar - competir entre ambas variables .</p> <p>El estilo acomodar explica el 21% de la variación del estilo competir.</p>

ANEXO No.8

Visión Biomédica – Grupo III de Estrategias Gerenciales

Hipótesis	Variables	Resultado	Interpretación
<p>H1: $r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (las dos variables no están correlacionadas)</p>	<p>X-- estilos de manejo de conflictos ejercidos por el nivel de mandos medios de la empresa VIBISA</p> <p>Y - estilos de manejo de conflictos ejercidos por el nivel de mandos medios de el Gpo. III de Estrategias gerenciales</p> <p>r= correlación entre las variables, que se expresa según la escala de Pearson en una correlacion negativa perfecta de -1 y positiva perfecta de $+1$ pasando por cero</p>	<p>r= -.581</p> <p>r²=.337</p> <p>s= .009</p>	<p>Se acepta la hipótesis de investigación. El coeficiente .581 implica que existe una correlacion negativa media en cuanto al estilo <i>evitar - colaborar</i> entre ambas variables . El estilo evitar explica el 33% de la variación del estilo colaborar entre las dos variables.</p>

Visión Biomédica – Diplomado19 97 CNA

Hipótesis	Variables	Resultado	Interpretación
<p>H1: $r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (las dos variables no están correlacionadas)</p>	<p>X- estilos de manejo de conflictos ejercidos por el nivel de mandos medios de la empresa VIBISA</p> <p>Y - estilos de manejo de conflictos ejercidos por los jefes de mandos medios de el grupo generacion 1997 de CNA que tomaron el diplomado</p> <p>r= correlación entre las variables, que se expresa según la escala de Pearson en una correlacion negativa perfecta de -1 y positiva perfecta de $+1$ pasando por cero</p>	<p>s >.05</p>	<p>Se rechaza la hipótesis de investigación. El coeficiente no es significativo en ninguna correlación entre los estilos de comunicación. Recordemos que .05 es el nivel maximo para aceptar la hipótesis . por lo tanto no existe correlacion entre las variables</p>

ANEXO No.8

Visión Biomédica – Diplomado1998 CNA

Hipótesis	Variables	Resultado	Interpretación
<p>H1: $r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (las dos variables no están correlacionadas)</p>	<p>X-- estilos de manejo de conflictos ejercidos por el nivel de mandos medios de la empresa VIBISA</p> <p>Y - estilos de manejo de conflictos ejercidos por los jefes de mandos medios de el grupo generacion 1998 de CNA que tomaron el diplomado</p> <p>r= correlación entre las variables, que se expresa según la escala de Pearson en una correlacion negativa perfecta de -1 y positiva perfecta de $+1$ pasando por cero</p>	<p>r= -.526 r²=.2766 s= .025</p>	<p>Se acepta la hipotesis de investigación. El coeficiente .526 implica que existe una correlacion negativa media en cuanto al estilo <i>acomodar</i> - <i>competir</i> entre ambas variables .</p> <p>El estilo <i>acomodar</i> explica el 27% de la variación del estilo <i>competir</i> entre las dos variables.</p>

Visión Biomédica – Diplomado1999 CNA

Hipótesis	Variables	Resultado	Interpretación
<p>H1: $r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (las dos variables no están correlacionadas)</p>	<p>X-- estilos de manejo de conflictos ejercidos por los jefes de mandos medios de la empresa VIBISA</p> <p>Y - - estilos de manejo de conflictos ejercidos por los jefes de mandos medios de el grupo generacion 1999 de CNA que tomaron el diplomado</p> <p>r= correlación entre las variables, que se expresa según la escala de Pearson en una correlacion negativa perfecta de -1 y positiva perfecta de $+1$ pasando por cero</p>	<p>r= -.688 r²=.4733 s= .002</p>	<p>Se acepta la hipotesis de investigación. El coeficiente -.688 implica que existe una correlacion negativa media en cuanto al estilo <i>evitar</i> - <i>acomodar</i> entre ambas variables .</p> <p>El estilo <i>evitar</i> explica el 47% de la variación del estilo <i>acomodar</i> entre las dos variables.</p>

ANEXO No.8

Visión Biomédica – Diplomado 2000 CNA

Hipótesis	VARIABLES	Resultado	Interpretación
<p>H1: $r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (las dos variables no están correlacionadas)</p>	<p>X-- estilos de manejo de conflictos ejercidos por los jefes de mandos medios de la empresa VIBISA</p> <p>Y - - estilos de manejo de conflictos ejercidos por los jefes de mandos medios de el grupo generacion 2000 de CNA que tomaron el diplomado</p> <p>r= correlación entre las variables, que se expresa según la escala de Pearson en una correlacion negativa perfecta de -1 y positiva perfecta de $+1$ pasando por cero</p>	<p>r= -.542 r²= .2937 s= .011</p>	<p>Se acepta la hipotesis de investigación. El coeficiente $-.542$ implica que existe una correlacion negativa media en cuanto al estilo <i>comprometerse - competir</i> entre ambas variables .</p> <p>El estilo comprometerse explica el 29% de la variación del estilo competir entre las dos variables.</p>

Visión Biomédica – CISEN

Hipótesis	VARIABLES	Resultado	Interpretación
<p>H1: $r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (las dos variables no están correlacionadas)</p>	<p>X-- estilos de manejo de conflictos ejercidos por los jefes de mandos medios de la empresa VIBISA</p> <p>Y - - estilos de manejo de conflictos ejercidos por los jefes de mandos medios de CISEN</p> <p>r= correlación entre las variables, que se expresa según la escala de Pearson en una correlacion negativa perfecta de -1 y positiva perfecta de $+1$ pasando por cero</p>	<p>r= -.446 r²= .1989 s= .009</p>	<p>Se acepta la hipotesis de investigación. El coeficiente $-.446$ implica que existe una correlacion negativa media en cuanto al estilo <i>comprometerse – competir</i> entre ambas variables .</p> <p>El estilo comprometerse explica el 19% de la variación del estilo claridad de expresión entre las dos variables.</p>

ANEXO No.8

Visión Biomédica – SAT

Hipótesis	Variables	Resultado	Interpretación
<p>H1: $r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (las dos variables no están correlacionadas)</p>	<p>X-estilos manejo de conflictos ejercidos por los jefes de mandos medios de la empresa VIBISA</p> <p>Y - estilos manejo de conflictos ejercidos por los jefes de mandos medios de el SAT</p> <p>r= correlación entre las variables, que se expresa según la escala de Pearson en una correlacion negativa perfecta de -1 y positiva perfecta de $+1$ pasando por cero</p>	<p>r= -.359 r² = .128 s= .000</p>	<p>Se acepta la hipotesis de investigación. El coeficiente $-.359$ implica que existe una correlacion nagativa debil en cuanto al estilo <i>comprometerse</i> – <i>competir</i> entre ambas variables .</p> <p>El estilo comprometerse explica el 12% de la variación del estilo competir entre las dos variables.</p>

ANEXO No.9

HIPÓTESIS DE SIGNIFICANCIA

ESTILOS DE LIDERAZGO

Visión Biomédica – Grupo I de Estrategias Gerenciales

Hipótesis		Respuesta
<p>$H_1 =$ Si los estilos de liderazgo medidos con los instrumentos de Paúl Hersey y Kenneth H. Blanchard de los mandos medios de la empresa “Visión Biomédica” a través de la prueba t-student con 18 grados de libertad y un nivel de significancia de .05 resulta un valor igual o mayor a 1.7341, entonces se acepta la hipótesis de investigación</p>	<p>$H_0 =$ Si los estilos de liderazgo medidos con los instrumentos de Paúl Hersey y Kenneth H. Blanchard de los mandos medios de la empresa “Visión Biomédica”, a través de la prueba t-student con 18 grados de libertad y un nivel de significancia de .05 resulta un valor menor a 1.7341, entonces se acepta la hipótesis nula</p>	<p>Estadísticamente la hipótesis de investigación se rechaza ya que el valor de t calculado de todos los estilos de liderazgo son menores a 1.7341</p>

Análisis de Datos

	Significancia	Grados de libertad	Diferencia de medias	Resultado
Autoritario	.094	18	-2.0909	Se rechaza H_1
Admón. en equipo	.027	18	-3.3939	Se rechaza H_1
Día de campo	.522	18	.8182	Se rechaza H_1
Empobrecido	.003	18	-2.2020	Se rechaza H_1

* S = .05 GI =18 $t_{.05} = 1.7341$

Interpretación

Existe diferencia significativa en los estilos de Liderazgo entre ambas variables (Visión Biomédica – Grupo I de Estrategias Gerenciales) por lo tanto no son homogéneos entre sí.

ANEXO No.9**ESTILOS DE LIDERAZGO*****Visión Biomédica – Grupo II de Estrategias Gerenciales***

Hipótesis		Respuesta
$H_1 =$ Si los estilos de liderazgo medidos con los instrumentos de Paúl Hersey y Kenneth H. Blanchard de los mandos medios de la empresa "Visión Biomédica" a través de la prueba t-student con 18 grados de libertad y un nivel de significancia de .05 resulta un valor igual o mayor a 1.7341, entonces se acepta la hipótesis de investigación	$H_0 =$ Si los estilos de liderazgo medidos con los instrumentos de Paúl Hersey y Kenneth H. Blanchard de los mandos medios de la empresa "Visión Biomédica", a través de la prueba t-student con 18 grados de libertad y un nivel de significancia de .05 resulta un valor menor a 1.7341, entonces se acepta la hipótesis nula	Estadísticamente la hipótesis de investigación se rechaza ya que el valor de t calculado de todos los estilos de liderazgo son menores a 1.7341

Análisis de Datos

	Significancia	Grados de libertad	Diferencia de medias	Resultado
Autoritario	.275	18	-1.3636	Se rechaza H_1
Admón. en equipo	.119	18	-1.8485	Se rechaza H_1
Día de campo	.639	18	.4545	Se rechaza H_1
Empobrecido	.003	18	-2.3838	Se rechaza H_1

* S = .05

Gl =18

 $t_{.05} = 1.7341$ ***Interpretación***

Existe diferencia significativa en los estilos de Liderazgo entre ambas variables (Visión Biomédica – Grupo II de Estrategias Gerenciales) por lo tanto no son homogéneos entre sí.

ANEXO No.9

ESTILOS DE LIDERAZGO

Visión Biomédica – Grupo III de Estrategias Gerenciales

Hipótesis		Respuesta
<p>$H_1 =$ Si los estilos de liderazgo medidos con los instrumentos de Paúl Hersey y Kenneth H. Blanchard de los mandos medios de la empresa “Visión Biomédica” a través de la prueba t-student con 12 grados de libertad y un nivel de significancia de .05 resulta un valor igual o mayor a 1.7823, entonces se acepta la hipótesis de investigación</p>	<p>$H_0 =$ Si los estilos de liderazgo medidos con los instrumentos de Paúl Hersey y Kenneth H. Blanchard de los mandos medios de la empresa “Visión Biomédica”, a través de la prueba t-student con 12 grados de libertad y un nivel de significancia de .05 resulta un valor menor a 1.7823, entonces se acepta la hipótesis nula</p>	<p>Estadísticamente la hipótesis de investigación se rechaza ya que el valor de t calculado de todos los estilos de liderazgo son menores a 1.7823</p>

Análisis de Datos

	Significancia	Grados de libertad	Diferencia de medias	Resultado
Autoritario	.137	18	-1.8182	Se rechaza H_1
Admón. en equipo	.051	18	-2.8485	Se rechaza H_1
Día de campo	.415	18	.8182	Se rechaza H_1
Empobrecido	.007	18	-1.8384	Se rechaza H_1

* S = .05 GI = 18 $t_{.05} = 1.7341$

Interpretación

Existe diferencia significativa en los estilos de Liderazgo entre ambas variables (Visión Biomédica – Grupo III de Estrategias Gerenciales) por lo tanto no son homogéneos entre sí.

ANEXO No.9

ESTILOS DE LIDERAZGO

Visión Biomédica – Diplomado 1997 CNA

Hipótesis		Respuesta
<p>$H_1 =$ Si los estilos de liderazgo medidos con los instrumentos de Paúl Hersey y Kenneth H. Blanchard de los mandos medios de la empresa "Visión Biomédica" a través de la prueba t-student con 12 grados de libertad y un nivel de significancia de .05 resulta un valor igual o mayor a 1.7823, entonces se acepta la hipótesis de investigación</p>	<p>$H_0 =$ Si los estilos de liderazgo medidos con los instrumentos de Paúl Hersey y Kenneth H. Blanchard de los mandos medios de la empresa "Visión Biomédica", a través de la prueba t-student con 12 grados de libertad y un nivel de significancia de .05 resulta un valor menor a 1.7823, entonces se acepta la hipótesis nula</p>	<p>Estadísticamente la hipótesis de investigación se rechaza ya que el valor de t calculado de todos los estilos de liderazgo son menores a 1.7823</p>

Análisis de Datos

	Significancia	Grados de libertad	Diferencia de medias	Resultado
Autoritario	.324	12	-1.6000	Se rechaza H_1
Admón. en equipo	.110	12	-2.4667	Se rechaza H_1
Día de campo	.700	12	.6000	Se rechaza H_1
Empobrecido	.022	12	-2.3111	Se rechaza H_1

* S = .05

GI =12

$t_{.05} = 1.7823$

Interpretación

Existe diferencia significativa de los estilos de Liderazgo entre ambas variables (Visión Biomédica – Diplomado 1997 CNA) por lo tanto no son homogéneos entre sí.

ANEXO No.9

ESTILOS DE LIDERAZGO

Visión Biomédica – Diplomado 1998 CNA

Hipótesis		Respuesta
<p>$H_1 =$ Si los estilos de liderazgo medidos con los instrumentos de Paúl Hersey y Kenneth H. Blanchard de los mandos medios de la empresa "Visión Biomédica" a través de la prueba t-student con 16 grados de libertad y un nivel de significancia de .05 resulta un valor igual o mayor a 1.7459, entonces se acepta la hipótesis de investigación</p>	<p>$H_0 =$ Si los estilos de liderazgo medidos con los instrumentos de Paúl Hersey y Kenneth H. Blanchard de los mandos medios de la empresa "Visión Biomédica", a través de la prueba t-student con 16 grados de libertad y un nivel de significancia de .05 resulta un valor menor a 1.7459, entonces se acepta la hipótesis nula</p>	<p>Estadísticamente la hipótesis de investigación se rechaza ya que el valor de t calculado de todos los estilos de liderazgo son menores a 1.7459</p>

Análisis de Datos

	Significancia	Grados de libertad	Diferencia de medias	Resultado
Autoritario	.430	16	-1.0000	Se rechaza H_1
Admón. en equipo	.224	16	-1.5556	Se rechaza H_1
Día de campo	.151	16	1.6667	Se rechaza H_1
Empobrecido	.013	16	-2.1111	Se rechaza H_1

* S = .05

Gl =16

$t_{.05} = 1.7459$

Interpretación

Existe diferencia significativa en los estilos de Liderazgo entre ambas variables (Visión Biomédica – Diplomado 1998 CNA) por lo tanto no son homogéneos entre sí.

ANEXO No.9

ESTILOS DE LIDERAZGO

Visión Biomédica – Diplomado 1999 CNA

Hipótesis		Respuesta
<p>H₁ = Si los estilos de liderazgo medidos con los instrumentos de Paúl Hersey y Kenneth H. Blanchard de los mandos medios de la empresa “Visión Biomédica” a través de la prueba t-student con 16 grados de libertad y un nivel de significancia de .05 resulta un valor igual o mayor a 1.7459, entonces se acepta la hipótesis de investigación</p>	<p>H₀ = Si los estilos de liderazgo medidos con los instrumentos de Paúl Hersey y Kenneth H. Blanchard de los mandos medios de la empresa “Visión Biomédica”, a través de la prueba t-student con 16 grados de libertad y un nivel de significancia de .05 resulta un valor menor a 1.7459, entonces se acepta la hipótesis nula</p>	<p>Estadísticamente la hipótesis de investigación se rechaza ya que el valor de t calculado de todos los estilos de liderazgo son menores a 1.7459</p>

Análisis de Datos

	Significancia	Grados de libertad	Diferencia de medias	Resultado
Autoritario	.843	16	.2222	Se rechaza H ₁
Admón. en equipo	.188	16	-1.888	Se rechaza H ₁
Día de campo	.940	16	.11111	Se rechaza H ₁
Empobrecido	.120	16	-1.1111	Se rechaza H ₁

* S = .05 GI =16 t_{.05} = 1.7459

Interpretación

Existe diferencia significativa en los estilos de Liderazgo entre ambas variables (Visión Biomédica – Diplomado 1999 CNA) por lo tanto no son homogéneos entre sí.

ANEXO No.9

ESTILOS DE LIDERAZGO

Visión Biomédica – Diplomado 2000 CNA

Hipótesis		Respuesta
<p>$H_1 =$ Si los estilos de liderazgo medidos con los instrumentos de Paúl Hersey y Kenneth H. Blanchard de los mandos medios de la empresa “Visión Biomédica” a través de la prueba t-student con 19 grados de libertad y un nivel de significancia de .05 resulta un valor igual o mayor a 1.7291, entonces se acepta la hipótesis de investigación</p>	<p>$H_0 =$ Si los estilos de liderazgo medidos con los instrumentos de Paúl Hersey y Kenneth H. Blanchard de los mandos medios de la empresa “Visión Biomédica”, a través de la prueba t-student con 19 grados de libertad y un nivel de significancia de .05 resulta un valor menor a 1.7291, entonces se acepta la hipótesis nula</p>	<p>Estadísticamente la hipótesis de investigación se rechaza ya que el valor de t calculado de todos los estilos de liderazgo son menores a 1.7291</p>

Análisis de Datos

	Significancia	Grados de libertad	Diferencia de medias	Resultado
Autoritario	.190	19	-1.5000	Se rechaza H_1
Admón. en equipo	.487	19	-1.1667	Se rechaza H_1
Día de campo	.445	19	-.7500	Se rechaza H_1
Empobrecido	.018	19	-2.4444	Se rechaza H_1

* S = .05

Gl =19

$t_{.05} = 1.7291$

Interpretación

Existe diferencia significativa en los estilos de Liderazgo entre ambas variables (Visión Biomédica – Diplomado 2000 CNA) por lo tanto no son homogéneos entre sí.

ANEXO No.9

ESTILOS DE LIDERAZGO

Visión Biomédica – CISEN

Hipótesis		Respuesta
<p>$H_1 =$ Si los estilos de liderazgo medidos con los instrumentos de Paúl Hersey y Kenneth H. Blanchard de los mandos medios de la empresa "Visión Biomédica" a través de la prueba t-student con 31 grados de libertad y un nivel de significancia de .05 resulta un valor igual o mayor a 1.6973 entonces se acepta la hipótesis de investigación</p>	<p>$H_0 =$ Si los estilos de liderazgo medidos con los instrumentos de Paúl Hersey y Kenneth H. Blanchard de los mandos medios de la empresa "Visión Biomédica", a través de la prueba t-student con 31 grados de libertad y un nivel de significancia de .05 resulta un valor menor a 1.6973, entonces se acepta la hipótesis nula</p>	<p>Estadísticamente la hipótesis de investigación se rechaza ya que el valor de t calculado de todos los estilos de liderazgo son menores a 1.6973</p>

Análisis de Datos

	Significancia	Grados de libertad	Diferencia de medias	Resultado
Autoritario	.078	31	-1.7917	Se rechaza H_1
Admón. en equipo	.039	31	-2.6667	Se rechaza H_1
Día de campo	.553	31	.5833	Se rechaza H_1
Empobrecido	.013	31	-1.9028	Se rechaza H_1

* S = .05

Gl =31

$t_{.05} = 1.6973$

Interpretación

Existe diferencia significativa en los estilos de Liderazgo entre ambas empresas (Visión Biomédica – CISEN) por lo tanto no son homogéneos entre sí.

ANEXO No.9

ESTILOS DE LIDERAZGO

Visión Biomédica – SAT

Hipótesis		Respuesta
<p>$H_1 =$ Si los estilos de liderazgo medidos con los instrumentos de Paúl Hersey y Kenneth H. Blanchard de los mandos medios de la empresa "Visión Biomédica" a través de la prueba t-student con 98 grados de libertad y un nivel de significancia de .05 resulta un valor igual o mayor a 1.6602 entonces se acepta la hipótesis de investigación</p>	<p>$H_0 =$ Si los estilos de liderazgo medidos con los instrumentos de Paúl Hersey y Kenneth H. Blanchard de los mandos medios de la empresa "Visión Biomédica", a través de la prueba t-student con 98 grados de libertad y un nivel de significancia de .05 resulta un valor menor a 1.6602, entonces se acepta la hipótesis nula</p>	<p>Estadísticamente la hipótesis de investigación se rechaza ya que el valor de t calculado de todos los estilos de liderazgo son menores a 1.6602</p>

Análisis de Datos

	Significancia	Grados de libertad	Diferencia de medias	Resultado
Autoritario	.009	98	-2.1099	Se rechaza H_1
Admón. en equipo	.026	98	-1.8974	Se rechaza H_1
Día de campo	.815	98	-.1868	Se rechaza H_1
Empobrecido	.073	98	-1.0672	Se rechaza H_1

* S = .05

Gl =98

$t_{.05} = 1.6602$

Interpretación

Existe diferencia significativa en los estilos de Liderazgo entre ambas empresas (Visión Biomédica – SAT) por lo tanto no son homogéneos entre sí.

HIPÓTESIS DE SIGNIFICANCIA

ESTILOS DE COMUNICACION

Visión Biomédica – Grupo I de Estrategias Gerenciales

Hipótesis		Respuesta
<p>$H_1 =$ Si los estilos de comunicación medidos con el Manual de Comunicación Efectiva 2000, modulo 4 y 5 del Diplomado de desarrollo Directivo del Instituto Nacional de Administración Publica (INAP) de los mandos medios de la empresa “Visión Biomédica” a través de la prueba t-student con 20 grados de libertad y un nivel de significancia de .05 resulta un valor igual o mayor a 1.7247, entonces se acepta la hipótesis de investigación</p>	<p>$H_0 =$ Si los estilos de comunicación medidos con el Manual de Comunicación Efectiva 2000, modulo 4 y 5 del Diplomado de desarrollo Directivo del Instituto Nacional de Administración Publica (INAP) de los mandos medios de la empresa “Visión Biomédica” a través de la prueba t-student con 20 grados de libertad y un nivel de significancia de .05 resulta un valor menor a 1.7247, entonces se acepta la hipótesis nula</p>	<p>Estadísticamente la hipótesis de investigación se rechaza ya que el valor de t calculado de los estilos de comunicacion son menores a 1.7247</p>

Análisis de Datos

	Significancia	Grados de libertad	Diferencia de medias	Resultado
Autopercepción	.172	20	-1.81	Se rechaza H_1
Escuchar	.168	20	-1.46	Se rechaza H_1
Claridad de expre	.556	20	-.93	Se rechaza H_1
Cap. De Expresar	.447	20	-1.92	Se rechaza H_1
Grado de apertura	.228	20	-2.67	Se rechaza H_1

* S = .05

Gl = 20

$t_{.05} = 1.7247$

Interpretación

Existe diferencia significativa en los estilos de Comunicación entre ambas variables (Visión Biomédica – Grupo I de Estrategias Gerenciales) por lo tanto no son homogéneos entre sí.

ANEXO No.10

ESTILOS DE COMUNICACION

Visión Biomédica – Grupo II de Estrategias Gerenciales

Hipótesis		Respuesta
<p>$H_1 =$ Si los estilos de comunicación medidos con el Manual de Comunicación Efectiva 2000, modulo 4 y 5 del Diplomado de desarrollo Directivo del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) de los mandos medios de la empresa “Visión Biomédica” a través de la prueba t-student con 19 grados de libertad y un nivel de significancia de .05 resulta un valor igual o mayor a 1.7291, entonces se acepta la hipótesis de investigación</p>	<p>$H_0 =$ Si los estilos de comunicación medidos con el Manual de Comunicación Efectiva 2000, modulo 4 y 5 del Diplomado de desarrollo Directivo del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) de los mandos medios de la empresa “Visión Biomédica” a través de la prueba t-student con 19 grados de libertad y un nivel de significancia de .05 resulta un valor menor a 1.7291, entonces se acepta la hipótesis nula</p>	<p>Estadísticamente la hipótesis de investigación se rechaza ya que el valor de t calculado de los estilos de comunicación son menores a 1.7291</p>

Análisis de Datos

	Significancia	Grados de libertad	Diferencia de medias	Resultado
Autopercepción	.033	19	-2.97	Se rechaza H_1
Escuchar	.420	19	1.00	Se rechaza H_1
Claridad de expre	.802	19	-.44	Se rechaza H_1
Cap. De Expresar	.605	19	-1.67	Se rechaza H_1
Grado de apertura	.476	19	-1.75	Se rechaza H_1

* S = .05 GI =19 $t_{.05} = 1.7291$

Interpretación

Existe diferencia significativa en los estilos de Comunicación entre ambas variables (Visión Biomédica – Grupo II de Estrategias Gerenciales) por lo tanto no son homogéneos entre sí.

ANEXO No.10

ESTILOS DE COMUNICACION

Visión Biomédica – Grupo III de Estrategias Gerenciales

Hipótesis		Respuesta
<p>$H_1 =$ Si los estilos de comunicación medidos con el Manual de Comunicación Efectiva 2000, modulo 4 y 5 del Diplomado de desarrollo Directivo del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) de los mandos medios de la empresa “Visión Biomédica” a través de la prueba t-student con 17 grados de libertad y un nivel de significancia de .05 resulta un valor igual o mayor a 1.7396, entonces se acepta la hipótesis de investigación</p>	<p>$H_0 =$ Si los estilos de comunicación medidos con el Manual de Comunicación Efectiva 2000, modulo 4 y 5 del Diplomado de desarrollo Directivo del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) de los mandos medios de la empresa “Visión Biomédica” a través de la prueba t-student con 17 grados de libertad y un nivel de significancia de .05 resulta un valor menor a 1.7396, entonces se acepta la hipótesis nula</p>	<p>Estadísticamente la hipótesis de investigación se rechaza ya que el valor de t calculado de los estilos de comunicacion son menores a 1.7396</p>

Análisis de Datos

	Significancia	Grados de libertad	Diferencia de medias	Resultado
Autopercepción	.018	17	-3.39	Se rechaza H_1
Escuchar	.027	17	-2.90	Se rechaza H_1
Claridad de expre	.009	17	-3.48	Se rechaza H_1
Cap. De Expresar	.212	17	-3.40	Se rechaza H_1
Grado de apertura	.003	17	-6.37	Se rechaza H_1

* S = .05

Gl =17

$t_{.05} = 1.7396$

Interpretación

Existe diferencia significativa en los estilos de Comunicación entre ambas variables (Visión Biomédica – Grupo III de Estrategias Gerenciales) por lo tanto no son homogéneos entre sí.

ANEXO No.10

ESTILOS DE COMUNICACION

Visión Biomédica – DIPLOMADO 1997

Hipótesis		Respuesta
<p>$H_1 =$ Si los estilos de comunicación medidos con el Manual de Comunicación Efectiva 2000, modulo 4 y 5 del Diplomado de desarrollo Directivo del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) de los mandos medios de la empresa "Visión Biomédica" a través de la prueba t-student con 12 grados de libertad y un nivel de significancia de .05 resulta un valor igual o mayor a 1.7823, entonces se acepta la hipótesis de investigación</p>	<p>$H_0 =$ Si los estilos de comunicación medidos con el Manual de Comunicación Efectiva 2000, modulo 4 y 5 del Diplomado de desarrollo Directivo del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) de los mandos medios de la empresa "Visión Biomédica" a través de la prueba t-student con 12 grados de libertad y un nivel de significancia de .05 resulta un valor menor a 1.7823, entonces se acepta la hipótesis nula</p>	<p>Estadísticamente la hipótesis de investigación se rechaza ya que el valor de t calculado de los estilos de comunicacion son menores a 1.7823</p>

Análisis de Datos

	Significancia	Grados de libertad	Diferencia de medias	Resultado
Autopercepción	.025	12	-3.49	Se rechaza H_1
Escuchar	1.00	12	.00	Se rechaza H_1
Claridad de expre	.023	12	-3.98	Se rechaza H_1
Cap. De Expresar	.253	12	-4.00	Se rechaza H_1
Grado de apertura	.747	12	-.87	Se rechaza H_1

* S = .05 GI =12 $t_{.05} = 1.7823$

Interpretación

Existe diferencia significativa en los estilos de Comunicación entre ambas variables (Visión Biomédica – Diplomado de 1997 CNA) por lo tanto no son homogéneos entre sí.

ANEXO No.10

ESTILOS DE COMUNICACION

Visión Biomédica – Diplomado de 1998 CNA

Hipótesis		Respuesta
<p>$H_1 =$ Si los estilos de comunicación medidos con el Manual de Comunicación Efectiva 2000, modulo 4 y 5 del Diplomado de desarrollo Directivo del Instituto Nacional de Administración Publica (INAP) de los mandos medios de la empresa “Visión Biomédica” a través de la prueba t-student con 16 grados de libertad y un nivel de significancia de .05 resulta un valor igual o mayor a 1.7459, entonces se acepta la hipótesis de investigación</p>	<p>$H_0 =$ Si los estilos de comunicación medidos con el Manual de Comunicación Efectiva 2000, modulo 4 y 5 del Diplomado de desarrollo Directivo del Instituto Nacional de Administración Publica (INAP) de los mandos medios de la empresa “Visión Biomédica” a través de la prueba t-student con 16grados de libertad y un nivel de significancia de .05 resulta un valor menor a 1.7459, entonces se acepta la hipótesis nula</p>	<p>Estadísticamente la hipótesis de investigación se rechaza ya que el valor de t calculado de los estilos de comunicacion son menores a 1.7459</p>

Análisis de Datos

	Significancia	Grados de libertad	Diferencia de medias	Resultado
Autopercepción	.011	16	-2.89	Se rechaza H_1
Escuchar	.668	16	-.56	Se rechaza H_1
Claridad de expre	.245	16	-1.89	Se rechaza H_1
Cap. De Expresar	.697	16	-1.00	Se rechaza H_1
Grado de apertura	.169	16	-3.00	Se rechaza H_1

* S = .05

GI =16

$t_{.05} = 1.7459$

Interpretación

Existe diferencia significativa en los estilos de Comunicación entre ambos grupos (Visión Biomédica – Diplomado 1998 CNA) por lo tanto no son homogéneos entre sí.

ANEXO No.10

ESTILOS DE COMUNICACION

Visión Biomédica – Diplomado de 1999

Hipótesis		Respuesta
<p>$H_1 =$ Si los estilos de comunicación medidos con el Manual de Comunicación Efectiva 2000, modulo 4 y 5 del Diplomado de desarrollo Directivo del Instituto Nacional de Administración Publica (INAP) de los mandos medios de la empresa “Visión Biomédica” a través de la prueba t-student con 16 grados de libertad y un nivel de significancia de .05 resulta un valor igual o mayor a 1.7459, entonces se acepta la hipótesis de investigación</p>	<p>$H_0 =$ Si los estilos de comunicación medidos con el Manual de Comunicación Efectiva 2000, modulo 4 y 5 del Diplomado de desarrollo Directivo del Instituto Nacional de Administración Publica (INAP) de los mandos medios de la empresa “Visión Biomédica” a través de la prueba t-student con 16 grados de libertad y un nivel de significancia de .05 resulta un valor menor a 1.7459, entonces se acepta la hipótesis nula</p>	<p>Estadísticamente la hipótesis de investigación se rechaza ya que el valor de t calculado de los estilos de comunicacion son menores a 1.7459</p>

Análisis de Datos

	Significancia	Grados de libertad	Diferencia de medias	Resultado
Autopercepción	.425	16	-.89	Se rechaza H_1
Escuchar	1.0	16	.00	Se rechaza H_1
Claridad de expre	.076	16	-2.56	Se rechaza H_1
Cap. De Expresar	.714	16	-1.00	Se rechaza H_1
Grado de apertura	.604	16	-1.22	Se rechaza H_1

* S = .05 GI =16 $t_{.05} = 1.7459$

Interpretación

Existe diferencia significativa en los estilos de Comunicación entre ambas variables (Visión Biomédica – Diplomado de 1999 CNA) por lo tanto no son homogéneos entre sí.

ANEXO No.10

ESTILOS DE COMUNICACION

Visión Biomédica – – Diplomado de 2000

Hipótesis		Respuesta
<p>$H_1 =$ Si los estilos de comunicación medidos con el Manual de Comunicación Efectiva 2000, modulo 4 y 5 del Diplomado de desarrollo Directivo del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) de los mandos medios de la empresa “Visión Biomédica” a través de la prueba t-student con 19 grados de libertad y un nivel de significancia de .05 resulta un valor igual o mayor a 1.7291, entonces se acepta la hipótesis de investigación</p>	<p>$H_0 =$ Si los estilos de comunicación medidos con el Manual de Comunicación Efectiva 2000, modulo 4 y 5 del Diplomado de desarrollo Directivo del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) de los mandos medios de la empresa “Visión Biomédica” a través de la prueba t-student con 19 grados de libertad y un nivel de significancia de .05 resulta un valor menor a 1.7291, entonces se acepta la hipótesis nula</p>	<p>Estadísticamente la hipótesis de investigación se rechaza ya que el valor de t calculado de los estilos de comunicacion son menores a 1.7291</p>

Análisis de Datos

	Significancia	Grados de libertad	Diferencia de medias	Resultado
Autopercepción	.896	19	-.14	Se rechaza H_1
Escuchar	.126	19	-2.50	Se rechaza H_1
Claridad de expre	.516	19	-.94	Se rechaza H_1
Cap. De Expresar	.261	19	-3.17	Se rechaza H_1
Grado de apertura	.398	19	-2.08	Se rechaza H_1

* S = .05

GI =19

t._{.05} = 1.7291

Interpretación

Existe diferencia significativa en los estilos de Comunicación entre ambas variables (Visión Biomédica – Diplomado 2000 CNA) por lo tanto no son homogéneos entre sí.

ANEXO No.10

ESTILOS DE COMUNICACION

Visión Biomédica – CISEN

Hipótesis		Respuesta
<p>$H_1 =$ Si los estilos de comunicación medidos con el Manual de Comunicación Efectiva 2000, modulo 4 y 5 del Diplomado de desarrollo Directivo del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) de los mandos medios de la empresa “Visión Biomédica” a través de la prueba t-student con 31 grados de libertad y un nivel de significancia de .05 resulta un valor igual o mayor a 1.6973, entonces se acepta la hipótesis de investigación</p>	<p>$H_0 =$ Si los estilos de comunicación medidos con el Manual de Comunicación Efectiva 2000, modulo 4 y 5 del Diplomado de desarrollo Directivo del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) de los mandos medios de la empresa “Visión Biomédica” a través de la prueba t-student con 31 grados de libertad y un nivel de significancia de .05 resulta un valor menor a 1.6973, entonces se acepta la hipótesis nula</p>	<p>Estadísticamente la hipótesis de investigación se rechaza ya que el valor de t calculado de los estilos de comunicacion son menores a 1.6973</p>

Análisis de Datos

	Significancia	Grados de libertad	Diferencia de medias	Resultado
Autopercepción	.005	31	-3.14	Se rechaza H_1
Escuchar	.107	31	-2.08	Se rechaza H_1
Claridad de expre	.002	31	-3.24	Se rechaza H_1
Cap. De Expresar	.046	31	-3.96	Se rechaza H_1
Grado de apertura	.003	31	-5.21	Se rechaza H_1

* S = .05 GI =19 $t_{.05} = 1.6973$

Interpretación

Existe diferencia significativa en los estilos de Comunicación entre ambas empresas (Visión Biomédica – CISEN) por lo tanto no son homogéneos entre sí.

HIPÓTESIS DE SIGNIFICANCIA

MANEJO DE CONFLICTOS

Visión Biomédica – Grupo I de Estrategias Gerenciales

Hipótesis		Respuesta
<p>H₁ = Si el manejo de conflictos medidos con los instrumentos de Thomas Kilmann de los mandos medios de la empresa “Visión Biomédica” a través de la prueba t-student con 17 grados de libertad y un nivel de confianza de .05 resulta un valor igual o mayor a 1.7396 entonces se acepta la hipótesis de investigación</p>	<p>H₀ = Si el manejo de conflictos medidos con los instrumentos de Thomas Kilmann de los mandos medios de la empresa “Visión Biomédica” a través de la prueba t-student con 17 grados de libertad y un nivel de confianza de .05 resulta un valor menor a 1.7396 entonces se acepta la hipótesis nula</p>	<p>Estadísticamente la hipótesis de investigación se rechaza ya que el valor de t calculado de la mayoría de los estilos de manejo de conflicto son menores a 1.7396 Excepto en evitar</p>

Análisis de Datos

	Significancia	Grados de libertad	Diferencia de medias	Resultado
Competir	.735	17	.40	Se rechaza H ₁
Colaborar	.758	17	-.30	Se rechaza H ₁
Comprometerse	.045	17	-1.92	Se rechaza H ₁
Evitar	.050	17	2.46	Se acepta H ₁
Acomodar	.741	17	-.23	Se rechaza H ₁

* S = .05

Gl =17

t_{.05} = 1.7396

Interpretación

En cuanto a los estilos competir, colaborar, comprometerse, acomodar, existe diferencia significativa en el manejo de conflictos entre ambas empresas (Visión Biomédica – Grupo I de Estrategias gerenciales) por lo tanto no son homogéneas entre sí. Excepto en evitar donde existe diferencia significativa entre ambas empresas por lo que decimos que son homogéneas en este estilo.

HIPÓTESIS DE SIGNIFICANCIA

MANEJO DE CONFLICTOS

Visión Biomédica – Grupo II de Estrategias Gerenciales

Hipótesis	HO =	Respuesta
<p>$H_1 =$ Si el manejo de conflictos medidos con los instrumentos de Thomas Kilmann de los mandos medios de la empresa "Visión Biomédica" a través de la prueba t-student con 21 grados de libertad y un nivel de confianza de .05 resulta un valor igual o mayor a 1.7207 entonces se acepta la hipótesis de investigación</p>	<p>HO = Si el manejo de conflictos medidos con los instrumentos de Thomas Kilmann de los mandos medios de la empresa "Visión Biomédica" a través de la prueba t-student con 21 grados de libertad y un nivel de confianza de .05 resulta un valor menor a 1.7207 entonces se acepta la hipótesis nula</p>	<p>Estadísticamente la hipótesis de investigación se rechaza ya que el valor de t calculado de la mayoría de los estilos de manejo de conflicto son menores a 1.7207 Excepto en evitar</p>

Análisis de Datos

	Significancia	Grados de libertad	Diferencia de medias	Resultado
Competir	.192	21	1.43	Se rechaza H_1
Colaborar	.733	21	-.29	Se rechaza H_1
Comprometirse	.006	21	-3.15	Se rechaza H_1
Evitar	.027	21	1.84	Se acepta H_1
Acomodar	.841	21	.17	Se rechaza H_1

* S = .05

GI =21

t_{.05} = 1.7207

Interpretación

En cuanto a los estilos competir, colaborar, comprometerse, existe diferencia significativa en el manejo de conflictos entre ambas empresas (Visión Biomédica – Grupo II de Estrategias gerenciales) por lo tanto no son homogéneas entre sí. Excepto en evitar donde no existe diferencia significativa entre ambas empresas por lo que decimos que son homogéneas en este estilo.

ANEXO No.11

MANEJO DE CONFLICTOS

Visión Biomédica – Grupo III de Estrategias Gerenciales

Hipótesis		Respuesta
<p>$H_1 =$ Si el manejo de conflictos medidos con los instrumentos de Thomas Kilmann de los mandos medios de la empresa “Visión Biomédica” a través de la prueba t-student con 17 grados de libertad y un nivel de confianza de .05 resulta un valor igual o mayor a 1.7396 entonces se acepta la hipótesis de investigación</p>	<p>$H_0 =$ Si el manejo de conflictos medidos con los instrumentos de Thomas Kilmann de los mandos medios de la empresa “Visión Biomédica” a través de la prueba t-student con 17 grados de libertad y un nivel de confianza de .05 resulta un valor menor a 1.7396 entonces se acepta la hipótesis nula</p>	<p>Estadísticamente la hipótesis de investigación se rechaza ya que el valor de t calculado de la mayoría de los estilos de manejo de conflictos son menores a 1.7396 .</p>

Análisis de Datos

	Significancia	Grados de libertad	Diferencia de medias	Resultado
Competir	.094	17	1.70	Se rechaza H_1
Colaborar	.131	17	-1.80	Se rechaza H_1
Comprometirse	.164	17	-1.62	Se rechaza H_1
Evitar	.156	17	1.56	Se rechaza H_1
Acomodar	.724	17	.27	Se rechaza H_1

* S = .05

GI =17

$t_{.05} = 1.7396$

Interpretación

Existe diferencia significativa en el manejo de conflictos entre ambas empresas (Visión Biomédica – Grupo III de Estrategias gerenciales) por lo tanto no son homogéneas entre sí.

ANEXO No.11

MANEJO DE CONFLICTOS

Visión Biomédica – DIPLOMADO 1997

Hipótesis		Respuesta
<p>H₁ = Si el manejo de conflictos medidos con los instrumentos de Thomas Kilmann de los mandos medios de la empresa “Visión Biomédica” a través de la prueba t-student con 12 grados de libertad y un nivel de confianza de .05 resulta un valor igual o mayor a 1.7823 entonces se acepta la hipótesis de investigación</p>	<p>H₀ = Si el manejo de conflictos medidos con los instrumentos de Thomas Kilmann de los mandos medios de la empresa “Visión Biomédica” a través de la prueba t-student con 12 grados de libertad y un nivel de confianza de .05 resulta un valor menor a 1.7823 entonces se acepta la hipótesis nula</p>	<p>Estadísticamente la hipótesis de investigación se rechaza ya que el valor de t calculado de manejo de conflictos son menores a 1.7823</p>

Análisis de Datos

	Significancia	Grados de libertad	Diferencia de medias	Resultado
Competir	1.00	12	.00	Se rechaza H ₁
Colaborar	.190	12	-1.60	Se rechaza H ₁
Comprometerse	.694	12	-.42	Se rechaza H ₁
Evitar	.180	12	1.36	Se rechaza H ₁
Acomodar	.395	12	.67	Se rechaza H ₁

* S = .05

Gl =12

t_{.05} = 1.7823

Interpretación

Existe diferencia significativa en el manejo de conflictos entre ambas empresas (Visión Biomédica – Diplomado de 1997) por lo tanto no son homogéneas entre sí.

MANEJO DE CONFLICTOS

Visión Biomédica – DIPLOMADO 1998

Hipótesis		Respuesta
<p>$H_1 =$ Si el manejo de conflictos medidos con los instrumentos de Thomas Kilmann de los mandos medios de la empresa “Visión Biomédica” a través de la prueba t-student con 16 grados de libertad y un nivel de confianza de .05 resulta un valor igual o mayor a 1.7459 entonces se acepta la hipótesis de investigación</p>	<p>$H_0 =$ Si el manejo de conflictos medidos con los instrumentos de Thomas Kilmann de los mandos medios de la empresa “Visión Biomédica” a través de la prueba t-student con 16 grados de libertad y un nivel de confianza de .05 resulta un valor menor a 1.7459 entonces se acepta la hipótesis nula</p>	<p>Estadísticamente la hipótesis de investigación se rechaza ya que el valor de t calculado de manejo de conflictos son menores a 1.7459</p>

Análisis de Datos

	Significancia	Grados de libertad	Diferencia de medias	Resultado
Competir	.309	16	1.22	Se rechaza H_1
Colaborar	.453	16	-.78	Se rechaza H_1
Comprometirse	.110	16	-1.67	Se rechaza H_1
Evitar	.034	16	1.67	Se rechaza H_1
Acomodar	.520	16	-.44	Se rechaza H_1

* S = .05

Gl =16

$t_{.05} = 1.7459$

Interpretación

Existe diferencia significativa en el manejo de conflictos entre ambas empresas (Visión Biomédica – Diplomado de 1998) por lo tanto no son homogéneas entre sí.

ANEXO No.11

MANEJO DE CONFLICTOS

Visión Biomédica – DIPLOMADO 1999 CNA

Hipótesis		Respuesta
<p>$H_1 =$ Si el manejo de conflictos medidos con los instrumentos de Thomas Kilmann de los mandos medios de la empresa “Visión Biomédica” a través de la prueba t-student con 16 grados de libertad y un nivel de confianza de .05 resulta un valor igual o mayor a 1.7459 entonces se acepta la hipótesis de investigación</p>	<p>$H_0 =$ Si el manejo de conflictos medidos con los instrumentos de Thomas Kilmann de los mandos medios de la empresa “Visión Biomédica” a través de la prueba t-student con 16 grados de libertad y un nivel de confianza de .05 resulta un valor menor a 1.7459 entonces se acepta la hipótesis nula</p>	<p>Estadísticamente la hipótesis de investigación se rechaza ya que el valor de t calculado de manejo de conflictos son menores a 1.7459</p>

Análisis de Datos

	Significancia	Grados de libertad	Diferencia de medias	Resultado
Competir	.274	16	1.00	Se rechaza H_1
Colaborar	.705	16	-.33	Se rechaza H_1
Comprometerse	.176	16	1.11	Se rechaza H_1
Evitar	.645	16	.44	Se rechaza H_1
Acomodar	.00	16	.00	Se rechaza H_1

* S = .05

GI =12

$t_{.05} = 1.7459$

Interpretación

Existe diferencia significativa en el manejo de conflictos entre ambas empresas (Visión Biomédica – Diplomado de 1999) por lo tanto no son homogéneas entre sí.

ANEXO No.11

MANEJO DE CONFLICTOS

Visión Biomédica – DIPLOMADO 2000 CNA

Hipótesis		Respuesta
<p>$H_1 =$ Si el manejo de conflictos medidos con los instrumentos de Thomas Kilmann de los mandos medios de la empresa “Visión Biomédica” a través de la prueba t-student con 19 grados de libertad y un nivel de confianza de .05 resulta un valor igual o mayor a 1.7291 entonces se acepta la hipótesis de investigación</p>	<p>$H_0 =$ Si el manejo de conflictos medidos con los instrumentos de Thomas Kilmann de los mandos medios de la empresa “Visión Biomédica” a través de la prueba t-student con 19 grados de libertad y un nivel de confianza de .05 resulta un valor menor a 1.7291 entonces se acepta la hipótesis nula</p>	<p>Estadísticamente la hipótesis de investigación se rechaza ya que el valor de t calculado de manejo de conflictos son menores a 1.7291</p>

Análisis de Datos

	Significancia	Grados de libertad	Diferencia de medias	Resultado
Competir	.107	19	1.67	Se rechaza H_1
Colaborar	.200	19	-1.08	Se rechaza H_1
Comprometirse	.241	19	-1.22	Se rechaza H_1
Evitar	.303	19	.81	Se rechaza H_1
Acomodar	.931	19	-0.08	Se rechaza H_1

* S = .05

Gl =19

$t_{.05} = 1.7291$

Interpretación

Existe diferencia significativa en el manejo de conflictos entre ambas empresas (Visión Biomédica – Diplomado 2000) por lo tanto no son homogéneas entre sí.

ANEXO No.11

MANEJO DE CONFLICTOS

Visión Biomédica -CISEN

Hipótesis		Respuesta
<p>H₁ = Si el manejo de conflictos medidos con los instrumentos de Thomas Kilmann de los mandos medios de la empresa “Visión Biomédica” a través de la prueba t-student con 31 grados de libertad y un nivel de confianza de .05 resulta un valor igual o mayor a 1.6973 entonces se acepta la hipótesis de investigación</p>	<p>H₀ = Si el manejo de conflictos medidos con los instrumentos de Thomas Kilmann de los mandos medios de la empresa “Visión Biomédica” a través de la prueba t-student con 31 grados de libertad y un nivel de confianza de .05 resulta un valor menor a 1.6973 entonces se acepta la hipótesis nula</p>	<p>Estadísticamente la hipótesis de investigación se rechaza ya que el valor de t calculado de manejo de conflictos son menores a 1.6973</p>

Análisis de Datos

	Significancia	Grados de libertad	Diferencia de medias	Resultado
Competir	.348	31	.96	Se rechaza H ₁
Colaborar	.170	31	-1.21	Se rechaza H ₁
Comprometirse	.102	31	-1.64	Se rechaza H ₁
Evitar	.032	31	1.64	Se rechaza H ₁
Acomodar	.588	31	.38	Se rechaza H ₁

* S = .05 Gl =31 t_{.05} = 1.6973

Interpretación

Existe diferencia significativa en el manejo de conflictos entre ambas empresas (Visión Biomédica – CISEN) por lo tanto no son homogéneas entre sí.

MANEJO DE CONFLICTOS

Visión Biomédica -SAT

Hipótesis		Respuesta
<p>$H_1 =$ Si el manejo de conflictos medidos con los instrumentos de Thomas Kilmann de los mandos medios de la empresa “Visión Biomédica” a través de la prueba t-student con 98 grados de libertad y un nivel de confianza de .05 resulta un valor igual o mayor a 1.6602 entonces se acepta la hipótesis de investigación</p>	<p>$H_0 =$ Si el manejo de conflictos medidos con los instrumentos de Thomas Kilmann de los mandos medios de la empresa “Visión Biomédica” a través de la prueba t-student con 98 grados de libertad y un nivel de confianza de .05 resulta un valor menor a 1.6602 entonces se acepta la hipótesis nula</p>	<p>Estadísticamente la hipótesis de investigación se rechaza ya que el valor de t calculado de la mayoría de los estilos de manejo de conflicto son menores a 1.6602 Excepto en evitar</p>

Análisis de Datos

	Significancia	Grados de libertad	Diferencia de medias	Resultado
Competir	.203	98	1.09	Se rechaza H_1
Colaborar	.276	98	-.82	Se rechaza H_1
Comprometerse	.007	98	-2.51	Se rechaza H_1
Evitar	.015	98	1.89	Se acepta H_1
Acomodar	.388	98	.52	Se rechaza H_1

* S = .05 GI =98 $t_{.05} = 1.6602$

Interpretación

En cuanto a los estilos competir, colaborar, comprometerse, acomodar, existe diferencia significativa en el manejo de conflictos entre ambas empresas (Visión Biomédica – SAT) por lo tanto no son homogéneas entre sí. Excepto en evitar donde no existe diferencia significativa entre ambas empresas por lo que decimos que son homogéneas en este estilo.

AQUÍ LAS DIFERENCIAS ENTRE JEFE Y LÍDER:

- 💡 Para el Jefe, la autoridad es un privilegio de mando y para el Líder un privilegio de servicio. El Jefe ordena: "Aquí mando yo", el Líder: "Aquí sirvo yo". El Jefe empuja al grupo y el Líder va al frente comprometiéndose con sus acciones.
- 💡 El Jefe existe por la autoridad, el Líder por la buena voluntad. El Jefe necesita imponerse con argumentos extensos, el Líder con ejemplos entrañables.
- 💡 El Jefe inspira miedo, se le teme, se le sonríe de frente y se le critica de espalda. El Líder inspira confianza, da poder a su gente, los entusiasma y cuando está presente, fortalece al grupo. Si temes a tu superior, es Jefe. Si lo amas es un Líder.
- 💡 El Jefe busca al culpable cuando hay un error. El que la hace la paga..Sanciona, castiga, reprende, cree arreglar el mundo con un grito o con una infracción. El Líder jamás apaga una llama encendida, corrige pero comprende, no busca las fallas por placer, sino para rehabilitar al caído.
- 💡 El Jefe asigna los deberes, ordena a cada quien lo que tiene que hacer, mientras contempla desde su lugar cómo se le obedece. El Líder da el ejemplo, trabaja con y como los demás, es congruente con su pensar, decir y actuar.
- 💡 El Jefe hace del trabajo una carga, el Líder un privilegio. Los que tienen un Líder, pueden cansarse mas no fastidiarse, porque el Líder transmite la alegría de vivir y de trabajar.
- 💡 El Jefe sabe cómo se hacen las cosas, el Líder enseña cómo deben hacerse. Uno se guarda el secreto del éxito, el otro capacita permanentemente, para que la gente pueda hacer las cosas con eficacia.
- 💡 El Jefe maneja a la gente, el Líder la prepara. El Jefe masifica a las personas convirtiéndolas en números o fichas. El Líder conoce a cada uno de sus colaboradores, los trata como personas, no los usa como cosas. Respeta la personalidad, se apoya en el hombre concreto, lo dinamiza y lo impulsa constantemente.
- 💡 El Jefe dice, vaya, el Líder vayamos. El Líder promueve al grupo a través del trabajo en equipo, forma a otros Líderes, consigue un compromiso real de todos los miembros, formula planes con objetivos claros y concretos, motiva, supervisa y difunde el ideal de una esperanza viva y una alegría contagiosa.
- 💡 El Jefe llega a tiempo, el Líder llega adelantado. Un pie adelante del grupo, una mirada más allá de los seguidores, el que inspira, el que no se contenta con lo posible sino con lo imposible.
- 💡 El líder hace de la gente ordinaria, gente extraordinaria. La compromete con una misión que le permita la trascendencia y realización. Le da significado a la vida de sus seguidores, un por qué vivir... **Es un arquitecto humano.**

TABLAS DE RESULTADOS

CORRELACIÓN DE LIDERAZGO EN VIBISA

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
EMPRESA	1.0000	.0000	9
AUTORIT	-1.0000	2.8284	9
ADMON.EQ	1.3333	2.7386	9
DIACAMPO	3.0000	2.7386	9
EMPOBREC	-1.1111	1.7638	9

Correlations

		EMPRESA	AUTORIT	ADMON.EQ	DIACAMPO	EMPOBREC
EMPRESA	Pearson Correlation
	Sig. (2-tailed)
	N	9	9	9	9	9
AUTORIT	Pearson Correlation	.	1.000	-.065	-.032	.702
	Sig. (2-tailed)	.	.	.869	.934	.035
	N	9	9	9	9	9
ADMON.EQ	Pearson Correlation	.	-.065	1.000	.000	-.069
	Sig. (2-tailed)	.	.869	.	1.000	.860
	N	9	9	9	9	9
DIACAMPO	Pearson Correlation	.	-.032	.000	1.000	.155
	Sig. (2-tailed)	.	.934	1.000	.	.690
	N	9	9	9	9	9
EMPOBREC	Pearson Correlation	.	.702	-.069	.155	1.000
	Sig. (2-tailed)	.	.035	.860	.690	.
	N	9	9	9	9	9

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

CORRELACION LIDERAZGO VIBISA - GRUPO I DE EST. GERENCIALES

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
EMPRESA	1.5500	.5104	20
AUTORIT	.1500	2.7773	20
ADMON.EQ	3.2000	3.5034	20
DIACAMPO	2.5500	2.7429	20
EMPOBREC	.1000	1.7741	20

Correlations

		EMPRESA	AUTORIT	ADMON.EQ	DIACAMPO	EMPOBREC
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	.384	.494	-.152	.634
	Sig. (2-tailed)	.	.094	.027	.522	.003
	N	20	20	20	20	20
AUTORIT	Pearson Correlation	.384	1.000	.381	-.004	.552
	Sig. (2-tailed)	.094	.	.098	.985	.012
	N	20	20	20	20	20
ADMON.EQ	Pearson Correlation	.494	.381	1.000	.158	.352
	Sig. (2-tailed)	.027	.098	.	.507	.128
	N	20	20	20	20	20
DIACAMPO	Pearson Correlation	-.152	-.004	.158	1.000	.183
	Sig. (2-tailed)	.522	.985	.507	.	.441
	N	20	20	20	20	20
EMPOBREC	Pearson Correlation	.634	.552	.352	.183	1.000
	Sig. (2-tailed)	.003	.012	.128	.441	.
	N	20	20	20	20	20

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELACIÓN DE LIDERAZGO VIBISA - GRUPO II DE EST. GERENC.

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
EMPRESA	1.5500	.5104	20
AUTORIT	-.2500	2.7121	20
ADMON.EQ	2.3500	2.6213	20
DIACAMPO	2.7500	2.0743	20
EMPOBREC	.2000	1.9358	20

Correlations

		EMPRESA	AUTORIT	ADMON.EQ	DIACAMPO	EMPOBREC
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	.257	.360	-.112	.629
	Sig. (2-tailed)	.	.275	.119	.639	.003
	N	20	20	20	20	20
AUTORIT	Pearson Correlation	.257	1.000	-.202	-.152	.251
	Sig. (2-tailed)	.275	.	.394	.522	.287
	N	20	20	20	20	20
ADMON.EQ	Pearson Correlation	.360	-.202	1.000	.056	.214
	Sig. (2-tailed)	.119	.394	.	.816	.366
	N	20	20	20	20	20
DIACAMPO	Pearson Correlation	-.112	-.152	.056	1.000	-.092
	Sig. (2-tailed)	.639	.522	.816	.	.700
	N	20	20	20	20	20
EMPOBREC	Pearson Correlation	.629	.251	.214	-.092	1.000
	Sig. (2-tailed)	.003	.287	.366	.700	.
	N	20	20	20	20	20

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELACIÓN LIDERAZGO VIBISA – GRUPO III EST. GERENCIALES

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
EMPRESA	1.5500	.5104	20
AUTORIT	.0000	2.6950	20
ADMON.EQ	2.9000	3.2911	20
DIACAMPO	2.5500	2.1637	20
EMPOBREC	-.1000	1.6190	20

Correlations

		EMPRESA	AUTORIT	ADMON.EQ	DIACAMPO	EMPOBREC
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	.344	.442	-.193	.580
	Sig. (2-tailed)	.	.137	.051	.415	.007
	N	20	20	20	20	20
AUTORIT	Pearson Correlation	.344	1.000	.042	-.018	.651
	Sig. (2-tailed)	.137	.	.862	.940	.002
	N	20	20	20	20	20
ADMON.EQ	Pearson Correlation	.442	.042	1.000	.089	.186
	Sig. (2-tailed)	.051	.862	.	.708	.433
	N	20	20	20	20	20
DIACAMPO	Pearson Correlation	-.193	-.018	.089	1.000	-.074
	Sig. (2-tailed)	.415	.940	.708	.	.758
	N	20	20	20	20	20
EMPOBREC	Pearson Correlation	.580	.651	.186	-.074	1.000
	Sig. (2-tailed)	.007	.002	.433	.758	.
	N	20	20	20	20	20

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELACION LIDERAZGO VIBISA – DIPLOMADO 97 CNA

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
EMPRESA	1.3571	.4972	14
AUTORIT	-.4286	2.7932	14
ADMON.EQ	2.2143	2.7506	14
DIACAMPO	2.7857	2.6364	14
EMPOBREC	-.2857	1.8985	14

Correlations

		EMPRESA	AUTORIT	ADMON.EQ	DIACAMPO	EMPOBREC
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	.285	.446	-.113	.605
	Sig. (2-tailed)	.	.324	.110	.700	.022
	N	14	14	14	14	14
AUTORIT	Pearson Correlation	.285	1.000	-.017	.007	.671
	Sig. (2-tailed)	.324	.	.954	.980	.009
	N	14	14	14	14	14
ADMON.EQ	Pearson Correlation	.446	-.017	1.000	.134	.101
	Sig. (2-tailed)	.110	.954	.	.648	.731
	N	14	14	14	14	14
DIACAMPO	Pearson Correlation	-.113	.007	.134	1.000	-.105
	Sig. (2-tailed)	.700	.980	.648	.	.720
	N	14	14	14	14	14
EMPOBREC	Pearson Correlation	.605	.671	.101	-.105	1.000
	Sig. (2-tailed)	.022	.009	.731	.720	.
	N	14	14	14	14	14

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELACION LIDERAZGO VIBISA – DIPLOMADO 98 CNA

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
EMPRESA	1.5000	.5145	18
AUTORIT	-.5000	2.5952	18
ADMON.EQ	2.1111	2.6544	18
DIACAMPO	2.1667	2.4314	18
EMPOBREC	-5.5556E-02	1.8934	18

Correlations

		EMPRESA	AUTORIT	ADMON.EQ	DIACAMPO	EMPOBREC
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	.198	.302	-.353	.574
	Sig. (2-tailed)	.	.430	.224	.151	.013
	N	18	18	18	18	18
AUTORIT	Pearson Correlation	.198	1.000	-.017	-.079	.533
	Sig. (2-tailed)	.430	.	.946	.755	.023
	N	18	18	18	18	18
ADMON.EQ	Pearson Correlation	.302	-.017	1.000	-.185	.189
	Sig. (2-tailed)	.224	.946	.	.462	.454
	N	18	18	18	18	18
DIACAMPO	Pearson Correlation	-.353	-.079	-.185	1.000	-.151
	Sig. (2-tailed)	.151	.755	.462	.	.549
	N	18	18	18	18	18
EMPOBREC	Pearson Correlation	.574	.533	.189	-.151	1.000
	Sig. (2-tailed)	.013	.023	.454	.549	.
	N	18	18	18	18	18

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELACION LIDERAZGO VIBISA – DIPLOMADO 99 CNA

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
EMPRESA	1.5000	.5145	18
AUTORIT	-1.1111	2.2723	18
ADMON.EQ	2.2778	2.9864	18
DIACAMPO	2.9444	2.9798	18
EMPOBREC	-.5556	1.5038	18

Correlations

		EMPRESA	AUTORIT	ADMON.EQ	DIACAMPO	EMPOBREC
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	-.050	.325	-.019	.380
	Sig. (2-tailed)	.	.843	.188	.940	.120
	N	18	18	18	18	18
AUTORIT	Pearson Correlation	-.050	1.000	.057	.042	.566
	Sig. (2-tailed)	.843	.	.823	.867	.014
	N	18	18	18	18	18
ADMON.EQ	Pearson Correlation	.325	.057	1.000	.207	.115
	Sig. (2-tailed)	.188	.823	.	.410	.650
	N	18	18	18	18	18
DIACAMPO	Pearson Correlation	-.019	.042	.207	1.000	.071
	Sig. (2-tailed)	.940	.867	.410	.	.778
	N	18	18	18	18	18
EMPOBREC	Pearson Correlation	.380	.566	.115	.071	1.000
	Sig. (2-tailed)	.120	.014	.650	.778	.
	N	18	18	18	18	18

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELACION LIDERAZGO VIBISA – DIPLOMADO 2000 CNA

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
EMPRESA	1.5714	.5071	21
AUTORIT	-.1429	2.5551	21
ADMON.EQ	2.0000	3.6878	21
DIACAMPO	3.4286	2.1580	21
EMPOBREC	.2857	2.4319	21

Correlations

		EMPRESA	AUTORIT	ADMON.EQ	DIACAMPO	EMPOBREC
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	.298	.160	.176	.510
	Sig. (2-tailed)	.	.190	.487	.445	.018
	N	21	21	21	21	21
AUTORIT	Pearson Correlation	.298	1.000	.101	.057	.305
	Sig. (2-tailed)	.190	.	.664	.806	.179
	N	21	21	21	21	21
ADMON.EQ	Pearson Correlation	.160	.101	1.000	-.132	-.245
	Sig. (2-tailed)	.487	.664	.	.569	.284
	N	21	21	21	21	21
DIACAMPO	Pearson Correlation	.176	.057	-.132	1.000	.404
	Sig. (2-tailed)	.445	.806	.569	.	.069
	N	21	21	21	21	21
EMPOBREC	Pearson Correlation	.510	.305	-.245	.404	1.000
	Sig. (2-tailed)	.018	.179	.284	.069	.
	N	21	21	21	21	21

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELACIÓN LIDERAZGO VIBISA- CISEN

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
EMPRESA	1.7188	.4568	32
AUTORIT	.3030	2.6039	33
ADMON.EQ	3.2727	3.3380	33
DIACAMPO	2.5758	2.4626	33
EMPOBREC	.2727	2.0043	33

Correlations

		EMPRESA	AUTORIT	ADMON.EQ	DIACAMPO	EMPOBREC
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	.315	.425	-.103	.435
	Sig. (2-tailed)	.	.079	.015	.574	.013
	N	32	32	32	32	32
AUTORIT	Pearson Correlation	.315	1.000	.217	-.067	.367
	Sig. (2-tailed)	.079	.	.226	.711	.036
	N	32	33	33	33	33
ADMON.EQ	Pearson Correlation	.425	.217	1.000	-.008	.054
	Sig. (2-tailed)	.015	.226	.	.963	.766
	N	32	33	33	33	33
DIACAMPO	Pearson Correlation	-.103	-.067	-.008	1.000	.157
	Sig. (2-tailed)	.574	.711	.963	.	.382
	N	32	33	33	33	33
EMPOBREC	Pearson Correlation	.435	.367	.054	.157	1.000
	Sig. (2-tailed)	.013	.036	.766	.382	.
	N	32	33	33	33	33

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELACION LIDERAZGO VIBISA – SAT

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
EMPRESA	1.9091	.2889	99
AUTORIT	.9200	2.3254	100
ADMON.EQ	3.0600	2.4487	100
DIACAMPO	3.1700	2.2655	100
EMPOBREC	-.1400	1.7057	100

Correlations

		EMPRESA	AUTORIT	ADMON.EQ	DIACAMPO	EMPOBREC
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	.260	.222	.024	.180
	Sig. (2-tailed)	.	.009	.027	.814	.075
	N	99	99	99	99	99
AUTORIT	Pearson Correlation	.260	1.000	-.120	.079	.405
	Sig. (2-tailed)	.009	.	.235	.433	.000
	N	99	100	100	100	100
ADMON.EQ	Pearson Correlation	.222	-.120	1.000	-.149	-.025
	Sig. (2-tailed)	.027	.235	.	.138	.808
	N	99	100	100	100	100
DIACAMPO	Pearson Correlation	.024	.079	-.149	1.000	-.190
	Sig. (2-tailed)	.814	.433	.138	.	.059
	N	99	100	100	100	100
EMPOBREC	Pearson Correlation	.180	.405	-.025	-.190	1.000
	Sig. (2-tailed)	.075	.000	.808	.059	.
	N	99	100	100	100	100

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELACION COMUNICACIÓN VIBISA

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
EMPRESA	1.00	.00	9
AUTOPERC	15.11	2.52	9
ESCUCHAR	18.00	2.24	9
CL.EXP	13.22	3.27	9
CAP.EXPS	20.00	6.87	9
GR.APERT	17.33	5.32	9

Correlations

		EMPRESA	AUTOPERC	ESCUCHAR	CL.EXP	CAP.EXPS	GR.APERT
EMPRESA	Pearson Correlation
	Sig. (2-tailed)
	N	9	9	9	9	9	9
AUTOPERC	Pearson Correlation	.	1.000	.598	.103	-.058	-.171
	Sig. (2-tailed)	.	.	.089	.793	.883	.660
	N	9	9	9	9	9	9
ESCUCHAR	Pearson Correlation	.	.598	1.000	-.462	.553	.126
	Sig. (2-tailed)	.	.089	.	.211	.123	.746
	N	9	9	9	9	9	9
CL.EXP	Pearson Correlation	.	.103	-.462	1.000	-.239	.283
	Sig. (2-tailed)	.	.793	.211	.	.536	.461
	N	9	9	9	9	9	9
CAP.EXPS	Pearson Correlation	.	-.058	.553	-.239	1.000	.287
	Sig. (2-tailed)	.	.883	.123	.536	.	.453
	N	9	9	9	9	9	9
GR.APERT	Pearson Correlation	.	-.171	.126	.283	.287	1.000
	Sig. (2-tailed)	.	.660	.746	.461	.453	.
	N	9	9	9	9	9	9

a Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

CORRELACION COMUNICACION Visz<BISA – GPO I ESTRATEGIAS GERENCIALES

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
EMPRESA	1.59	.50	22
AUTOPERC	16.18	3.02	22
ESCUCHAR	18.86	2.42	22
CL.EXP	13.77	3.53	22
CAP.EXPS	21.14	5.67	22
GR.APERT	18.91	5.00	22

Correlations

		EMPRESA	AUTOPERC	ESCUCHAR	CL.EXP	CAP.EXPS	GR.APERT
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	.302	.304	.133	.171	.268
	Sig. (2-tailed)	.	.172	.168	.556	.447	.228
	N	22	22	22	22	22	22
AUTOPERC	Pearson Correlation	.302	1.000	.324	.321	.346	.241
	Sig. (2-tailed)	.172	.	.142	.145	.114	.280
	N	22	22	22	22	22	22
ESCUCHAR	Pearson Correlation	.304	.324	1.000	.046	.426	-.072
	Sig. (2-tailed)	.168	.142	.	.837	.048	.750
	N	22	22	22	22	22	22
CL.EXP	Pearson Correlation	.133	.321	.046	1.000	.106	-.036
	Sig. (2-tailed)	.556	.145	.837	.	.638	.873
	N	22	22	22	22	22	22
CAP.EXPS	Pearson Correlation	.171	.346	.426	.106	1.000	.219
	Sig. (2-tailed)	.447	.114	.048	.638	.	.328
	N	22	22	22	22	22	22
GR.APERT	Pearson Correlation	.268	.241	-.072	-.036	.219	1.000
	Sig. (2-tailed)	.228	.280	.750	.873	.328	.
	N	22	22	22	22	22	22

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELACION COMUNICACION VIBISA – GPO II ESTRATEGIAS GERENCIALES

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
EMPRESA	1.57	.51	21
AUTOPERC	16.81	3.23	21
ESCUCHAR	17.43	2.73	21
CL.EXP	13.48	3.87	21
CAP.EXPS	20.95	7.05	21
GR.APERT	18.33	5.40	21

Correlations

		EMPRESA	AUTOPERC	ESCUCHAR	CL.EXP	CAP.EXPS	GR.APERT
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	.466	-.186	.058	.120	.164
	Sig. (2-tailed)	.	.033	.420	.802	.605	.476
	N	21	21	21	21	21	21
AUTOPERC	Pearson Correlation	.466	1.000	.117	.439	.348	.310
	Sig. (2-tailed)	.033	.	.613	.046	.122	.171
	N	21	21	21	21	21	21
ESCUCHAR	Pearson Correlation	-.186	.117	1.000	.098	.053	-.278
	Sig. (2-tailed)	.420	.613	.	.672	.819	.222
	N	21	21	21	21	21	21
CL.EXP	Pearson Correlation	.058	.439	.098	1.000	.388	.409
	Sig. (2-tailed)	.802	.046	.672	.	.083	.066
	N	21	21	21	21	21	21
CAP.EXPS	Pearson Correlation	.120	.348	.053	.388	1.000	.585
	Sig. (2-tailed)	.605	.122	.819	.083	.	.005
	N	21	21	21	21	21	21
GR.APERT	Pearson Correlation	.164	.310	-.278	.409	.585	1.000
	Sig. (2-tailed)	.476	.171	.222	.066	.005	.
	N	21	21	21	21	21	21

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELACION COMUNICACION VIBISA – GPO III ESTRATEGIAS GERENCIALES

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
EMPRESA	1.53	.51	19
AUTOPERC	16.89	3.25	19
ESCUCHAR	19.53	2.93	19
CL.EXP	15.05	3.06	19
CAP.EXPS	21.79	5.82	19
GR.APERT	20.68	5.11	19

Correlations

		EMPRESA	AUTOPERC	ESCUCHAR	CL.EXP	CAP.EXPS	GR.APERT
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	.535	.507	.582	.300	.639
	Sig. (2-tailed)	.	.018	.027	.009	.212	.003
	N	19	19	19	19	19	19
AUTOPERC	Pearson Correlation	.535	1.000	.514	.291	.366	.269
	Sig. (2-tailed)	.018	.	.024	.227	.123	.265
	N	19	19	19	19	19	19
ESCUCHAR	Pearson Correlation	.507	.514	1.000	.213	.518	.423
	Sig. (2-tailed)	.027	.024	.	.381	.023	.071
	N	19	19	19	19	19	19
CL.EXP	Pearson Correlation	.582	.291	.213	1.000	.063	.470
	Sig. (2-tailed)	.009	.227	.381	.	.798	.043
	N	19	19	19	19	19	19
CAP.EXPS	Pearson Correlation	.300	.366	.518	.063	1.000	.287
	Sig. (2-tailed)	.212	.123	.023	.798	.	.233
	N	19	19	19	19	19	19
GR.APERT	Pearson Correlation	.639	.269	.423	.470	.287	1.000
	Sig. (2-tailed)	.003	.265	.071	.043	.233	.
	N	19	19	19	19	19	19

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELACION COMUNICACION VIBISA – CNA DIPLOMADO 97

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
EMPRESA	1.36	.50	14
AUTOPERC	16.36	2.92	14
ESCUCHAR	18.00	2.15	14
CL.EXP	14.64	3.30	14
CAP.EXPS	21.43	6.07	14
GR.APERT	17.64	4.53	14

Correlations

		EMPRESA	AUTOPERC	ESCUCHAR	CL.EXP	CAP.EXPS	GR.APERT
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	.593	.000	.600	.328	.095
	Sig. (2-tailed)	.	.025	1.000	.023	.253	.747
	N	14	14	14	14	14	14
AUTOPERC	Pearson Correlation	.593	1.000	.147	.477	.259	.068
	Sig. (2-tailed)	.025	.	.616	.085	.371	.816
	N	14	14	14	14	14	14
ESCUCHAR	Pearson Correlation	.000	.147	1.000	-.359	.259	-.008
	Sig. (2-tailed)	1.000	.616	.	.208	.370	.979
	N	14	14	14	14	14	14
CL.EXP	Pearson Correlation	.600	.477	-.359	1.000	.054	.274
	Sig. (2-tailed)	.023	.085	.208	.	.854	.343
	N	14	14	14	14	14	14
CAP.EXPS	Pearson Correlation	.328	.259	.259	.054	1.000	.358
	Sig. (2-tailed)	.253	.371	.370	.854	.	.209
	N	14	14	14	14	14	14
GR.APERT	Pearson Correlation	.095	.068	-.008	.274	.358	1.000
	Sig. (2-tailed)	.747	.816	.979	.343	.209	.
	N	14	14	14	14	14	14

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELACION COMUNICACION VIBISA – CNA DIPLOMADO 98

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
EMPRESA	1.50	.51	18
AUTOPERC	16.56	2.55	18
ESCUCHAR	18.28	2.63	18
CL.EXP	14.17	3.37	18
CAP.EXPS	20.50	5.22	18
GR.APERT	18.83	4.55	18

Correlations

		EMPRESA	AUTOPERC	ESCUCHAR	CL.EXP	CAP.EXPS	GR.APERT
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	.583	.109	.289	.099	.339
	Sig. (2-tailed)	.	.011	.668	.245	.697	.169
	N	18	18	18	18	18	18
AUTOPERC	Pearson Correlation	.583	1.000	.204	.400	.084	.003
	Sig. (2-tailed)	.011	.	.417	.100	.740	.989
	N	18	18	18	18	18	18
ESCUCHAR	Pearson Correlation	.109	.204	1.000	.074	.212	.161
	Sig. (2-tailed)	.668	.417	.	.770	.398	.523
	N	18	18	18	18	18	18
CL.EXP	Pearson Correlation	.289	.400	.074	1.000	-.183	.152
	Sig. (2-tailed)	.245	.100	.770	.	.468	.548
	N	18	18	18	18	18	18
CAP.EXPS	Pearson Correlation	.099	.084	.212	-.183	1.000	.249
	Sig. (2-tailed)	.697	.740	.398	.468	.	.319
	N	18	18	18	18	18	18
GR.APERT	Pearson Correlation	.339	.003	.161	.152	.249	1.000
	Sig. (2-tailed)	.169	.989	.523	.548	.319	.
	N	18	18	18	18	18	18

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELACION COMUNICACION VIBISA – CNA DIPLOMADO 99

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
EMPRESA	1.50	.51	18
AUTOPERC	15.56	2.28	18
ESCUCHAR	18.00	3.27	18
CL.EXP	14.50	3.07	18
CAP.EXPS	20.50	5.54	18
GR.APERT	17.94	4.80	18

Correlations

		EMPRESA	AUTOPERC	ESCUCHAR	CL.EXP	CAP.EXPS	GR.APERT
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	.201	.000	.428	.093	.131
	Sig. (2-tailed)	.	.425	1.000	.076	.714	.604
	N	18	18	18	18	18	18
AUTOPERC	Pearson Correlation	.201	1.000	.055	.059	.126	.019
	Sig. (2-tailed)	.425	.	.828	.817	.619	.940
	N	18	18	18	18	18	18
ESCUCHAR	Pearson Correlation	.000	.055	1.000	.059	.208	.154
	Sig. (2-tailed)	1.000	.828	.	.818	.409	.543
	N	18	18	18	18	18	18
CL.EXP	Pearson Correlation	.428	.059	.059	1.000	-.064	.082
	Sig. (2-tailed)	.076	.817	.818	.	.801	.747
	N	18	18	18	18	18	18
CAP.EXPS	Pearson Correlation	.093	.126	.208	-.064	1.000	.353
	Sig. (2-tailed)	.714	.619	.409	.801	.	.151
	N	18	18	18	18	18	18
GR.APERT	Pearson Correlation	.131	.019	.154	.082	.353	1.000
	Sig. (2-tailed)	.604	.940	.543	.747	.151	.
	N	18	18	18	18	18	18

CORRELACION COMUNICACIÓN VIBISA – CNA DIPLOMADO 2000

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
EMPRESA	1.57	.51	21
AUTOPERC	15.19	2.32	21
ESCUCHAR	16.57	3.68	21
CL.EXP	13.76	3.19	21
CAP.EXPS	21.81	6.25	21
GR.APERT	18.52	5.43	21

Correlations

		EMPRESA	AUTOPERC	ESCUCHAR	CL.EXP	CAP.EXPS	GR.APERT
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	.030	-.344	.150	.257	.195
	Sig. (2-tailed)	.	.896	.126	.516	.261	.398
	N	21	21	21	21	21	21
AUTOPERC	Pearson Correlation	.030	1.000	.620	.291	.217	.115
	Sig. (2-tailed)	.896	.	.003	.201	.345	.620
	N	21	21	21	21	21	21
ESCUCHAR	Pearson Correlation	-.344	.620	1.000	.178	.390	.167
	Sig. (2-tailed)	.126	.003	.	.440	.081	.470
	N	21	21	21	21	21	21
CL.EXP	Pearson Correlation	.150	.291	.178	1.000	.216	.513
	Sig. (2-tailed)	.516	.201	.440	.	.348	.018
	N	21	21	21	21	21	21
CAP.EXPS	Pearson Correlation	.257	.217	.390	.216	1.000	.274
	Sig. (2-tailed)	.261	.345	.081	.348	.	.229
	N	21	21	21	21	21	21
GR.APERT	Pearson Correlation	.195	.115	.167	.513	.274	1.000
	Sig. (2-tailed)	.398	.620	.470	.018	.229	.
	N	21	21	21	21	21	21

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELACION COMUNICACION VIBISA – CISEN

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
EMPRESA	1.73	.45	33
AUTOPERC	17.39	2.99	33
ESCUCHAR	19.52	3.30	33
CL.EXP	15.58	2.85	33
CAP.EXPS	22.88	5.13	33
GR.APERT	21.12	4.64	33

Correlations

		EMPRESA	AUTOPERC	ESCUCHAR	CL.EXP	CAP.EXPS	GR.APERT
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	.475	.286	.513	.349	.507
	Sig. (2-tailed)	.	.005	.107	.002	.046	.003
	N	33	33	33	33	33	33
AUTOPERC	Pearson Correlation	.475	1.000	.321	.339	.197	.237
	Sig. (2-tailed)	.005	.	.068	.053	.272	.183
	N	33	33	33	33	33	33
ESCUCHAR	Pearson Correlation	.286	.321	1.000	.300	.272	.279
	Sig. (2-tailed)	.107	.068	.	.090	.126	.115
	N	33	33	33	33	33	33
CL.EXP	Pearson Correlation	.513	.339	.300	1.000	.219	.531
	Sig. (2-tailed)	.002	.053	.090	.	.221	.001
	N	33	33	33	33	33	33
CAP.EXPS	Pearson Correlation	.349	.197	.272	.219	1.000	.559
	Sig. (2-tailed)	.046	.272	.126	.221	.	.001
	N	33	33	33	33	33	33
GR.APERT	Pearson Correlation	.507	.237	.279	.531	.559	1.000
	Sig. (2-tailed)	.003	.183	.115	.001	.001	.
	N	33	33	33	33	33	33

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELACION CONFLICTO VIBISA

Estadística Descriptiva

	Mean	Std. Deviation	N
EMPRESA	1.00	.00	9
COMPETIR	7.00	2.12	9
COLABORA	6.00	2.06	9
COMPROM	5.78	2.11	9
EVITAR	6.56	1.67	9
ACOMODAR	4.67	1.50	9

Correlación

		EMPRESA	COMPETIR	COLABORA	COMPROM	EVITAR	ACOMODAR
EMPRESA	Pearson Correlation
	Sig. (2-tailed)
	N	9	9	9	9	9	9
COMPETIR	Pearson Correlation	.	1.000	-.029	-.587	-.247	-.275
	Sig. (2-tailed)	.	.	.942	.097	.521	.474
	N	9	9	9	9	9	9
COLABORA	Pearson Correlation	.	-.029	1.000	-.662	.000	-.404
	Sig. (2-tailed)	.	.942	.	.052	1.000	.281
	N	9	9	9	9	9	9
COMPROM	Pearson Correlation	.	-.587	-.662	1.000	-.103	.448
	Sig. (2-tailed)	.	.097	.052	.	.792	.227
	N	9	9	9	9	9	9
EVITAR	Pearson Correlation	.	-.247	.000	-.103	1.000	-.617
	Sig. (2-tailed)	.	.521	1.000	.792	.	.077
	N	9	9	9	9	9	9
ACOMODAR	Pearson Correlation	.	-.275	-.404	.448	-.617	1.000
	Sig. (2-tailed)	.	.474	.281	.227	.077	.
	N	9	9	9	9	9	9

a Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

CORRELACION CONFLICTO VIBISA – GPO1 ESTRATEGIAS GERENCIALES

Estadística Descriptiva

	Mean	Std. Deviation	N
EMPRESA	1.53	.51	19
COMPETIR	6.79	2.46	19
COLABORA	6.16	2.03	19
COMPROM	6.79	2.12	19
EVITAR	5.26	2.77	19
ACOMODAR	4.79	1.47	19

Correlations

		EMPRESA	COMPETIR	COLABORA	COMPROM	EVITAR	ACOMODAR
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	-.083	.076	.464	-.455	.081
	Sig. (2-tailed)	.	.735	.758	.045	.050	.741
	N	19	19	19	19	19	19
COMPETIR	Pearson Correlation	-.083	1.000	-.170	-.285	-.530	-.273
	Sig. (2-tailed)	.735	.	.486	.237	.020	.258
	N	19	19	19	19	19	19
COLABORA	Pearson Correlation	.076	-.170	1.000	-.442	-.018	-.377
	Sig. (2-tailed)	.758	.486	.	.058	.943	.112
	N	19	19	19	19	19	19
COMPROM	Pearson Correlation	.464	-.285	-.442	1.000	-.331	.180
	Sig. (2-tailed)	.045	.237	.058	.	.167	.460
	N	19	19	19	19	19	19
EVITAR	Pearson Correlation	-.455	-.530	-.018	-.331	1.000	-.108
	Sig. (2-tailed)	.050	.020	.943	.167	.	.659
	N	19	19	19	19	19	19
ACOMODAR	Pearson Correlation	.081	-.273	-.377	.180	-.108	1.000
	Sig. (2-tailed)	.741	.258	.112	.460	.659	.
	N	19	19	19	19	19	19

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELACION CONFLICTO VIBISA- GPO 2 ESTRATEGIAS GERENCIALES

Estadística Descriptiva

	Mean	Std. Deviation	N
EMPRESA	1.61	.50	23
COMPETIR	6.13	2.53	23
COLABORA	6.17	1.90	23
COMPROM	7.70	2.84	23
EVITAR	5.43	2.00	23
ACOMODAR	4.57	1.88	23

Correlacion

		EMPRESA	COMPETIR	COLABORA	COMPROM	EVITAR	ACOMODAR
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	-.282	.075	.555	-.460	-.044
	Sig. (2-tailed)	.	.192	.733	.006	.027	.841
	N	23	23	23	23	23	23
COMPETIR	Pearson Correlation	-.282	1.000	-.175	-.305	-.228	-.466
	Sig. (2-tailed)	.192	.	.423	.157	.296	.025
	N	23	23	23	23	23	23
COLABORA	Pearson Correlation	.075	-.175	1.000	-.218	-.141	-.296
	Sig. (2-tailed)	.733	.423	.	.318	.522	.170
	N	23	23	23	23	23	23
COMPROM	Pearson Correlation	.555	-.305	-.218	1.000	-.594	-.248
	Sig. (2-tailed)	.006	.157	.318	.	.003	.254
	N	23	23	23	23	23	23
EVITAR	Pearson Correlation	-.460	-.228	-.141	-.594	1.000	.283
	Sig. (2-tailed)	.027	.296	.522	.003	.	.191
	N	23	23	23	23	23	23
ACOMODAR	Pearson Correlation	-.044	-.466	-.296	-.248	.283	1.000
	Sig. (2-tailed)	.841	.025	.170	.254	.191	.
	N	23	23	23	23	23	23

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELACION CONFLICTO VIBISA – GPO 3 ESTRATEGIAS GERENCIALES

Estadística Descriptiva

	Mean	Std. Deviation	N
EMPRESA	1.53	.51	19
COMPETIR	6.11	2.21	19
COLABORA	6.95	2.57	19
COMPROM	6.63	2.50	19
EVITAR	5.74	2.35	19
ACOMODAR	4.53	1.58	19

Correlación

		EMPRESA	COMPETIR	COLABORA	COMPROM	EVITAR	ACOMODAR
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	-.395	.359	.333	-.339	-.087
	Sig. (2-tailed)	.	.094	.131	.164	.156	.724
	N	19	19	19	19	19	19
COMPETIR	Pearson Correlation	-.395	1.000	-.351	-.446	.155	-.336
	Sig. (2-tailed)	.094	.	.140	.056	.526	.160
	N	19	19	19	19	19	19
COLABORA	Pearson Correlation	.359	-.351	1.000	-.280	-.581	.131
	Sig. (2-tailed)	.131	.140	.	.246	.009	.594
	N	19	19	19	19	19	19
COMPROM	Pearson Correlation	.333	-.446	-.280	1.000	-.244	-.103
	Sig. (2-tailed)	.164	.056	.246	.	.314	.674
	N	19	19	19	19	19	19
EVITAR	Pearson Correlation	-.339	.155	-.581	-.244	1.000	-.380
	Sig. (2-tailed)	.156	.526	.009	.314	.	.109
	N	19	19	19	19	19	19
ACOMODAR	Pearson Correlation	-.087	-.336	.131	-.103	-.380	1.000
	Sig. (2-tailed)	.724	.160	.594	.674	.109	.
	N	19	19	19	19	19	19

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELACION CONFLICTO VIBISA – CNA DIPLOMADO 97

Estadística Descriptiva

	Mean	Std. Deviation	N
EMPRESA	1.36	.50	14
COMPETIR	7.00	1.84	14
COLABORA	6.57	2.14	14
COMPROM	5.93	1.82	14
EVITAR	6.07	1.77	14
ACOMODAR	4.43	1.34	14

Correlación

		EMPRESA	COMPETIR	COLABORA	COMPROM	EVITAR	ACOMODAR
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	.000	.372	.116	-.380	-.247
	Sig. (2-tailed)	.	1.000	.190	.694	.180	.395
	N	14	14	14	14	14	14
COMPETIR	Pearson Correlation	.000	1.000	-.235	-.437	-.094	-.280
	Sig. (2-tailed)	1.000	.	.419	.118	.749	.332
	N	14	14	14	14	14	14
COLABORA	Pearson Correlation	.372	-.235	1.000	-.523	-.214	-.279
	Sig. (2-tailed)	.190	.419	.	.055	.462	.333
	N	14	14	14	14	14	14
COMPROM	Pearson Correlation	.116	-.437	-.523	1.000	-.237	.392
	Sig. (2-tailed)	.694	.118	.055	.	.415	.166
	N	14	14	14	14	14	14
EVITAR	Pearson Correlation	-.380	-.094	-.214	-.237	1.000	-.531
	Sig. (2-tailed)	.180	.749	.462	.415	.	.051
	N	14	14	14	14	14	14
ACOMODAR	Pearson Correlation	-.247	-.280	-.279	.392	-.531	1.000
	Sig. (2-tailed)	.395	.332	.333	.166	.051	.
	N	14	14	14	14	14	14

CORRELACION CONFLICTO VIBISA – CNA DIPLOMADO 98

Estadística descriptiva

	Mean	Std. Deviation	N
EMPRESA	1.50	.51	18
COMPETIR	6.39	2.48	18
COLABORA	6.39	2.12	18
COMPROM	6.61	2.20	18
EVITAR	5.72	1.71	18
ACOMODAR	4.89	1.41	18

Correlación

		EMPRESA	COMPETIR	COLABORA	COMPROM	EVITAR	ACOMODAR
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	-.254	.189	.390	-.502	.162
	Sig. (2-tailed)	.	.309	.453	.110	.034	.520
	N	18	18	18	18	18	18
COMPETIR	Pearson Correlation	-.254	1.000	-.210	-.521	-.084	-.526
	Sig. (2-tailed)	.309	.	.403	.027	.740	.025
	N	18	18	18	18	18	18
COLABORA	Pearson Correlation	.189	-.210	1.000	-.445	-.147	-.260
	Sig. (2-tailed)	.453	.403	.	.064	.560	.296
	N	18	18	18	18	18	18
COMPROM	Pearson Correlation	.390	-.521	-.445	1.000	-.343	.441
	Sig. (2-tailed)	.110	.027	.064	.	.163	.067
	N	18	18	18	18	18	18
EVITAR	Pearson Correlation	-.502	-.084	-.147	-.343	1.000	-.307
	Sig. (2-tailed)	.034	.740	.560	.163	.	.216
	N	18	18	18	18	18	18
ACOMODAR	Pearson Correlation	.162	-.526	-.260	.441	-.307	1.000
	Sig. (2-tailed)	.520	.025	.296	.067	.216	.
	N	18	18	18	18	18	18

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELACION CONFLICTO VIBISA- CNA DIPLOMADO 99

Estadística Descriptiva

	Mean	Std. Deviation	N
EMPRESA	1.50	.51	18
COMPETIR	6.50	1.89	18
COLABORA	6.17	1.79	18
COMPROM	6.33	1.71	18
EVITAR	6.33	1.94	18
ACOMODAR	4.67	1.94	18

Correlación

		EMPRESA	COMPETIR	COLABORA	COMPROM	EVITAR	ACOMODAR
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	-.273	.096	.333	-.118	.000
	Sig. (2-tailed)	.	.274	.705	.176	.641	1.000
	N	18	18	18	18	18	18
COMPETIR	Pearson Correlation	-.273	1.000	-.235	-.600	-.064	-.161
	Sig. (2-tailed)	.274	.	.348	.008	.800	.524
	N	18	18	18	18	18	18
COLABORA	Pearson Correlation	.096	-.235	1.000	-.307	-.135	-.288
	Sig. (2-tailed)	.705	.348	.	.216	.592	.247
	N	18	18	18	18	18	18
COMPROM	Pearson Correlation	.333	-.600	-.307	1.000	-.141	.124
	Sig. (2-tailed)	.176	.008	.216	.	.576	.625
	N	18	18	18	18	18	18
EVITAR	Pearson Correlation	-.118	-.064	-.135	-.141	1.000	-.688
	Sig. (2-tailed)	.641	.800	.592	.576	.	.002
	N	18	18	18	18	18	18
ACOMODAR	Pearson Correlation	.000	-.161	-.288	.124	-.688	1.000
	Sig. (2-tailed)	1.000	.524	.247	.625	.002	.
	N	18	18	18	18	18	18

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELACION CONFLICTO VIBISA – CNA DIPLOMADO 2000

Estadística Descriptiva

	Mean	Std. Deviation	N
EMPRESA	1.57	.51	21
COMPETIR	6.05	2.29	21
COLABORA	6.62	1.88	21
COMPROM	6.48	2.32	21
EVITAR	6.10	1.73	21
ACOMODAR	4.71	2.10	21

Correlación

		EMPRESA	COMPETIR	COLABORA	COMPROM	EVITAR	ACOMODAR
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	-.369	.292	.268	-.236	.020
	Sig. (2-tailed)	.	.100	.200	.241	.303	.931
	N	21	21	21	21	21	21
COMPETIR	Pearson Correlation	-.369	1.000	-.204	-.542	-.165	-.111
	Sig. (2-tailed)	.100	.	.375	.011	.474	.631
	N	21	21	21	21	21	21
COLABORA	Pearson Correlation	.292	-.204	1.000	-.082	-.326	-.332
	Sig. (2-tailed)	.200	.375	.	.722	.149	.141
	N	21	21	21	21	21	21
COMPROM	Pearson Correlation	.268	-.542	-.082	1.000	-.124	-.361
	Sig. (2-tailed)	.241	.011	.722	.	.591	.108
	N	21	21	21	21	21	21
EVITAR	Pearson Correlation	-.236	-.165	-.326	-.124	1.000	-.226
	Sig. (2-tailed)	.303	.474	.149	.591	.	.324
	N	21	21	21	21	21	21
ACOMODAR	Pearson Correlation	.020	-.111	-.332	-.361	-.226	1.000
	Sig. (2-tailed)	.931	.631	.141	.108	.324	.
	N	21	21	21	21	21	21

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELACION CONFLICTO VIBISA – CISEN

Estadística Descriptiva

	Mean	Std. Deviation	N
EMPRESA	1.72	.46	32
COMPETIR	6.30	2.57	33
COLABORA	6.88	2.23	33
COMPROM	6.97	2.56	33
EVITAR	5.36	1.98	33
ACOMODAR	4.39	1.73	33

Correlación

		EMPRESA	COMPETIR	COLABORA	COMPROM	EVITAR	ACOMODAR
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	-.161	.221	.352	-.361	-.094
	Sig. (2-tailed)	.	.380	.224	.048	.042	.608
	N	32	32	32	32	32	32
COMPETIR	Pearson Correlation	-.161	1.000	-.206	-.446	-.299	-.211
	Sig. (2-tailed)	.380	.	.250	.009	.091	.240
	N	32	33	33	33	33	33
COLABORA	Pearson Correlation	.221	-.206	1.000	-.373	-.202	-.343
	Sig. (2-tailed)	.224	.250	.	.032	.260	.051
	N	32	33	33	33	33	33
COMPROM	Pearson Correlation	.352	-.446	-.373	1.000	-.109	-.033
	Sig. (2-tailed)	.048	.009	.032	.	.547	.857
	N	32	33	33	33	33	33
EVITAR	Pearson Correlation	-.361	-.299	-.202	-.109	1.000	-.171
	Sig. (2-tailed)	.042	.091	.260	.547	.	.342
	N	32	33	33	33	33	33
ACOMODAR	Pearson Correlation	-.094	-.211	-.343	-.033	-.171	1.000
	Sig. (2-tailed)	.608	.240	.051	.857	.342	.
	N	32	33	33	33	33	33

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELACION CONFLICTO VIBISA – SAT

Estadística Descriptiva

	Mean	Std. Deviation	N
EMPRESA	1.91	.29	99
COMPETIR	6.01	2.43	100
COLABORA	6.75	2.16	100
COMPROM	8.06	2.37	100
EVITAR	4.84	2.24	100
ACOMODAR	4.19	1.73	100

Correlación

		EMPRESA	COMPETIR	COLABORA	COMPROM	EVITAR	ACOMODAR
EMPRESA	Pearson Correlation	1.000	-.127	.105	.315	-.241	-.087
	Sig. (2-tailed)	.	.209	.299	.002	.016	.392
	N	99	99	99	99	99	99
COMPETIR	Pearson Correlation	-.127	1.000	-.071	-.359	-.346	-.109
	Sig. (2-tailed)	.209	.	.485	.000	.000	.282
	N	99	100	100	100	100	100
COLABORA	Pearson Correlation	.105	-.071	1.000	-.325	-.220	-.161
	Sig. (2-tailed)	.299	.485	.	.001	.028	.110
	N	99	100	100	100	100	100
COMPROM	Pearson Correlation	.315	-.359	-.325	1.000	-.217	-.190
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.001	.	.030	.058
	N	99	100	100	100	100	100
EVITAR	Pearson Correlation	-.241	-.346	-.220	-.217	1.000	.042
	Sig. (2-tailed)	.016	.000	.028	.030	.	.679
	N	99	100	100	100	100	100
ACOMODAR	Pearson Correlation	-.087	-.109	-.161	-.190	.042	1.000
	Sig. (2-tailed)	.392	.282	.110	.058	.679	.
	N	99	100	100	100	100	100

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

PRUEBA T – STUDENT LIDERAZGO VIBISA – GPO 1 ESTRATEGIAS GERENCIALES.

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AUTORIT	1.00	9	-1.0000	2.8284	.9428
	2.00	11	1.0909	2.4680	.7441
ADMON.EQ	1.00	9	1.3333	2.7386	.9129
	2.00	11	4.7273	3.4085	1.0277
DIACAMPO	1.00	9	3.0000	2.7386	.9129
	2.00	11	2.1818	2.8220	.8509
EMPOBREC	1.00	9	-1.1111	1.7638	.5879
	2.00	11	1.0909	1.0445	.3149

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
AUTORIT	Equal variances assumed	.188	.669	-1.766	18	.094	-2.0909	1.1840	-4.5784	.3966
	Equal variances not assumed			-1.741	16.080	.101	-2.0909	1.2011	-4.6361	.4543
ADMON.EQ	Equal variances assumed	.193	.666	-2.414	18	.027	-3.3939	1.4062	-6.3482	-.4397
	Equal variances not assumed			-2.469	17.999	.024	-3.3939	1.3746	-6.2819	-.5060
DIACAMPO	Equal variances assumed	.000	.989	.654	18	.522	.8182	1.2519	-1.8119	3.4483
	Equal variances not assumed			.656	17.420	.521	.8182	1.2479	-1.8099	3.4462
EMPOBREC	Equal variances assumed	2.650	.121	-3.474	18	.003	-2.2020	.6339	-3.5337	-.8703
	Equal variances not assumed			-3.302	12.430	.006	-2.2020	.6670	-3.6497	-.7544

PRUEBA T – STUDENT LIDERAZGO VIBISA – GPO 2 ESTRATEGIAS GERENCIALES

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AUTORIT	1.00	9	-1.0000	2.8284	.9428
	2.00	11	.3636	2.5796	.7778
ADMON.EQ	1.00	9	1.3333	2.7386	.9129
	2.00	11	3.1818	2.3160	.6983
DIACAMPO	1.00	9	3.0000	2.7386	.9129
	2.00	11	2.5455	1.4397	.4341
EMPOBREC	1.00	9	-1.1111	1.7638	.5879
	2.00	11	1.2727	1.3484	.4066

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
AUTORIT	Equal variances assumed	.078	.783	-1.127	18	.275	-1.3636	1.2104	-3.9067	1.1794
	Equal variances not assumed			-1.116	16.486	.281	-1.3636	1.2222	-3.9485	1.2212
ADMON.EQ	Equal variances assumed	.676	.422	-1.637	18	.119	-1.8485	1.1293	-4.2211	.5241
	Equal variances not assumed			-1.608	15.779	.128	-1.8485	1.1493	-4.2877	.5907
DIACAMPO	Equal variances assumed	4.486	.048	.478	18	.639	.4545	.9519	-1.5452	2.4543
	Equal variances not assumed			.450	11.554	.661	.4545	1.0108	-1.7573	2.6664
EMPOBREC	Equal variances assumed	.682	.420	-3.429	18	.003	-2.3838	.6953	-3.8445	-.9231
	Equal variances not assumed			-3.335	14.777	.005	-2.3838	.7148	-3.9094	-.8582

PRUEBA T – STUDENT LIDEREZGO VIBISA – GPO 3 ESTRATEGIAS GERENCIALES

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AUTORIT	1.00	9	-1.0000	2.8284	.9428
	2.00	11	.8182	2.4008	.7239
ADMON.EQ	1.00	9	1.3333	2.7386	.9129
	2.00	11	4.1818	3.2502	.9800
DIACAMPO	1.00	9	3.0000	2.7386	.9129
	2.00	11	2.1818	1.6011	.4828
EMPOBREC	1.00	9	-1.1111	1.7638	.5879
	2.00	11	.7273	.9045	.2727

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
AUTORIT	Equal variances assumed	.333	.571	-1.556	18	.137	-1.8182	1.1684	-4.2729	.6365
	Equal variances not assumed			-1.530	15.815	.146	-1.8182	1.1886	-4.3404	.7040
ADMON.EQ	Equal variances assumed	.527	.477	-2.089	18	.051	-2.8485	1.3634	-5.7130	1.602E-02
	Equal variances not assumed			-2.127	17.970	.048	-2.8485	1.3393	-5.6625	-3.4436E-02
DIACAMPO	Equal variances assumed	3.878	.065	.835	18	.415	.8182	.9804	-1.2415	2.8779
	Equal variances not assumed			.792	12.329	.443	.8182	1.0327	-1.4252	3.0615
EMPOBREC	Equal variances assumed	4.728	.043	-3.018	18	.007	-1.8384	.6092	-3.1183	-.5584
	Equal variances not assumed			-2.836	11.391	.016	-1.8384	.6481	-3.2589	-.4178

PRUEBA T – STUDEN LIDERAZGO VIBISA - DIPLOMADO 97 CNA

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AUTORIT	1.00	9	-1.0000	2.8284	.9428
	2.00	5	.6000	2.7019	1.2083
ADMON.EQ	1.00	9	1.3333	2.7386	.9129
	2.00	5	3.8000	2.1679	.9695
DIACAMPO	1.00	9	3.0000	2.7386	.9129
	2.00	5	2.4000	2.7019	1.2083
EMPOBREC	1.00	9	-1.1111	1.7638	.5879
	2.00	5	1.2000	1.0954	.4899

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
AUTORIT	Equal variances assumed	.177	.681	-1.029	12	.324	-1.6000	1.5544	-4.9868	1.7868
	Equal variances not assumed			-1.044	8.734	.325	-1.6000	1.5326	-5.0831	1.8831
ADMON.EQ	Equal variances assumed	.437	.521	-1.726	12	.110	-2.4667	1.4293	-5.5809	.6476
	Equal variances not assumed			-1.852	10.220	.093	-2.4667	1.3317	-5.4252	.4918
DIACAMPO	Equal variances assumed	.202	.661	.395	12	.700	.6000	1.5207	-2.7134	3.9134
	Equal variances not assumed			.396	8.487	.702	.6000	1.5144	-2.8576	4.0576
EMPOBREC	Equal variances assumed	1.298	.277	-2.634	12	.022	-2.3111	.8773	-4.2227	-.3996
	Equal variances not assumed			-3.020	11.692	.011	-2.3111	.7653	-3.9834	-.6388

PRUEBA T – STUDENT LIDERAZGO VIBISA – DIPLOMADO 98 CNA

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AUTORIT	1.00	9	-1.0000	2.8284	.9428
	2.00	9	.0000	2.3979	.7993
ADMON.EQ	1.00	9	1.3333	2.7386	.9129
	2.00	9	2.8889	2.4721	.8240
DIACAMPO	1.00	9	3.0000	2.7386	.9129
	2.00	9	1.3333	1.8708	.6236
EMPOBREC	1.00	9	-1.1111	1.7638	.5879
	2.00	9	1.0000	1.4142	.4714

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
AUTORIT	Equal variances assumed	1.148	.300	-.809	16	.430	-1.0000	1.2360	-3.6203	1.6203
	Equal variances not assumed			-.809	15.583	.431	-1.0000	1.2360	-3.6260	1.6260
ADMON.EQ	Equal variances assumed	.838	.373	-1.265	16	.224	-1.5556	1.2298	-4.1626	1.0515
	Equal variances not assumed			-1.265	15.835	.224	-1.5556	1.2298	-4.1648	1.0537
DIACAMPO	Equal variances assumed	1.660	.216	1.508	16	.151	1.6667	1.1055	-.6770	4.0103
	Equal variances not assumed			1.508	14.131	.154	1.6667	1.1055	-.7024	4.0358
EMPOBREC	Equal variances assumed	.655	.430	-2.801	16	.013	-2.1111	.7536	-3.7087	-.5136
	Equal variances not assumed			-2.801	15.278	.013	-2.1111	.7536	-3.7148	-.5074

PRUEBA T – STUDEN LIDERAZGO VIBISA – DIPLOMADO 99 CNA

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AUTORIT	1.00	9	-1.0000	2.8284	.9428
	2.00	9	-1.2222	1.7159	.5720
ADMON.EQ	1.00	9	1.3333	2.7386	.9129
	2.00	9	3.2222	3.0732	1.0244
DIACAMPO	1.00	9	3.0000	2.7386	.9129
	2.00	9	2.8889	3.3706	1.1235
EMPOBREC	1.00	9	-1.1111	1.7638	.5879
	2.00	9	.0000	1.0000	.3333

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
AUTORIT	Equal variances assumed	2.170	.160	.202	16	.843	.2222	1.1027	-2.1155	2.5599
	Equal variances not assumed			.202	13.186	.843	.2222	1.1027	-2.1567	2.6011
ADMON.EQ	Equal variances assumed	.073	.790	-1.377	16	.188	-1.8889	1.3721	-4.7977	1.0199
	Equal variances not assumed			-1.377	15.792	.188	-1.8889	1.3721	-4.8008	1.0230
DIACAMPO	Equal variances assumed	1.616	.222	.077	16	.940	.1111	1.4476	-2.9578	3.1800
	Equal variances not assumed			.077	15.356	.940	.1111	1.4476	-2.9682	3.1905
EMPOBREC	Equal variances assumed	5.551	.032	-1.644	16	.120	-1.1111	.6759	-2.5439	.3217
	Equal variances not assumed			-1.644	12.661	.125	-1.1111	.6759	-2.5752	.3530

PRUEBA T – STUDENT LIDERAZGO VIBISA - DIPLOMADO 2000 CNA

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AUTORIT	1.00	9	-1.0000	2.8284	.9428
	2.00	12	.5000	2.2361	.6455
ADMON.EQ	1.00	9	1.3333	2.7386	.9129
	2.00	12	2.5000	4.3170	1.2462
DIACAMPO	1.00	9	3.0000	2.7386	.9129
	2.00	12	3.7500	1.6583	.4787
EMPOBREC	1.00	9	-1.1111	1.7638	.5879
	2.00	12	1.3333	2.3868	.6890

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
AUTORIT	Equal variances assumed	.732	.403	-1.359	19	.190	-1.5000	1.1036	-3.8098	.8098
	Equal variances not assumed			-1.313	14.880	.209	-1.5000	1.1426	-3.9371	.9371
ADMON.EQ	Equal variances assumed	5.735	.027	-.708	19	.487	-1.1667	1.6468	-4.6135	2.2801
	Equal variances not assumed			-.755	18.606	.460	-1.1667	1.5448	-4.4046	2.0712
DIACAMPO	Equal variances assumed	3.282	.086	-.780	19	.445	-.7500	.9610	-2.7615	1.2615
	Equal variances not assumed			-.728	12.327	.480	-.7500	1.0308	-2.9893	1.4893
EMPOBREC	Equal variances assumed	.375	.548	-2.582	19	.018	-2.4444	.9466	-4.4257	-.4632
	Equal variances not assumed			-2.699	19.000	.014	-2.4444	.9058	-4.3403	-.5486

PRUEBA T – STUDENT LIDERAZGO VIBISA – CISEN

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AUTORIT	1.00	9	-1.0000	2.8284	.9428
	2.00	24	.7917	2.3953	.4889
ADMON.EQ	1.00	9	1.3333	2.7386	.9129
	2.00	24	4.0000	3.2969	.6730
DIACAMPO	1.00	9	3.0000	2.7386	.9129
	2.00	24	2.4167	2.3941	.4887
EMPOBREC	1.00	9	-1.1111	1.7638	.5879
	2.00	24	.7917	1.8645	.3806

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
AUTORIT	Equal variances assumed	.364	.550	-1.823	31	.078	-1.7917	.9827	-3.7959	.2126
	Equal variances not assumed			-1.687	12.565	.116	-1.7917	1.0620	-4.0942	.5108
ADMON.EQ	Equal variances assumed	.422	.521	-2.157	31	.039	-2.6667	1.2360	-5.1876	-.1458
	Equal variances not assumed			-2.351	17.283	.031	-2.6667	1.1341	-5.0565	-.2769
DIACAMPO	Equal variances assumed	.287	.596	.600	31	.553	.5833	.9723	-1.3997	2.5664
	Equal variances not assumed			.563	12.875	.583	.5833	1.0355	-1.6558	2.8225
EMPOBREC	Equal variances assumed	.054	.817	-2.647	31	.013	-1.9028	.7188	-3.3688	-.4367
	Equal variances not assumed			-2.717	15.182	.016	-1.9028	.7004	-3.3940	-.4115

PRUEBA T- STUDENT LIDERAZGO VIBISA – SAT

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AUTORIT	1.00	9	-1.0000	2.8284	.9428
	2.00	91	1.1099	2.1982	.2304
ADMON.EQ	1.00	9	1.3333	2.7386	.9129
	2.00	91	3.2308	2.3668	.2481
DIACAMPO	1.00	9	3.0000	2.7386	.9129
	2.00	91	3.1868	2.2307	.2338
EMPOBREC	1.00	9	-1.1111	1.7638	.5879
	2.00	91	-4.3956E-02	1.6794	.1760

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
AUTORIT	Equal variances assumed	.918	.340	-2.676	98	.009	-2.1099	.7884	-3.6745	-.5453
	Equal variances not assumed			-2.174	8.982	.058	-2.1099	.9706	-4.3061	8.636E-02
ADMON.EQ	Equal variances assumed	.548	.461	-2.263	98	.026	-1.8974	.8384	-3.5612	-.2337
	Equal variances not assumed			-2.006	9.221	.075	-1.8974	.9460	-4.0296	.2347
DIACAMPO	Equal variances assumed	1.072	.303	-.235	98	.815	-.1868	.7954	-1.7653	1.3917
	Equal variances not assumed			-.198	9.081	.847	-.1868	.9423	-2.3157	1.9420
EMPOBREC	Equal variances assumed	.275	.601	-1.811	98	.073	-1.0672	.5893	-2.2366	.1023
	Equal variances not assumed			-1.739	9.492	.114	-1.0672	.6137	-2.4446	.3103

PRUEBA T – STUDENT COMUNICACION VIBISA –GPO 1 ESTRATEGIAS GERENCIALES

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AUTOPERC	1	9	15.11	2.52	.84
	2	13	16.92	3.20	.89
ESCUCHAR	1	9	18.00	2.24	.75
	2	13	19.46	2.44	.68
CL.EXP	1	9	13.22	3.27	1.09
	2	13	14.15	3.78	1.05
CAP.EXPS	1	9	20.00	6.87	2.29
	2	13	21.92	4.80	1.33
GR.APERT	1	9	17.33	5.32	1.77
	2	13	20.00	4.67	1.30

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances	Sig.	t-test for Equality of Means		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
		F		T	df				Lower	Upper
AUTOPERC	Equal variances assumed	.452	.509	-1.417	20	.172	-1.81	1.28	-4.48	.85
	Equal variances not assumed			-1.482	19.567	.154	-1.81	1.22	-4.37	.74
ESCUCHAR	Equal variances assumed	.421	.524	-1.429	20	.168	-1.46	1.02	-3.59	.67
	Equal variances not assumed			-1.453	18.309	.163	-1.46	1.01	-3.57	.65
CL.EXP	Equal variances assumed	.173	.682	-.599	20	.556	-.93	1.56	-4.18	2.31
	Equal variances not assumed			-.616	18.883	.545	-.93	1.51	-4.10	2.24
CAP.EXPS	Equal variances assumed	1.209	.285	-.775	20	.447	-1.92	2.48	-7.10	3.25
	Equal variances not assumed			-.726	13.310	.481	-1.92	2.65	-7.64	3.79
GR.APERT	Equal variances assumed	.649	.430	-1.245	20	.228	-2.67	2.14	-7.13	1.80
	Equal variances not assumed			-1.215	15.830	.242	-2.67	2.20	-7.32	1.99

PRUEBA T- STUDENT COMUNICACION VIBISA – GPO 2 ESTRATEGIAS GERENCIALES

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AUTOPERC	1	9	15.11	2.52	.84
	2	12	18.08	3.20	.92
ESCUCHAR	1	9	18.00	2.24	.75
	2	12	17.00	3.07	.89
CL.EXP	1	9	13.22	3.27	1.09
	2	12	13.67	4.40	1.27
CAP.EXPS	1	9	20.00	6.87	2.29
	2	12	21.67	7.40	2.14
GR.APERT	1	9	17.33	5.32	1.77
	2	12	19.08	5.57	1.61

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
AUTOPERC	Equal variances assumed	.482	.496	-2.296	19	.033	-2.97	1.29	-5.68	-.26
	Equal variances not assumed			-2.378	18.924	.028	-2.97	1.25	-5.59	-.36
ESCUCHAR	Equal variances assumed	1.846	.190	.824	19	.420	1.00	1.21	-1.54	3.54
	Equal variances not assumed			.863	18.996	.399	1.00	1.16	-1.43	3.43
CL.EXP	Equal variances assumed	.558	.464	-.254	19	.802	-.44	1.75	-4.10	3.21
	Equal variances not assumed			-.266	18.999	.793	-.44	1.67	-3.95	3.06
CAP.EXPS	Equal variances assumed	.012	.915	-.526	19	.605	-1.67	3.17	-8.30	4.96
	Equal variances not assumed			-.532	18.041	.601	-1.67	3.13	-8.25	4.91
GR.APERT	Equal variances assumed	.065	.802	-.727	19	.476	-1.75	2.41	-6.79	3.29
	Equal variances not assumed			-.732	17.811	.474	-1.75	2.39	-6.78	3.28

PRUEBA T – STUDENT COMUNICACIÓN VIBISA – GPO 3 ESTRATEGIAS GERENCIALES

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AUTOPERC	1	9	15.11	2.52	.84
	2	10	18.50	3.06	.97
ESCUCHAR	1	9	18.00	2.24	.75
	2	10	20.90	2.88	.91
CL.EXP	1	9	13.22	3.27	1.09
	2	10	16.70	1.70	.54
CAP.EXPS	1	9	20.00	6.87	2.29
	2	10	23.40	4.43	1.40
GR.APERT	1	9	17.33	5.32	1.77
	2	10	23.70	2.41	.76

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
AUTOPERC	Equal variances assumed	.192	.667	-2.614	17	.018	-3.39	1.30	-6.12	-.65
	Equal variances not assumed			-2.642	16.885	.017	-3.39	1.28	-6.10	-.68
ESCUCHAR	Equal variances assumed	2.529	.130	-2.428	17	.027	-2.90	1.19	-5.42	-.38
	Equal variances not assumed			-2.462	16.670	.025	-2.90	1.18	-5.39	-.41
CL.EXP	Equal variances assumed	2.587	.126	-2.953	17	.009	-3.48	1.18	-5.96	-.99
	Equal variances not assumed			-2.860	11.759	.015	-3.48	1.22	-6.13	-.82
CAP.EXPS	Equal variances assumed	1.517	.235	-1.296	17	.212	-3.40	2.62	-8.94	2.14
	Equal variances not assumed			-1.266	13.425	.227	-3.40	2.69	-9.18	2.38
GR.APERT	Equal variances assumed	6.094	.024	-3.426	17	.003	-6.37	1.86	-10.29	-2.45
	Equal variances not assumed			-3.302	10.894	.007	-6.37	1.93	-10.62	-2.12

PRUEBA T – STUDENT COMUNICACIÓN VIBISA – DIPLOMADO 97 CNA.

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AUTOPERC	1	9	15.11	2.52	.84
	2	5	18.60	2.30	1.03
ESCUCHAR	1	9	18.00	2.24	.75
	2	5	18.00	2.24	1.00
CL.EXP	1	9	13.22	3.27	1.09
	2	5	17.20	1.10	.49
CAP.EXPS	1	9	20.00	6.87	2.29
	2	5	24.00	3.54	1.58
GR.APERT	1	9	17.33	5.32	1.77
	2	5	18.20	3.11	1.39

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
AUTOPERC	Equal variances assumed	.088	.772	-2.552	12	.025	-3.49	1.37	-6.47	-.51
	Equal variances not assumed			-2.625	9.092	.027	-3.49	1.33	-6.49	-.49
ESCUCHAR	Equal variances assumed	.003	.957	.000	12	1.000	.00	1.25	-2.72	2.72
	Equal variances not assumed			.000	8.385	1.000	.00	1.25	-2.85	2.85
CL.EXP	Equal variances assumed	2.845	.117	-2.599	12	.023	-3.98	1.53	-7.31	-.64
	Equal variances not assumed			-3.328	10.686	.007	-3.98	1.20	-6.62	-1.34
CAP.EXPS	Equal variances assumed	2.318	.154	-1.201	12	.253	-4.00	3.33	-11.26	3.26
	Equal variances not assumed			-1.437	11.994	.176	-4.00	2.78	-10.07	2.07
GR.APERT	Equal variances assumed	1.764	.209	-.331	12	.747	-.87	2.62	-6.58	4.84
	Equal variances not assumed			-.385	11.874	.707	-.87	2.25	-5.78	4.05

PRUEBA T – STUDENT COMUNICACIÓN VIBISA - DIPLOMADO 98 CNA

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AUTOPERC	1	9	15.11	2.52	.84
	2	9	18.00	1.66	.55
ESCUCHAR	1	9	18.00	2.24	.75
	2	9	18.56	3.09	1.03
CL.EXP	1	9	13.22	3.27	1.09
	2	9	15.11	3.37	1.12
CAP.EXPS	1	9	20.00	6.87	2.29
	2	9	21.00	3.16	1.05
GR.APERT	1	9	17.33	5.32	1.77
	2	9	20.33	3.28	1.09

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
AUTOPERC	Equal variances assumed	3.173	.094	-2.871	16	.011	-2.89	1.01	-5.02	-.76
	Equal variances not assumed			-2.871	13.828	.012	-2.89	1.01	-5.05	-.73
ESCUCHAR	Equal variances assumed	3.457	.081	-.437	16	.668	-.56	1.27	-3.25	2.14
	Equal variances not assumed			-.437	14.583	.668	-.56	1.27	-3.27	2.16
CL.EXP	Equal variances assumed	.120	.734	-1.207	16	.245	-1.89	1.57	-5.21	1.43
	Equal variances not assumed			-1.207	15.985	.245	-1.89	1.57	-5.21	1.43
CAP.EXPS	Equal variances assumed	4.054	.061	-.396	16	.697	-1.00	2.52	-6.35	4.35
	Equal variances not assumed			-.396	11.241	.699	-1.00	2.52	-6.54	4.54
GR.APERT	Equal variances assumed	2.226	.155	-1.441	16	.169	-3.00	2.08	-7.41	1.41
	Equal variances not assumed			-1.441	13.318	.173	-3.00	2.08	-7.49	1.49

PRUEBA T – STUDENT COMUNICACIÓN VIBISA – DIPLOMADO 99 CNA.

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AUTOPERC	1	9	15.11	2.52	.84
	2	9	16.00	2.06	.69
ESCUCHAR	1	9	18.00	2.24	.75
	2	9	18.00	4.21	1.40
CL.EXP	1	9	13.22	3.27	1.09
	2	9	15.78	2.39	.80
CAP.EXPS	1	9	20.00	6.87	2.29
	2	9	21.00	4.18	1.39
GR.APERT	1	9	17.33	5.32	1.77
	2	9	18.56	4.45	1.48

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
AUTOPERC	Equal variances assumed	.905	.356	-.819	16	.425	-.89	1.09	-3.19	1.41
	Equal variances not assumed			-.819	15.391	.425	-.89	1.09	-3.20	1.42
ESCUCHAR	Equal variances assumed	2.383	.142	.000	16	1.000	.00	1.59	-3.37	3.37
	Equal variances not assumed			.000	12.176	1.000	.00	1.59	-3.46	3.46
CL.EXP	Equal variances assumed	.361	.556	-1.894	16	.076	-2.56	1.35	-5.42	.31
	Equal variances not assumed			-1.894	14.638	.078	-2.56	1.35	-5.44	.33
CAP.EXPS	Equal variances assumed	1.778	.201	-.373	16	.714	-1.00	2.68	-6.69	4.69
	Equal variances not assumed			-.373	13.211	.715	-1.00	2.68	-6.79	4.79
GR.APERT	Equal variances assumed	.632	.438	-.529	16	.604	-1.22	2.31	-6.12	3.67
	Equal variances not assumed			-.529	15.517	.604	-1.22	2.31	-6.13	3.69

PRUEBA T – STUDENT COMUNICACIÓN VIBISA – DIPLOMADO 2000 CNA

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AUTOPERC	1	9	15.11	2.52	.84
	2	12	15.25	2.26	.65
ESCUCHAR	1	9	18.00	2.24	.75
	2	12	15.50	4.25	1.23
CL.EXP	1	9	13.22	3.27	1.09
	2	12	14.17	3.21	.93
CAP.EXPS	1	9	20.00	6.87	2.29
	2	12	23.17	5.65	1.63
GR.APERT	1	9	17.33	5.32	1.77
	2	12	19.42	5.57	1.61

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
AUTOPERC	Equal variances assumed	.318	.579	-.133	19	.896	-.14	1.05	-2.33	2.05
	Equal variances not assumed			-.130	16.257	.898	-.14	1.06	-2.39	2.11
ESCUCHAR	Equal variances assumed	3.101	.094	1.599	19	.126	2.50	1.56	-.77	5.77
	Equal variances not assumed			1.741	17.360	.099	2.50	1.44	-.53	5.53
CL.EXP	Equal variances assumed	.056	.815	-.661	19	.516	-.94	1.43	-3.93	2.04
	Equal variances not assumed			-.660	17.219	.518	-.94	1.43	-3.96	2.07
CAP.EXPS	Equal variances assumed	.205	.656	-1.159	19	.261	-3.17	2.73	-8.89	2.55
	Equal variances not assumed			-1.126	15.312	.278	-3.17	2.81	-9.15	2.82
GR.APERT	Equal variances assumed	.000	.989	-.865	19	.398	-2.08	2.41	-7.12	2.96
	Equal variances not assumed			-.871	17.811	.395	-2.08	2.39	-7.11	2.95

PRUEBA T – STUDENT COMUNICACIÓN VIBISA – CISEN

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AUTOPERC	1	9	15.11	2.52	.84
	2	24	18.25	2.72	.56
ESCUCHAR	1	9	18.00	2.24	.75
	2	24	20.08	3.49	.71
CL.EXP	1	9	13.22	3.27	1.09
	2	24	16.46	2.15	.44
CAP.EXPS	1	9	20.00	6.87	2.29
	2	24	23.96	3.96	.81
GR.APERT	1	9	17.33	5.32	1.77
	2	24	22.54	3.53	.72

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
AUTOPERC	Equal variances assumed	.219	.643	-3.005	31	.005	-3.14	1.04	-5.27	-1.01
	Equal variances not assumed			-3.115	15.491	.007	-3.14	1.01	-5.28	-1.00
ESCUCHAR	Equal variances assumed	3.022	.092	-1.659	31	.107	-2.08	1.26	-4.64	.48
	Equal variances not assumed			-2.021	22.690	.055	-2.08	1.03	-4.22	5.06E-02
CL.EXP	Equal variances assumed	1.637	.210	-3.331	31	.002	-3.24	.97	-5.22	-1.25
	Equal variances not assumed			-2.755	10.696	.019	-3.24	1.17	-5.83	-.64
CAP.EXPS	Equal variances assumed	3.872	.058	-2.074	31	.046	-3.96	1.91	-7.85	-6.62E-02
	Equal variances not assumed			-1.629	10.063	.134	-3.96	2.43	-9.37	1.45
GR.APERT	Equal variances assumed	2.789	.105	-3.279	31	.003	-5.21	1.59	-8.45	-1.97
	Equal variances not assumed			-2.724	10.757	.020	-5.21	1.91	-9.43	-.99

PRUEBA T – STUDENT CONFLICTO VIBISA- GPO1 ESTRATEGIAS GERENCIALES

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
COMPETIR	1	9	7.00	2.12	.71
	2	10	6.60	2.84	.90
COLABORA	1	9	6.00	2.06	.69
	2	10	6.30	2.11	.67
COMPROM	1	9	5.78	2.11	.70
	2	10	7.70	1.77	.56
EVITAR	1	9	6.56	1.67	.56
	2	10	4.10	3.11	.98
ACOMODAR	1	9	4.67	1.50	.50
	2	10	4.90	1.52	.48

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
COMPETIR	Equal variances assumed	4.406	.051	.345	17	.735	.40	1.16	-2.05	2.85
	Equal variances not assumed			.350	16.496	.731	.40	1.14	-2.02	2.82
COLABORA	Equal variances assumed	.000	.994	-.313	17	.758	-.30	.96	-2.32	1.72
	Equal variances not assumed			-.313	16.869	.758	-.30	.96	-2.32	1.72
COMPROM	Equal variances assumed	.275	.607	-2.162	17	.045	-1.92	.89	-3.80	-4.64E-02
	Equal variances not assumed			-2.141	15.726	.048	-1.92	.90	-3.83	-1.63E-02
EVITAR	Equal variances assumed	1.857	.191	2.109	17	.050	2.46	1.16	-4.66E-04	4.91
	Equal variances not assumed			2.175	14.057	.047	2.46	1.13	3.54E-02	4.88
ACOMODAR	Equal variances assumed	.000	.984	-.336	17	.741	-.23	.70	-1.70	1.23
	Equal variances			-.336	16.845	.741	-.23	.69	-1.70	1.23

PRUEBA T – STUDENT CONFLICTO VIBISA – GPO 2 ESTRATEGIAS GERENCIALES

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
COMPETIR	1	9	7.00	2.12	.71
	2	14	5.57	2.68	.72
COLABORA	1	9	6.00	2.06	.69
	2	14	6.29	1.86	.50
COMPROM	1	9	5.78	2.11	.70
	2	14	8.93	2.59	.69
EVITAR	1	9	6.56	1.67	.56
	2	14	4.71	1.90	.51
ACOMODAR	1	9	4.67	1.50	.50
	2	14	4.50	2.14	.57

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
COMPETIR	Equal variances assumed	.263	.613	1.347	21	.192	1.43	1.06	-0.78	3.63
	Equal variances not assumed			1.419	19.931	.171	1.43	1.01	-0.67	3.53
COLABORA	Equal variances assumed	.065	.801	-.345	21	.733	-.29	.83	-2.01	1.44
	Equal variances not assumed			-.337	15.870	.741	-.29	.85	-2.08	1.51
COMPROM	Equal variances assumed	.258	.617	-3.054	21	.006	-3.15	1.03	-5.30	-1.00
	Equal variances not assumed			-3.197	19.648	.005	-3.15	.99	-5.21	-1.09
EVITAR	Equal variances assumed	.038	.848	2.376	21	.027	1.84	.77	.23	3.45
	Equal variances not assumed			2.447	18.844	.024	1.84	.75	.27	3.42
ACOMODAR	Equal variances assumed	1.658	.212	.203	21	.841	.17	.82	-1.54	1.87
	Equal variances not assumed			.219	20.758	.828	.17	.76	-1.41	1.75

PRUEBE T – STUDENT CONFLICTO VIBISA – GPO 3 ESTRATEGIAS GERENCIALES

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
COMPETIR	1	9	7.00	2.12	.71
	2	10	5.30	2.06	.65
COLABORA	1	9	6.00	2.06	.69
	2	10	7.80	2.78	.88
COMPROM	1	9	5.78	2.11	.70
	2	10	7.40	2.67	.85
EVITAR	1	9	6.56	1.67	.56
	2	10	5.00	2.71	.86
ACOMODAR	1	9	4.67	1.50	.50
	2	10	4.40	1.71	.54

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
COMPETIR	Equal variances assumed	.179	.677	1.772	17	.094	1.70	.96	-3.32	3.72
	Equal variances not assumed			1.769	16.664	.095	1.70	.96	-3.33	3.73
COLABORA	Equal variances assumed	.470	.502	-1.587	17	.131	-1.80	1.13	-4.19	.59
	Equal variances not assumed			-1.613	16.448	.126	-1.80	1.12	-4.16	.56
COMPROM	Equal variances assumed	2.590	.126	-1.456	17	.164	-1.62	1.11	-3.97	.73
	Equal variances not assumed			-1.475	16.740	.159	-1.62	1.10	-3.95	.70
EVITAR	Equal variances assumed	.989	.334	1.486	17	.156	1.56	1.05	-6.65	3.76
	Equal variances not assumed			1.524	15.151	.148	1.56	1.02	-6.62	3.73
ACOMODAR	Equal variances assumed	.491	.493	.359	17	.724	.27	.74	-1.30	1.83
	Equal variances not assumed			.362	16.993	.722	.27	.74	-1.29	1.82

PRUEBA T – STUDENT CONFLICTO VIBISA – DIPLOMADO 97 CNA.

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
COMPETIR	1	9	7.00	2.12	.71
	2	5	7.00	1.41	.63
COLABORA	1	9	6.00	2.06	.69
	2	5	7.60	2.07	.93
COMPROM	1	9	5.78	2.11	.70
	2	5	6.20	1.30	.58
EVITAR	1	9	6.56	1.67	.56
	2	5	5.20	1.79	.80
ACOMODAR	1	9	4.67	1.50	.50
	2	5	4.00	1.00	.45

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
COMPETIR	Equal variances assumed	1.541	.238	.000	12	1.000	.00	1.07	-2.33	2.33
	Equal variances not assumed			.000	11.368	1.000	.00	.95	-2.08	2.08
COLABORA	Equal variances assumed	.039	.847	-1.389	12	.190	-1.60	1.15	-4.11	.91
	Equal variances not assumed			-1.386	8.341	.202	-1.60	1.15	-4.24	1.04
COMPROM	Equal variances assumed	1.028	.331	-.403	12	.694	-.42	1.05	-2.71	1.86
	Equal variances not assumed			-.462	11.708	.652	-.42	.91	-2.42	1.57
EVITAR	Equal variances assumed	.017	.898	1.423	12	.180	1.36	.95	-.72	3.43
	Equal variances not assumed			1.392	7.873	.202	1.36	.97	-.90	3.61
ACOMODAR	Equal variances assumed	.486	.499	.883	12	.395	.67	.76	-.98	2.31
	Equal variances not assumed			.994	11.368	.341	.67	.67	-.80	2.14

PRUEBA T – STUDENT CONFLICTO VIBISA – DIPLOMADO 98 CNA

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
COMPETIR	1	9	7.00	2.12	.71
	2	9	5.78	2.77	.92
COLABORA	1	9	6.00	2.06	.69
	2	9	6.78	2.22	.74
COMPROM	1	9	5.78	2.11	.70
	2	9	7.44	2.07	.69
EVITAR	1	9	6.56	1.67	.56
	2	9	4.89	1.36	.45
ACOMODAR	1	9	4.67	1.50	.50
	2	9	5.11	1.36	.45

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
COMPETIR	Equal variances assumed	.669	.425	1.050	16	.309	1.22	1.16	-1.25	3.69
	Equal variances not assumed			1.050	14.973	.310	1.22	1.16	-1.26	3.70
COLABORA	Equal variances assumed	.014	.907	-.770	16	.453	-.78	1.01	-2.92	1.36
	Equal variances not assumed			-.770	15.909	.453	-.78	1.01	-2.92	1.37
COMPROM	Equal variances assumed	.037	.850	-1.693	16	.110	-1.67	.98	-3.75	.42
	Equal variances not assumed			-1.693	15.994	.110	-1.67	.98	-3.75	.42
EVITAR	Equal variances assumed	.841	.373	2.321	16	.034	1.67	.72	.14	3.19
	Equal variances not assumed			2.321	15.399	.034	1.67	.72	.14	3.19
ACOMODAR	Equal variances assumed	.082	.779	-.658	16	.520	-.44	.68	-1.88	.99
	Equal variances not assumed			-.658	15.858	.520	-.44	.68	-1.88	.99

PRUEBA T – STUDENT CONFLICTO VIBISA – DIPLOMADO 99 CNA

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
COMPETIR	1	9	7.00	2.12	.71
	2	9	6.00	1.58	.53
COLABORA	1	9	6.00	2.06	.69
	2	9	6.33	1.58	.53
COMPROM	1	9	5.78	2.11	.70
	2	9	6.89	1.05	.35
EVITAR	1	9	6.56	1.67	.56
	2	9	6.11	2.26	.75
ACOMODAR	1	9	4.67	1.50	.50
	2	9	4.67	2.40	.80

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
COMPETIR	Equal variances assumed	1.231	.284	1.134	16	.274	1.00	.88	-0.87	2.87
	Equal variances not assumed			1.134	14.792	.275	1.00	.88	-0.88	2.88
COLABORA	Equal variances assumed	.110	.745	-.385	16	.705	-.33	.87	-2.17	1.50
	Equal variances not assumed			-.385	14.992	.706	-.33	.87	-2.18	1.51
COMPROM	Equal variances assumed	3.400	.084	-1.414	16	.176	-1.11	.79	-2.78	.55
	Equal variances not assumed			-1.414	11.765	.183	-1.11	.79	-2.83	.60
EVITAR	Equal variances assumed	.375	.549	.475	16	.641	.44	.94	-1.54	2.43
	Equal variances not assumed			.475	14.713	.642	.44	.94	-1.55	2.44
ACOMODAR	Equal variances assumed	1.794	.199	.000	16	1.000	.00	.94	-2.00	2.00
	Equal variances not assumed			.000	13.430	1.000	.00	.94	-2.03	2.03

PRUEBA T – STUDENT CONFLICTO VIBISA – DIPLOMADO 2000 CNA

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
COMPETIR	1	9	7.00	2.12	.71
	2	12	5.33	2.23	.64
COLABORA	1	9	6.00	2.06	.69
	2	12	7.08	1.68	.48
COMPROM	1	9	5.78	2.11	.70
	2	12	7.00	2.41	.70
EVITAR	1	9	6.56	1.67	.56
	2	12	5.75	1.76	.51
ACOMODAR	1	9	4.67	1.50	.50
	2	12	4.75	2.53	.73

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances	Sig.	t-test for Equality of Means	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
		F		T					Lower	Upper
COMPETIR	Equal variances assumed	.145	.707	1.730	19	.100	1.67	.96	-3.35	3.68
	Equal variances not assumed			1.743	17.840	.099	1.67	.96	-3.34	3.68
COLABORA	Equal variances assumed	.099	.757	-1.329	19	.200	-1.08	.82	-2.79	.62
	Equal variances not assumed			-1.289	15.187	.217	-1.08	.84	-2.87	.71
COMPROM	Equal variances assumed	.485	.495	-1.211	19	.241	-1.22	1.01	-3.33	.89
	Equal variances not assumed			-1.235	18.471	.232	-1.22	.99	-3.30	.85
EVITAR	Equal variances assumed	.042	.840	1.060	19	.303	.81	.76	-.79	2.40
	Equal variances not assumed			1.069	17.903	.299	.81	.75	-.78	2.39
ACOMODAR	Equal variances assumed	3.686	.070	-.088	19	.931	-8.33E-02	.95	-2.07	1.91
	Equal variances not assumed			-.094	18.230	.926	-8.33E-02	.88	-1.94	1.77

PRUEBA T – STUDENT CONFLICTO VIBISA – CISEN

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
COMPETIR	1	9	7.00	2.12	.71
	2	24	6.04	2.71	.55
COLABORA	1	9	6.00	2.06	.69
	2	24	7.21	2.25	.46
COMPROM	1	9	5.78	2.11	.70
	2	24	7.42	2.60	.53
EVITAR	1	9	6.56	1.67	.56
	2	24	4.92	1.93	.39
ACOMODAR	1	9	4.67	1.50	.50
	2	24	4.29	1.83	.37

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
COMPETIR	Equal variances assumed	1.797	.190	.954	31	.348	.96	1.01	-1.09	3.01
	Equal variances not assumed			1.067	18.395	.300	.96	.90	-.93	2.84
COLABORA	Equal variances assumed	.309	.582	-1.406	31	.170	-1.21	.86	-2.96	.54
	Equal variances not assumed			-1.463	15.625	.163	-1.21	.83	-2.96	.55
COMPROM	Equal variances assumed	1.154	.291	-1.687	31	.102	-1.64	.97	-3.62	.34
	Equal variances not assumed			-1.860	17.744	.080	-1.64	.88	-3.49	.21
EVITAR	Equal variances assumed	.290	.594	2.246	31	.032	1.64	.73	.15	3.13
	Equal variances not assumed			2.406	16.624	.028	1.64	.68	.20	3.08
ACOMODAR	Equal variances assumed	.417	.523	.548	31	.588	.38	.68	-1.02	1.77
	Equal variances not assumed			.601	17.516	.556	.38	.62	-.94	1.69

PRUEBA T – STUDENT CONFLICTO VIBISA – SAT

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
COMPETIR	1	9	7.00	2.12	.71
	2	91	5.91	2.45	.26
COLABORA	1	9	6.00	2.06	.69
	2	91	6.82	2.16	.23
COMPROM	1	9	5.78	2.11	.70
	2	91	8.29	2.28	.24
EVITAR	1	9	6.56	1.67	.56
	2	91	4.67	2.22	.23
ACOMODAR	1	9	4.67	1.50	.50
	2	91	4.14	1.75	.18

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances	Sig.	t-test for Equality of Means		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
		F		t	df				Lower	Upper
COMPETIR	Equal variances assumed	.153	.697	1.283	98	.203	1.09	.85	-.60	2.77
	Equal variances not assumed			1.446	10.239	.178	1.09	.75	-.58	2.76
COLABORA	Equal variances assumed	.086	.770	-1.094	98	.276	-.82	.75	-2.32	.67
	Equal variances not assumed			-1.139	9.827	.282	-.82	.72	-2.44	.79
COMPROM	Equal variances assumed	.460	.499	-3.164	98	.002	-2.51	.79	-4.08	-.94
	Equal variances not assumed			-3.379	9.949	.007	-2.51	.74	-4.16	-.85
EVITAR	Equal variances assumed	.692	.407	2.473	98	.015	1.89	.76	.37	3.40
	Equal variances not assumed			3.130	11.028	.010	1.89	.60	.56	3.21
ACOMODAR	Equal variances assumed	.525	.470	.867	98	.388	.52	.60	-.68	1.72
	Equal variances not assumed			.984	10.278	.348	.52	.53	-.66	1.71