



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

Unidad Iztapalapa

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

Género y Liderazgo: Investigación en el SAT

TESIS QUE PRESENTAN LOS ALUMNOS:

HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ VALENTE	98219271
HERNÁNDEZ TREJO LUIS CARLOS	98219517
LIMÓN SÁNCHEZ JUAN CARLOS	98219384
RAMÍREZ CRUZ GUSTAVO	98219048

PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Asesora:

Lic. Ernestina Inés Zapiaín García

Mayo 2002

Contenido

	Página
INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
CAPÍTULO 1. MARCO DE REFERENCIA	11
I. Administración Pública.....	12
II. Formas de organización de las entidades que conforman la Administración Pública: Centralización, Descentralización y Desconcentración.....	35
III. Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).....	42
IV. Servicio de Administración Tributaria (SAT).....	45
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	49
I. Liderazgo.....	50
A. <i>Conceptos fundamentales</i>	50
B. <i>El ejercicio de las funciones de liderazgo</i>	54
C. <i>Estilos de liderazgo</i>	56
D. <i>Factores de motivación / Funciones de liderazgo</i>	57
II. Teorías del liderazgo.....	59
A. Enfoques acerca de los Estilos de liderazgo.....	59
1. <i>Enfoques Sustancialistas</i>	59
2. <i>Enfoques Comportamentales</i>	61
3. <i>Enfoques Situacionales</i>	67
4. <i>Enfoques Personalistas</i>	72
5. <i>Enfoques Prospectivos</i>	76

Índice de Figuras, Tablas y Gráficos

	Página
Tabla. Tipos de administración.....	14
Figura 1.1 Organigrama del Sistema de Administración Tributaria.....	48
Figura 2.1 Liderazgo según Terry.....	50
Figura 2.2 Liderazgo y Motivación.....	53
Figura 2.3 Factores de la Motivación/funciones de liderazgo.....	55
Figura 2.4 Enfoque Sustancialista: cualidades de un líder.....	60
Figura 2.5 Enfoque Comportamental.....	61
Figura 2.6 Actitudes hacia el trabajo.....	62
Figura 2.7 Teoría X e Y de Douglas McGregor.....	63
Figura 2.8 El estilo de liderazgo según McGregor y Likert.....	65
Figura 2.9 El Grid Gerencial.....	66
Figura 2.10 El Modelo de liderazgo de Fielder.....	68
Figura 2.11 El Modelo Situacional.....	69
Figura 2.12 Los Estilos de Liderazgo.....	70
Figura 2.13 Enfoque Personalista.....	73
Figura 2.14 Matriz de Interacción ganar/ganar.....	75
Figura 2.15 Interferencia entre zonas de Influencia.....	83
Figura 2.16 Técnicas para la resolución de un conflicto.....	91
Figura 2.17 Técnicas para la estimulación de un conflicto positivo.....	92
Figura 2.18 Modos de Dirigir el Conflicto.....	98
Figura 3.1 El Modelo tridimensional de Eficacia del dirigente.....	112
Tabla 3.1 Tabulación del Cuestionario TKI.....	114
Tabla 3.2 Resultados Estadística Descriptiva.....	116
Tabla 3.3 Resultados Estadística Descriptiva. Subvariables Estilo de Liderazgo.....	117
Gráfico 3.1 Comparación Resultados/Ideal: variable estilo de liderazgo.....	118
Gráfico 3.2 Comparación Resultados. Subvariables Estilo de Liderazgo.....	119
Gráfico 3.3 Comparación Resultados/Ideal: variable competir.....	121
Gráfico 3.4 Comparación Resultados/Ideal: variable integrar.....	122
Gráfico 3.5 Comparación Resultados/Ideal: variable transigir.....	123
Gráfico 3.6 Comparación Resultados/Ideal: variable evadir.....	124
Gráfico 3.7 Comparación Resultados/Ideal: variable complacer.....	125

INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación tuvo por objeto la evaluación del estilo de liderazgo y el manejo de conflictos de los directivos que laboran del Sistema de Administración Tributaria (SAT) antes de que éstos cursen el *Diplomado en el Perfeccionamiento de las Habilidades Gerenciales*, este diplomado tiene por objeto estimular a un cambio en el estilo de liderazgo a quien lo toma.

Nuestras intenciones fueron darle un nuevo enfoque a el análisis de los resultados que se pueden observar al inicio de la impartición del Diplomado para los directivos que lo cursan.

Para lograr lo anterior nos propusimos establecer el estilo de liderazgo que tuvieron los participantes antes de cursar el diplomado, y después analizar la magnitud de sus estilos de dirigir tanto en mujeres como en hombres, por separado, y determinar cual fue el estilo predominante en *unas* como en *otros*.

Para lograr llevar a cabo esta investigación, se añadió un marco referencial acerca de la organización pública involucrada: el SAT. Esta referencia está incluida en el Capítulo I de este trabajo, básicamente el objeto de agregar esta referencia fue delimitar los factores contextuales de las instituciones involucradas para establecer una panorámica que nos facilitara su análisis, además de aportarle una ubicación y contexto adecuados.

En el Capítulo II se presentaron y analizaron las teorías de liderazgo de autores como Hersey, Blanchard y Mouton, mencionamos los estudios de éstos investigadores porque la evaluación que se hizo a los directivos estuvo fundamentada en los instrumentos diseñados por algunos de ellos, también se mencionan las aportaciones que otros investigadores han hecho respecto del tema de liderazgo. Además se incluyó un análisis sobre los aspectos que, en nuestra opinión, nos parecieron sobresalientes al momento de estudiar las particularidades

relacionadas al género y su relación con el estilo de liderazgo y el manejo de conflictos.

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

Finalmente el Capítulo IV, y último de este trabajo, completó las conclusiones a las que se llegó después de analizar los datos que se obtuvieron con la aplicación de los cuestionarios a los directivos que no tomaban aún el diplomado.

Dentro de este capítulo se muestra algunos argumentos que parecen indicar la homogeneidad de los participantes, en promedio, en cuanto a las habilidades de dirección que se evaluaron en este trabajo. Asimismo en este último apartado tratamos de describir las ventajas y los inconvenientes del estudio y de los instrumentos utilizados; para que los resultados y la metodología puedan ser valorados por las personas interesadas de manera objetiva, y para que este trabajo pueda servir de apoyo a futuras investigaciones sobre el tema.

Esperamos que este enfoque ayude para este propósito y que, de paso, sirva para aportar argumentos acerca de la igualdad en cuanto a capacidad y desempeño del género femenino como del género masculino.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Este estudio tiene por objeto delimitar el estilo de liderazgo que ejercen los directivos de una institución de carácter público –SAT–. Para lograrlo antes se debe delimitar el liderazgo de mujeres y de hombres, y establecer un tipo de liderazgo que permita formarnos una idea aproximada acerca de la forma en que se comportan los líderes dentro de las organizaciones públicas en nuestro país.

Naturalmente un análisis como este es sumamente complejo e involucra muchas variables que están fuera de nuestro control, lo que nos limita a manejar dos instrumentos que abarquen de manera completa las dos facetas que analizaremos sobre el comportamiento de directivos. Utilizamos el cuestionario elaborado por Thomas Kilman para establecer el estilo de manejo de conflictos de un líder, y el cuestionario elaborado en conjunto por Paul Hersey y Kenneth Blanchard para determinar la eficacia de un líder. Los resultados que se obtengan de estos instrumentos los utilizaremos para establecer el tipo de liderazgo y manejo de conflictos que tienen ambos géneros. Partimos de la premisa de que el estilo de liderazgo de mujeres y de hombres es igual, aunque si hay diferencias éstas pueden ser utilizadas para determinar en que variables se comportan de manera más eficaz hombres y mujeres. Se pretende lograr un perfil del directivo que sea lo más representativo (dentro de los límites de este estudio) en cuanto a las variables de los instrumentos *manejo de conflictos* y *estilo de liderazgo*, pero también cabe la posibilidad de lograr un tipo de liderazgo y manejo de conflictos que manifiesten de manera particular hombres y mujeres.

La metodología consiste en comparar, por géneros, las calificaciones y/o puntuaciones que los directivos del SAT obtienen en cuanto al estilo de liderazgo y en cuanto al manejo de conflictos. Con base a los resultados obtenidos delimitar el estilo de liderazgo y el manejo de conflictos que una mujer o un hombre posee y,

en caso de ser homogéneos, constituir un perfil¹ aproximado. Sobre la base de éste perfil podremos establecer cuál de los dos géneros se ajusta mejor a los parámetros que se consideran dentro de los instrumentos que utilizaremos para llevar a cabo el estudio.

Justificación

En la actualidad se presenta la inquietud, en todos los ámbitos de la sociedad, sobre cual de los dos géneros tiene un mejor desempeño en la realización de diversas actividades, se ha encasillado a la mujer para la realización de ciertas actividades (como las relacionadas con el hogar y cuidado de los hijos), también se ha catalogado a los hombres como individuos más eficaces para ciertas actividades, entre ellas las de liderazgo y dirección dentro de las organizaciones.

Tenemos la percepción de que un líder tiene que ser masculino porque para la mayoría de las personas un líder debe ser agresivo y esta es una característica que se presenta más comúnmente en los hombres, sin embargo, hay ejemplos en los que una mujer ha logrado un desempeño superior al de los hombres en áreas que tradicionalmente son reservadas para el género masculino.

Es necesario replantearse si nuestras nociones acerca de este tema son las más adecuadas, pues para un país como México la competitividad de sus organizaciones es una cuestión importante, y para que las organizaciones sean competitivas necesitan tener líderes y dirigentes capaces, esto no se puede conseguir si en el país siguen predominado ideas anticuadas.

Tanto si sus formas de manifestar sus respectivos estilos de liderazgo son diferentes, como si no lo son, es importante que esto quede definido. Si son iguales entonces debe haber una igualdad en cuanto a oportunidades y acceso a recursos. Si son diferentes se puede averiguar cuáles aspectos hay que mejorar en uno como en otro género, porque las mujeres pueden destacar en habilidades que pueden estar menos desarrolladas en los hombres y esto ayudaría a corregir estas deficiencias en ellos; lo mismo aplica para las mujeres.

¹ Nos referimos al perfil en cuanto a las variables de manejo de conflictos *competir transigir, evadir y complacer*, para el primer instrumento; y de la puntuación final obtenida en *estilo de liderazgo*, para el segundo instrumento.

Objetivos de investigación

Los objetivos se establecerán de acuerdo a las etapas de desarrollo de esta investigación:

Medir el estilo de liderazgo y el manejo de conflictos de administradores públicos pertenecientes al Sistema de Administración Tributaria.

Delimitar el estilo de liderazgo que tiene los participantes, mujeres y hombres, antes de tomar el Diplomado en el Perfeccionamiento de las Habilidades Gerenciales.

Delimitar el manejo de conflictos que tiene los participantes, mujeres y hombres, antes de tomar el Diplomado en el Perfeccionamiento de las Habilidades Gerenciales.

Establecer si el género de los participantes determina su estilo de liderazgo.

Determinar si el género de los participantes determina el manejo de conflictos que manifiestan.

Delimitar las características (si las hay) que diferencian el estilo de liderazgo masculino del femenino.

Delimitar las características (si las hay) que diferencian el manejo de conflictos del género femenino del masculino.

Determinar cual de los géneros tiene el estilo de liderazgo y de manejo de conflictos más eficaz.

Preguntas de Investigación

¿Existe alguna relación entre el género y el estilo de liderazgo que practica una persona?

¿Cuál de los dos géneros tiene un manejo de conflicto que se acerca más a lo ideal,² desde la perspectiva del instrumento propuesto por Kenneth Blanchard y Paul Hersey?

¿Cuál de los dos géneros desarrolla el estilo de liderazgo más eficaz³, desde la perspectiva del instrumento propuesto por Thomas Kilman?

¿Por qué, históricamente, ha habido más líderes del género masculino? ¿Tiene esta afirmación implicaciones culturales?

² En la descripción del instrumento *manejo de conflictos* se proporcionarán los parámetros ideales de las variables respectivas.

³ En la descripción del instrumento *estilo de liderazgo* se explicarán los parámetros del estilo ideal de liderazgo.

Hipótesis de Investigación

Hi₁: Las mujeres y los hombres (medidos con el instrumento de Paul Hersey y Kenneth Blanchard), tienen un estilo de liderazgo homogéneo.

Ho: Las mujeres y los hombres (medidos con el instrumento de Paul Hersey y Kenneth Blanchard), tienen un estilo de liderazgo heterogéneo.

Hi₂: Las mujeres y los hombres (medidos con el instrumento de Thomas Kilman), tienen un manejo de conflictos homogéneo.

Ho: Las mujeres y los hombres (medidos con el instrumento de Thomas Kilman), tienen un manejo de conflictos heterogéneo.

Hi₃: Las variables de los instrumentos de Manejo de Conflictos y Estilo de Liderazgo presentan una correlación en los resultados que obtienen las mujeres y hombres por separado.

Ho: Las variables de los instrumentos de Manejo de Conflictos y Estilo de Liderazgo presentan una ausencia de correlación en los resultados que obtienen las mujeres y los hombres por separado.

Hipótesis Estadísticas

DE CORRELACIÓN

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

(Las variables de los instrumentos liderazgo y manejo de conflictos presentan una correlación –positiva o negativa–.)

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

(Hay una ausencia de correlación en las variables de los instrumentos liderazgo y manejo de conflictos.)

DE DIFERENCIA ENTRE GRUPOS

$$Hi: X_m = X_h$$

(Las mujeres y los hombres son iguales como líderes y como manejadores de conflicto.)

$$Ho: X_m \neq X_h$$

(Las mujeres y los hombres son diferentes como líderes y como manejadores de conflicto.)

Tipo de Investigación:

Investigación Descriptiva y Correlacional, con diseño de investigación transversal.

El tipo de investigación que aquí presentamos es descriptiva, porque lo que se busca es medir variables para posteriormente describirlas. Transeccional porque la medición se hace en un solo momento en el transcurso del tiempo. Correlacional porque persigue, como uno de sus objetivos primordiales, el medir la correlación que pueda existir entre las variables de los instrumentos involucrados⁴. De la misma forma el estudio también incluye un análisis de diferencia de grupos que complementa la información proporcionada por los resultados de la correlación.

Forma de presentación de la información

La forma en que se presenta la información esta diseñada para que pueda leerse e interpretarse fácilmente. Es por esto que para el caso del instrumento *Estilo de Liderazgo* los datos que se presentan son la suma de los cuatro cuadrantes.

Por lo tanto, para efectos de las pruebas de hipótesis y de los ensayos de significación, sólo se tomará como referencia para este estudio la suma de los cuatro componentes⁵ del instrumento *Estilo de Liderazgo* junto con las variables del instrumento *Manejo de Conflictos*.

⁴ FUENTE: H. Sampieri, Roberto [et. al.] “*Metodología de la Investigación*” Ed. McGraw-Hill Interamericana, 2da. ed. p. 184

⁵ Los componentes de este instrumento son: Tarea alta-Relaciones altas; Tara alta-Relaciones bajas; Tarea baja-Relaciones altas; Tarea baja-Relaciones bajas.

DEFINICIÓN DE VARIABLES

Definiciones operacionales

Denominaremos así a las variables comprendidas dentro de los instrumentos utilizados para recopilar los datos, estas variables son: Estilo de liderazgo (para el instrumento Estilo de Liderazgo), Competir, Transigir, Evadir y Complacer (para el instrumento Manejo de Conflictos).

Denominaremos así a la variable Género, es decir, la condición femenina o masculina de los directivos pertenecientes al SAT que contestaron los cuestionarios de autodiagnóstico.

Cuando, mediante la prueba-t, se manifiesten diferencias estadísticamente no significativas en los resultados del instrumento *Estilo de Liderazgo*.

Cuando, mediante la prueba-t, se manifiesten diferencias estadísticamente no significativas en los resultados del instrumento *Manejo de Conflictos*.

Todo aquel individuo, hombre o mujer, perteneciente a la muestra de 91 personas de directivos del SAT que contestó el cuestionario de autodiagnóstico de los instrumentos Manejo de Conflictos y Estilo de Liderazgo.

Definiciones conceptuales

Tensión que un individuo mantiene al estar sometido a dos o más fuerzas que se excluyen mutuamente. Es una incompatibilidad entre conductas, percepciones, objetivos y/o afectos entre individuos y grupos, que definen estas metas como mutuamente incompatibles. El neurólogo Sigmund Freud y su compatriota austriaco, el fisiólogo Josef Breuer, fueron los primeros en utilizar este concepto. Para Freud, el conflicto surge "cuando las respuestas de comportamiento, necesarias para satisfacer una motivación, no son compatibles con las requeridas para satisfacer otra"⁶.

Es un sistema que consiste en potenciar la motivación y los resultados de todos los colaboradores de una empresa a través de la

⁶"Conflicto," *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2000*. © 1993-1999 Microsoft Corporation. Derechos reservados.

delegación y de la transmisión de poder. El *empowerment* se caracteriza por promover la innovación y la creatividad, tomar mejores decisiones y enriquecer los puestos de trabajo, el proceso requiere de manera imprescindible de colaboradores entrenados para asumir las crecientes responsabilidades.

Género (gramática), accidente gramatical al que pertenece un sustantivo o un pronombre, por el mero hecho de concertar con él una forma, y por lo general sólo una, del adjetivo o los determinantes.

La palabra género procede del latín *genus*, que significa 'clase', 'tipo'. El latín y el griego clásico distinguen tres géneros: *masculino*, *femenino* y *neutro*, al igual que en la actualidad lo hacen el ruso y el alemán; el español, el italiano y el francés sólo admiten los géneros masculino y femenino.

Desde el punto de vista semántico, la distinción entre *masculino* y *femenino*, cuando se trata de seres animados, hace referencia generalmente, aunque no siempre, al sexo que éstos presentan; así, al macho se le asocia con el género masculino, a la hembra con el femenino y a ciertos seres inanimados con el género neutro; es lo que se llama *género natural*.

El género hace alusión a los roles que tienen los hombres y la mujeres dentro de una sociedad⁷.

. Es la capacidad de dirigir a un grupo hacia una meta posible y valiosa, aprovechando y explotando al máximo la inteligencia del equipo, influyendo en su comportamiento y logrando que esto se haga con entusiasmo y compartiendo coherentemente una visión de futuro.

El líder *individuo que influye y coordina las actividades de un grupo hacia la consecución de un objetivo común*, aquella encarnación -personificación concreta de un objetivo común- que presupone la asunción de unos determinados valores y una suficiente capacidad para arrastrar a sus seguidores y transmitir su mensaje.

Los seguidores son quienes aceptan o rechazan al líder y su función de dirigente. Independientemente del comportamiento del líder, la eficacia depende de las acciones de los seguidores.

⁷"Género (gramática y semántica)," *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2000*. © 1993-1999 Microsoft Corporation. Derechos reservados.

CAPÍTULO I

MARCO REFERENCIAL

1. **Administración Pública**
2. **Formas de organización de las entidades que conforman la Administración Pública: Centralización, Descentralización y Desconcentración**
3. **Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)**
4. **Sistema de Administración Tributaria (SAT)**

CAPÍTULO 1. MARCO DE REFERENCIA

I. Administración Pública

1. Generalidades.

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

Administración Pública.

Administración Privada.

Administración Mixta.

El análisis que se presenta a continuación se enfocará a la Administración Pública.

2. Definición de Administración Pública:

Luther Gulick explica que la Administración Pública es aquella parte de la ciencia de la Administración que concierne al gobierno, fundamentalmente al poder ejecutivo que es el encargado de llevar a cabo las tareas gubernamentales. Gulick reconoce que existen problemas administrativos en los poderes legislativo y judicial; sólo porque, por definición, es el poder ejecutivo o administrativo el encargado de realizar la política gubernamental, considerando el poder público en conjunto.

John M. Pfiffner señala que la Administración Pública consiste en llevar a cabo el trabajo del gobierno coordinando los esfuerzos de modo que puedan colaborar unidos en el logro de sus propósitos.

Woodrow Wilson señala que la Administración Pública es la aplicación detallada y sistemática de la ley. Toda aplicación concreta de una ley general es un acto de administración, ya se ha la aplicación y cobro de un impuesto, la condena de un criminal la ejecución de una obra pública o el reclutamiento militar.

La Administración Pública es pues, la ejecución y la observancia de la política gubernamental, según ha sido delineada para autoridades competentes, y por lo tanto, a ella conciernen los problemas, poderes, organización y técnicas que lleva implícita la aplicación de las leyes y políticas formuladas por las dependencias gubernamentales encargadas de ello. La Administración Pública es la ley en acción: es la parte ejecutiva del gobierno.

La Administración Pública en consecuencia, significa primordialmente las labores de las empresas civiles que se encarga, por mandato legal de tramitar los negocios públicos que se les han asignado. Sin embargo, los negocios públicos pueden abarcar ámbitos políticos distintos y en esa forma la Administración Pública puede ser de carácter internacional o nacional; puede ser de tipo federal o central, estatal o departamental, municipal o urbana. Puede abarcar también las actividades de tipo legislativo, puesto que existe mucho de administración en la elaboración de leyes.

Abarca así mismo la funciones de las cortes en su papel de administradores de la justicia; a las oficinas civiles y militares que dependen directamente o no del ejecutivo, etc. en esta forma la administración pública puede ser de la rama ejecutiva, de la rama legislativa, de la rama judicial de la rama militar, etc.

Por lo que respecta a la actividad específica de la aplicación, la administración pública podría a su vez, referirse a administración de personal, de presupuesto, de materiales, financiera, etc.

La administración concentra su estudio en aquellos aspectos de organización, procedimiento y método que son comunes a la mayoría de las oficinas administrativas. La aplicación del cuerpo de conocimientos de esta disciplina a cualquier función especial como, digamos, la de salubridad, puede conducirnos desde el nivel municipal al estatal, al nacional y aun al internacional. Puede tener idénticos, problemas en áreas diferentes, como salubridad, educación o comunicaciones, o puede ir de una función gubernamental pura como el arresto y detención de un delincuente, a una cuasi-gubernamental o cuasi-comercial, como la atención de una planta eléctrica.

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

Tabla. Tipos de Administración

3. Comparación entre Administración Pública y Privada

Mucho se ha discutido sobre la Administración Pública, es una disciplina independiente de la Administración Privada y por el contrario, ambas son parte de una disciplina general llamada "administración". Existen suficientes motivos para pensar que esto último es lo correcto y que no justifica en forma alguna la existencia de dos disciplinas separadas. Sin embargo, podemos reconocer que,

dentro de cada esfera en particular, existen situaciones específicas que las caracterizan, así como que tienen grandes analogías.

a) Diferencias

Pfiffner dice que una característica que distingue al administrador público del privado es aquel que no está constantemente bajo la zozobra de los estados de pérdidas y ganancias, como lo está su hermano en el terreno de los negocios.

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

Otra diferencia que se desprende es la tendencia legislativa de los funcionarios públicos. Un administrador público tiene que estar seguro de que sus acciones se ajusten a las prescripciones legales. En consecuencia, debe consultar constantemente los códigos y reglamentos que indican la forma de proceder. El administrador privado, también consulta códigos y reglamentos para proceder pero con distinto fin: para encontrar la forma de hacer lo que se propone sin ser sancionado. Las leyes sirven al administrador público para saber qué es lo que debe hacer y al privado que es lo que no debe hacer. En este caso el administrador público tiene una desventaja sobre el privado.

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

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

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

Wallace D. Donham explica que, a pesar de su gran similitud existen diferencias entre la administración pública y la administración privada, principalmente por lo que respecta al material humano.

En el gobierno existe más continuidad y definición en el mandato que en la empresa privada, pues los límites de la acción están con frecuencia claramente definidos en leyes y reglamentos muchas veces sancionados aun por el congreso. Donham afirma que tal situación no existe en las empresas privadas. La responsabilidad ante el congreso y la interferencia de éste; la responsabilidad ante el ejecutivo; los controles generales definidos, etc., son características que le dan

poco parecido con los negocios privados. Los poderes políticos de las dependencias gubernamentales son radicalmente diferentes de las compañías privadas.

b) Similitudes

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

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

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

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

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

deben hacer un ajuste de su pensamiento y experiencia, para entender las actividades más complejas de la administración pública.

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

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

4. Las funciones administrativas

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

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

- La complejidad de las empresas.

- La falta de una terminología común para describir conceptos similares.

- El descuido en el uso de los términos.

- La falta de claridad al detallar las funciones del administrador.

- La inclusión de aspectos técnicos entre las funciones administrativas.
- La confusión entre funciones y procesos.
- La descripción de las actividades en términos subjetivos.
- La confusión entre función y operación.

Los escritores con frecuencia confunden las funciones del administrador con las técnicas que éste emplea y con los procesos mediante los cuales se lleven a cabo las funciones. Otra causa básica puede ser el descuido e inconsistencia en el uso de las palabras y la omisión o inexactitud de las definiciones. Finalmente, ha habido fallas en el uso de términos distintos para describir el mismo concepto. Por supuesto, los escritores no están obligados a servirse de términos comunes, pero el progreso científico depende en gran parte de esta práctica.

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

Quienes ocupan posiciones ejecutivas, porque dichas personas necesitan un claro conocimiento de la misma.

Las personas empleadas en puestos de base (trabajadores, empleados de oficina, representantes de los sindicatos, etc.), pues la comprensión de la naturaleza administrativa los conduce a depositar su confianza en la habilidad de sus jefes para administrar y esta evaluación favorable por parte de los trabajadores de base, es un punto de apoyo deseable para cualquier jefe o superior.

El tercer grupo interesado en la materia es el de los estudiantes, profesores y tratadistas quienes no podrán hacer progresos en este campo si no comprenden su naturaleza.

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

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

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

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

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

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

El problema primario de un administrador con habilidad técnica es el tiempo que emplea en adquirir y practicar su especialidad. El especialista suele desdeñar aquello que no es de su propio campo o perder de vista la relación de sus actividades con las del departamento o empresa que dirige.

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

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

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

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

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

5. Características del administrador público

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

Algunos escritores hacen hincapié en que una de las cualidades fundamentales del administrador es el factor "visión del conjunto", en oposición a la especialización, principalmente en esferas del cuerpo directivo.

Consideran que los especialistas son deseables y necesarios, pero alguien tiene que coordinar, integrar, sintetizar, etc. Una persona con "visión de conjunto" es la que puede unir una multitud de relaciones complejas, penetrar y entender las relaciones importantes de una variedad de especialistas técnicos, unirlos en un haz de orden y unidad y establecer un plan de acción realizable dentro de las responsabilidades y el medio en que trabaja.

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

Henri Fayol observó que todo empleado de una empresa pública o privada, ya sea obrero, capataz o jefe, tiene cierta participación en el trabajo de la administración,

y por tanto, tiene que hacer uso de sus facultades administrativas en su radio de acción.

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

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

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

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

6. Tendencia de la Administración Pública

Aunque la humanidad posee un acervo común de experiencia, cada nación tiende a desarrollarse su propio patrón de acuerdo con el estado social, económico y cultural. Según Lepawsky, Estados Unidos, Gran Bretaña, Francia y Alemania son naciones compactas que tienen ya una administración bien establecida. Rusia, Latinoamérica y el gobierno internacional (Organización de las Naciones Unidas),

tiene un sistema en gestación pero ajustado a la experiencia general, principalmente a la de Estados Unidos.

a) Administración Estadounidense

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

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

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

Muy joven. La literatura sobre administración en los Estados Unidos empezó en 1887 con el trabajo de Woodrow Wilson, titulado "el estudio de la Administración".

Universal. La administración abarca todos los grupos, todos los tiempos y se encuentra en todas partes.

Enorme. El aspecto administrativo del poder público se ha convertido en la inmensa y más importante actividad del gobierno norteamericano, y ha crecido rápidamente, principalmente en el periodo 1939-1948.

Compleja. La tendencia de la Administración en el gobierno es la de hacerse más compleja y pragmática.

Aceptada por la sociedad. La tendencia del pueblo norteamericano es de aceptación cada vez mayor de la administración gubernamental en todos los órdenes de vida.

b) Administración británica

El gobierno británico y especialmente su sistema de Servicio Civil ha sido objeto de curiosidad y envidia por parte de los norteamericanos, aunque la administración

industrial y de negocios ha tenido pocos adeptos. La curiosidad se hizo mayor pocos años después de la Segunda Guerra Mundial, cuando Inglaterra consideró necesario nacionalizar la industria del carbón, la banca, la aviación civil, el transporte, las comunicaciones, el sistema eléctrico y la industria del acero.

Francis Floud dice que Inglaterra siempre ha sospechado de los expertos como administradores y que, sea o no éste el caso, lo cierto que siempre ha sido una práctica de que los miembros del gobierno sean elegidos no por ser conocedores en la materia, objeto de su puesto público, sino porque son hombres capaces de llegar a una decisión, no por sus propios conocimientos, sino por su aptitud para aprovechar los de otros. En general, este sistema, señala, ha funcionado bien, pues cada nuevo ministro, no importa cuán ignorante sea, puede confiar en un grupo de funcionarios desinteresados y experimentados.

c) Administración francesa

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

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

d) Racionalización administrativa germana

Los alemanes han mostrado una gran disposición para la sistematización del pensamiento y gran eficiencia en la acción, cualidades que han producido en otras naciones una mezcla de admiración y temor. A pesar de su eficiencia, los alemanes, en su intento de dominar al mundo en la Segunda Guerra Mundial,

demonstraron ser planificadores cortos de vista y administradores inciertos, donde se esperaba que fueran más fuertes: en el campo de la estrategia militar y la producción industrial.

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

e) Administración rusa

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

Esta admiración por las técnicas administrativas de los Estados Unidos, junto con la crítica de sus instituciones, es característica del Soviet. Algunos críticos norteamericanos de liderazgo soviético, durante la crisis de la Segunda Guerra, expresaban gran admiración por los líderes rusos y los calificaban de administradores capaces.

f) Administración latinoamericana

Las repúblicas latinoamericanas están adoptando los sistemas norteamericanos y europeos, pero enlazándolos con los vestigios de sus propias culturas del pasado. William Ebenstein hace la observación de que, antes de la conquista de México, el rey azteca, encabezaba la *administración pública*, auxiliado por su nobleza, el Clero y la Clase Militar.

La inestabilidad política a través de la Historia de México desde la independencia, se reflejó en el mal del militarismo dentro del gobierno y la administración. Los

hombres del ejército consideraban a los altos puestos carácter político, financiero o diplomático, como su propio dominio.

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

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

7. La nueva Administración Pública

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

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

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

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

Estos dos momentos son:

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

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

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

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

El reconocimiento de la Administración Pública como actividad política.

La administración como parte integral del proceso político, y

Con el interés público

El rechazo de la dicotomía política–administración y de los criterios de la eficiencia y la economía como principios normativos. Dos elementos coadyuvaron a que

fructifique el asalto sobre la Administración Pública: su vulnerabilidad y la brillantez y crucialidad del ataque del positivismo lógico encabezado por Herbert Simón.

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

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

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

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

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

Dentro de la reformulación del paradigma se tiene:

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

Otra base consiste en rechazar la afirmación de que el estudio científico de la administración pública pueda conducirse en un contexto neutro.

Rechazar el positivismo y la variedad de las ciencias del comportamiento.

Debe lograrse el proceso de enseñanza aprendizaje al propósito moral de ayudar a lograr los ideales de una genuina democracia de bases y la extensión de la libertad humana.

La fundamental premisa normativa de la Nueva Administración Pública debe concebir el propósito de las organizaciones públicas como la reducción del sufrimiento económico, social y físico, ampliando las oportunidades de vida para todos, adentro y afuera de la organización.

8. Las "megatendencias" y su impacto en México

En los últimos cuarenta años, han ocurrido muchos eventos sociales, culturales y tecnológicos muy significativos, que se han reflejado en los aspectos económicos de todos los países. Entre los cambios tecnológicos que más han influido están: el rayo láser, la energía nuclear, la computadora, los alimentos preparados, la tarjeta de crédito, la fibra óptica, la comunicación satelital, entre otros.

Estos cambios tecnológicos han producido una serie de fuerzas o movimientos ambientales mundiales que se describen como *megatendencias*. Se han realizado estudios sobre el tema, entre ellos se pueden citar: *Los límites del crecimiento*, financiado por el club de Roma, *Megatendencias y Megatendencias 2000*, de John Naisbitt, y la *Cuarta Ola*, de Herman B. Maynard y Susan E. Mehrtens.

A continuación se hace una breve descripción de las megatendencias y sus principales *efectos en México*.

Un mundo inestable. Los cambios de los últimos años han dado origen a un mundo cuyas estructuras de poder no están todavía definidas. Los efectos en México son:

El tratado de libre comercio de América del Norte (conocido como TLCAN ó NAFTA).

Una creciente influencia de acontecimientos mundiales.

La inestabilidad financiera.

La redefinición de la competencia. El enfoque empresarial, que en décadas anteriores enfatizaba una mejora en la posición competitiva basada en la innovación por medio de la tecnología de producto, se ha reorientado, de tal manera que ahora el énfasis se hace principalmente en mejorar la competitividad a través de la mejora en la tecnología de procesos. Los efectos en México son:

Una creciente localización en México de plantas cuyos productos son parte de una cadena productiva norteamericana

La creciente asociación de compañías mexicanas con extranjeras.

Incremento del nivel tecnológico de las empresas mexicanas

La internacionalización de la empresa. Las empresas están buscando nuevos mercados donde colocar sus productos y servicios, y existen a nivel mundial tendencias al libre comercio y a la globalización de la actividad económica. Los efectos en México son:

Empresas mexicanas salen a competir fuera del país.

Crecen alianzas estratégicas entre empresas mexicanas y extranjeras.

Crece la inversión extranjera en México.

La universalización del hombre. Se refiere a la aparición de una cultura mundial favorecida por la facilidad de viajar y por las comunicaciones. Sus efectos son:

Una mayor importancia del idioma inglés.

El incremento del turismo.

El crecimiento de las franquicias.

El acelerado crecimiento de las importaciones de bienes de consumo

La construcción de carreteras, ferrocarriles, aeropuertos, puertos, etc.

El crecimiento explosivo de las comunicaciones.

Hay un incremento sin precedente de la facilidad de acceso a la información a nivel mundial. Los efectos son:

Fuerte crecimiento de infraestructura de comunicaciones: teléfonos, celulares, Internet, videoconferencias vía satélite, etc.

Crecimiento de la industria electrónica.

La explosión tecnológica del área biológica. Se refiere al desarrollo de la ciencia y la tecnología, basadas en la biología, especialmente en la biotecnología y la ingeniería genética. Los efectos en México son:

Crecimiento de aplicaciones biotecnológicas, principalmente en los sectores agropecuario y farmacéutico.

El desarrollo de sistemas con toma de decisiones autónoma. La inteligencia artificial y la proliferación de herramientas computacionales que ayudan en la toma de decisiones rápidas y autónomas, están teniendo más aplicaciones en todas las áreas. Los efectos en México son:

Crecimiento de la industria computacional

El uso creciente de manufactura automatizada y del control automatizado de los procesos

La preocupación ecológica. Hay una atención mundial a los macroproblemas ambientales que se traduce en mayores restricciones de carácter ecológico, en nuevas tecnologías y en nuevos patrones de consumo. Los efectos en México son:

Más leyes y reglamentos de protección ambiental

Una creciente conciencia de los impactos ambientales

La redefinición del papel de la mujer. El cambio de patrones sociales y demográficos de la población de los países subdesarrollados, y cada vez más de los países en vía de desarrollo, producido por la redefinición del papel de la mujer, provoca nuevos patrones de consumo y comportamiento. Los efectos en México:

Se reduce la tasa de natalidad.

Se altera el patrón demográfico.

La mujer ingresa de manera significativa al mercado de trabajo.

La redefinición del papel del Estado. Existe a nivel mundial una tendencia de los gobiernos a cambiar de manera significativa su rol en la actividad económica, buscando dejar en manos de la iniciativa privada la mayoría de las actividades preponderantemente productivas y, además, permitiendo su incursión en la construcción de obras de infraestructura, que anteriormente solamente eran competencia del Estado. Los efectos en México son:

La continuación del proceso de privatización de los organismos paraestatales

Un impulso a la infraestructura con la cooperación de la iniciativa privada

Una redefinición de los paradigmas del papel del Estado en la vida económica de la nación

Un gobierno promotor de la actividad económica

Democracia y pluralismo. El aumento de la pluralidad de pensamiento, la libertad de creencias religiosas, la democracia, etc., se han convertido en un paradigma mundial; aun cuando coexisten con un incremento del nacionalismo que en casos extremos, puede llevar al fraccionamiento de países según sus composiciones étnicas o religiosas. Los efectos en México son:

Una vida política cada vez más democrática y plural.

Una creciente competencia religiosa.

Énfasis en la educación. Aumenta el interés por la educación y las artes. Ello impulsa una mayor difusión de éstas y un crecimiento acelerado en estos sectores, basado en una conciencia de que la educación es el factor de desarrollo más importante a largo plazo. Los efectos en México son:

Un incremento del gasto educativo

Una mayor participación de las instituciones de educación superior en programas de educación continua para ejecutivos, y de capacitación dentro de las empresas

Un incremento de las competencias educativas en los niveles técnicos y profesionales.

La agudización de las diferencias Norte-Sur. El incremento de la brecha económica entre los países desarrollados y aquellos en vías de desarrollo. Los efectos en México son:

Aumento de la migración Sur-Norte

Creación de nuevos programas de apoyo social para disminuir el problema anterior.

Creciente integración cultural Norte-Sur.

La reestructuración de la economía. Aumento relativo en el tamaño y la composición del sector servicios en comparación con los sectores manufacturero y primario. Los efectos en México son:

Una creciente importancia en el sector servicios

Una reestructuración del sector agropecuario

Un crecimiento del turismo

Un fuerte crecimiento de franquicias norteamericanas

Todas las *megatendencias* se encuentran relacionadas, es decir una de ellas puede considerarse factor clave para la existencia de otra. Por ejemplo, la internacionalización de la empresa es afectada por la Redefinición de la competencia y ésta a su vez, por la redefinición del papel del Estado; un ejemplo claro de esto es que los gobiernos estén impulsando el libre comercio entre las naciones.

II. Formas de Organización de las entidades que conforman la Administración Pública: Centralización, Descentralización y Concentración.

CENTRALIZACIÓN

EL REGIMEN DE LA CENTRALIZACION ADMINISTRATIVA FEDERAL

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

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

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

LOS SUPUESTOS DE LA CENTRALIZACION ADMINISTRATIVA

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

1. El estado en la persona jurídica;
2. La centralización de un régimen administrativo;
3. Las facultades de mando y decisión se concentran en el poder ejecutivo la fuerza pública;
4. La existencia de un régimen jerárquico.

JERARQUIA ADMINISTRATIVA

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

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

PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR LA CENTRALIZACION

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

1. La concentración de la coacción;
2. La concentración del poder de decisión y de expedir órdenes;
3. La concentración de la competencia técnica;
4. La concentración del poder de nombramiento.

FACULTADES DE LA CENTRALIZACION ADMINISTRATIVA

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

1. Facultad de mando, decisión y nombramiento;

2. Facultad de vigilancia;
3. Facultad disciplinaria;
4. Facultad de remisión;
5. Facultad para resolver conflictos de competencia.

DESCENTRALIZACIÓN

LAS FORMAS DE DESCENTRALIZACION ADMINISTRATIVA EN GENERAL

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

Dos grupos de organismos descentralizados son objeto de estudio:

1. La descentralización administrativa territorial o regional;
2. La descentralización administrativa por servicio o función.

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

CONCEPTO DE DESCENTRALIZACION ADMINISTRATIVA POR SERVICIO

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

OBLIGACIONES DE LOS ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS

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

Inscribirse dentro de los 30 días siguientes a la fecha de su constitución, en el registro de organismos descentralizados y empresas de participación estatal, que llevará la secretaría de patrimonio nacional y a comunicarle, dentro del mismo plazo, las modificaciones o reformas que afecten sus estructuras.

Presentar oportunamente a la secretaría de patrimonio nacional sus presupuestos y programas anuales de operación.

Presentar a la secretaría de patrimonio nacional sus estados financieros mensuales y anuales.

Dar las facilidades necesarias para que la secretaría de patrimonio nacional, conozca, investigue, revise y verifique sin limitación alguna, la contabilidad, actas, libros, registros, documentos, sistemas y procedimientos de trabajo con fines u objetos del organismo o empresa.

Organizar sus sistemas de contabilidad, control y Auditoría internos de acuerdo con las disposiciones que dicta la secretaría de patrimonio nacional.

VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL REGIMEN DE LA DESCENTRALIZACION ADMINISTRATIVA

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

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

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

RELACIONES Y DIFERENCIAS ENTRE LA CENTRALIZACION Y LA DESCENTRALIZACION ADMINISTRATIVA

El régimen centralizado se mantiene la unidad, coordinación y subordinación de todos los órganos. Las órdenes corren a lo largo de toda administración, sin que

pueda limitarse o destruirse más que por los propios titulares en su esfera de competencia.

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

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

RELACIONES Y DIFERENCIAS ENTRE LAS INSTITUCIONES ADMINISTRATIVAS CENTRALIZADAS Y DESCENTRALIZADAS

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

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

Los tipos de órganos federales son 2, principalmente:

1. Órganos administrativos centralizados;
2. Órganos administrativos descentralizados.

DESCONCENTRACIÓN

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

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

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

DESCONCENTRACION POLITICA Y DESCONCENTRACION ADMINISTRATIVA

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

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

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

CARACTERES Y ELEMENTOS DE LA DESCONCENTRALIZACION ADMINISTRATIVA

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

1. En forma que se sitúa la descentralización administrativa;
2. La relación jerárquica;
3. La autonomía económica;
4. La economía técnica en la verdadera justificación;
5. La competencia se ejerce dentro de las facultades del gobierno federal;
6. El órgano desconcentrado;
7. La doctrina administrativa;
8. El sostenimiento de un órgano desconcentrado.

JUSTIFICACION DE LA DESCONCENTRACION

La acción administrativa cada día es más compleja al invadir el estado campos que hasta ayer no osaban penetrar. Al multiplicarse órganos y facultades, las

relaciones se complican y van originando problemas insospechados, la mayor parte de urgente atención.

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

Instituciones

Juntas

Institutos

Consejos

Comités

Patronatos

Uniones

Comisiones, que son las más numerosas, algunas de ellas con carácter nacional.

Instituto Nacional de Administración Pública

(INAP)

El Instituto Nacional de Administración Pública Tiene el objetivo 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.

Misión del INAP

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.

Este Instituto tiene a su vez una serie de objetivos particulares, para el logro de su misión y de su objetivo general:

- 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.

Para poder cumplir de manera cabal con el logro de los objetivos antes citados, el INAP realiza varias actividades, entre las cuales se encuentran:

- 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.

Dentro de estos programas específicos se encuentran establecidos programas de profesionalización permanente, enfocados a la función pública. Dentro de los cuales se tienen contemplados de manera más concreta:

MAESTRÍAS.

ESPECIALIZACIONES.

PROGRAMA DE ALTA DIRECCIÓN DE ENTIDADES PÚBLICAS.

DIPLOMADOS.

CURSOS DE ACTUALIZACIÓN.

TALLERES Y SEMINARIOS.

PROGRAMA DE FORMACIÓN A DISTANCIA.

Dentro de los Diplomados que imparte el INAP, se encuentra el Programa de Perfeccionamiento de las Estrategias Gerenciales. Este diplomado tiene el objetivo de dotar a los participantes de los elementos fundamentales que integran la función directiva, a fin de mejorar la calidad y el desempeño de su labor. Asimismo se pretende perfeccionar su tarea de planeación, conducción y coordinación del personal a su cargo.

Cuyo Programa Académico es el Siguiente:

Programa Académico:

Módulo 1. Liderazgo para el Cambio y la Productividad
Módulo 2 .Manejo de la Planeación Estratégica
Módulo 3 .Control de Gestión
Módulo 4 .Estrategias de Negociación
Módulo 5 .Integración de Equipos de Trabajo
Módulo 6 .Análisis de Problemas y Toma de Decisiones
Módulo 7 .Comunicación Efectiva
Módulo 8 .Conducción de Reuniones: Instrumento de Gestión Administrativa y Productividad

De manera general todos los servicios que ofrece el INAP, se ofrecen al sector público

Secretarías de Estado (globales y sectoriales), con sus unidades centrales y desconcentradas; entidades paraestatales; servicios de procuración de justicia, y organismos autónomos en materia electoral y de derechos humanos.

Se considera el apoyo técnico o administrativo a los legisladores para el desarrollo de los trabajos competencia de la Cámara de Senadores y de Diputados.

Se plantea el apoyo a sus autoridades para modernizar la organización y funcionamiento de sus tribunales, juzgados, sistemas y estructuras básicas.

En el ámbito del Poder Ejecutivo de los estados, estos servicios han estado involucrados en la reorganización general de numerosas dependencias, entidades paraestatales y organismos autónomos, comprendiendo el desarrollo de los sistemas de planeación, administración, control y los de carácter sustantivo, así como los aspectos de sectorización, desconcentración, descentralización y regionalización de servicios.

Estos servicios se brindan ya sea para integrar algún estudio o propuesta vinculado con sus atribuciones o para apoyar la modernización de sus servicios administrativos.

Estos servicios se proporcionan para apoyar la modernización de las estructuras y servicios municipales, así como la actualización de sus normas, sistemas y procedimientos, especialmente de aquellos que se relacionan con la administración de sus recursos y la atención de la población.

II. SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (SAT)

Origen del SAT

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

Misión del SAT

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

Visión del SAT

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

Objetivo del SAT

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

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

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

Funciones del SAT

Determinación, liquidación y recaudación de impuestos y demás contribuciones y sus accesorios.

Vigilar el correcto cumplimiento de las obligaciones fiscales.

Garantizar la aplicación correcta y oportuna de la legislación fiscal y aduanera de manera imparcial y transparente.

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

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

Integración del SAT

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

El patrimonio del SAT se conforma con los recursos financieros y materiales, así como con los ingresos que actualmente tiene asignados la Subsecretaría de Ingresos. Adicionalmente, el SAT recibe recursos en proporción a sus esfuerzos de productividad y eficiencia.

Asuntos en trámite del SAT

La entrada en vigor del SAT no significó la creación de nuevas oficinas, por lo que se mantuvieron el funcionamiento de las Administraciones Generales, Regionales y Locales de Auditoría Fiscal, de Recaudación, Jurídica de Ingresos y Aduanas; con respecto a la anterior Subsecretaría de Ingresos de la SHCP.

Los asuntos relacionados al Registro Federal de Contribuyentes, CURP, la solicitud de cédulas de identificación fiscal, así como la presentación de declaraciones y avisos, éstas se continúan tramitando ante las mismas oficinas.

Vinculación permanente con los contribuyentes.

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

Incorporación paulatina de las medidas que permitirán alcanzar sus objetivos.

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

A continuación, el organigrama de la estructura formal del SAT:

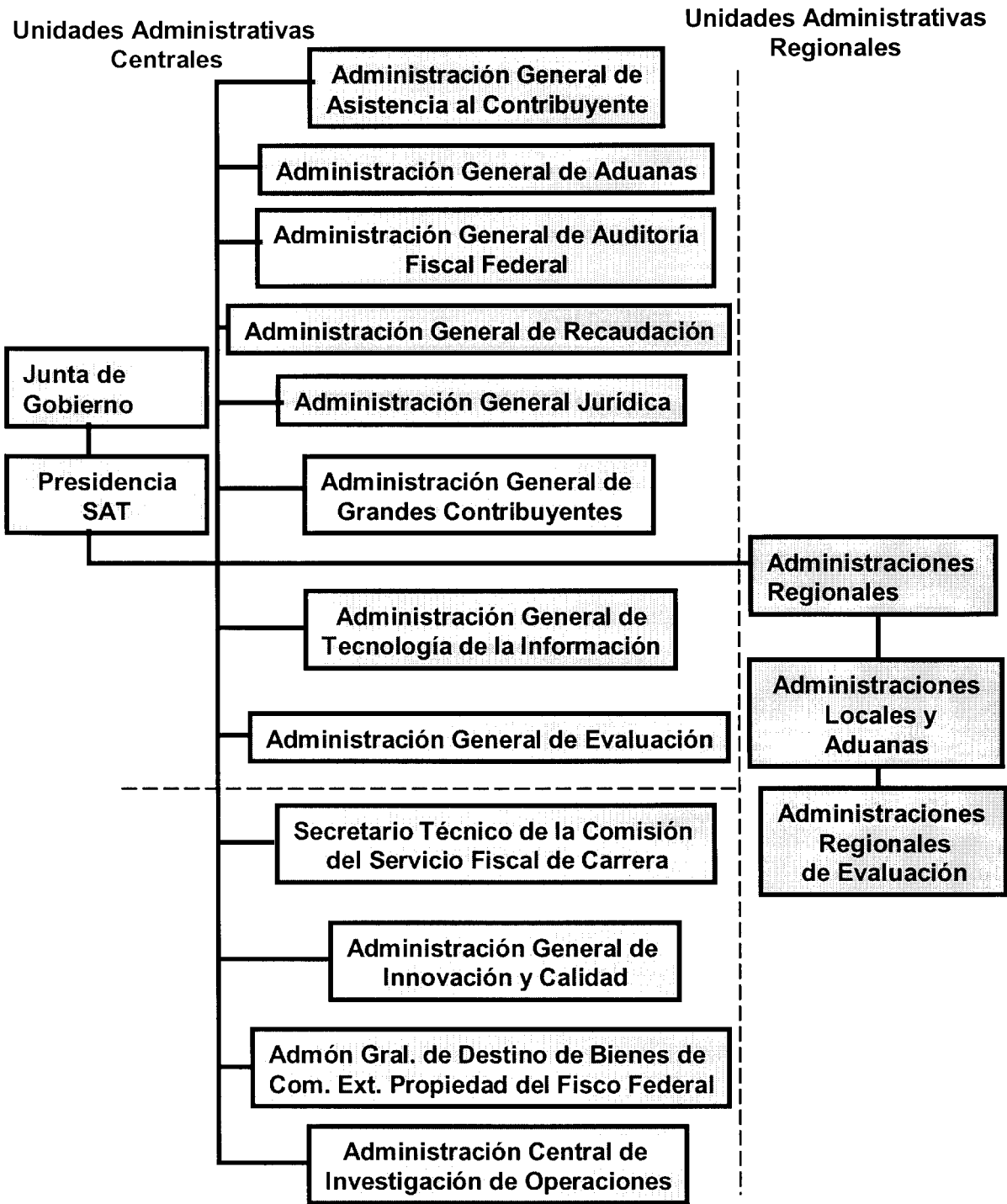


Figura 1.1 Organigrama del SAT

CAPÍTULO 2

M A R C O T E Ó R I C O

1. **Liderazgo**
2. **Teorías de liderazgo**
3. **El manejo del conflicto en el líder y en la organización**
4. **Análisis de género**

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

LIDERAZGO

A. Conceptos fundamentales

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

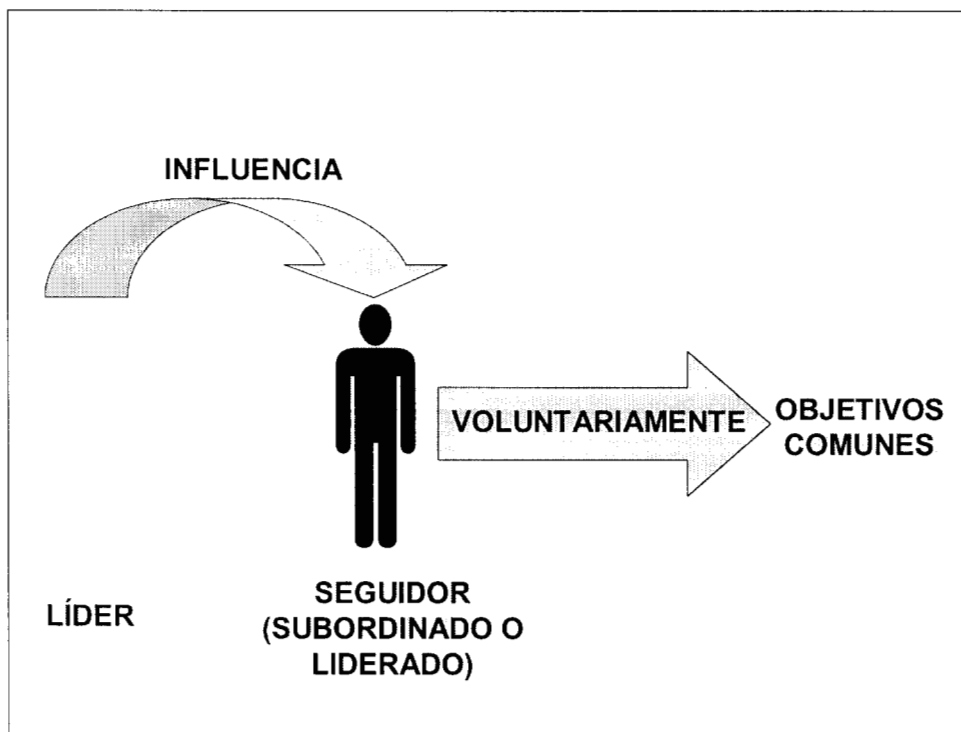


Figura 2.1 Liderazgo según Terry

De tal definición surgen los dos campos fundamentales de liderazgo:

El proceso intelectual de concebir los objetivos de la organización.

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

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

Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión.

Lograr un “*network*” cooperativo de recursos humanos, una coalición lo suficientemente poderosa como para implementar la estrategia, esto implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.

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

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

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

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

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

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

⁹ HERSEY, Paul. *The situational leader* - WARNER BOOKS INC., 1985. El ejecutivo eficaz - IDH EDICIONES, 1985 p. 19

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

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

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

Que la persona tenga cierto grado de satisfacción general con la organización, sin perjuicio de la necesidad puntual insatisfecha inherente a la motivación específica.

Que el objetivo de la persona que atañe a la motivación de que se trata sea convergente con los objetivos de la organización.

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

¹⁰ KOTTER, John P. *The leadership factor* - THE FREE PRESS, 1988. El factor liderazgo - DÍAZ DE SANTOS, 1990. p. 36

En cuanto al liderazgo, *el empeño voluntario* de los influenciados en el logro de los objetivos de la organización.

Con respecto a la motivación, la *convergencia* de objetivos organizacionales y personales.

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

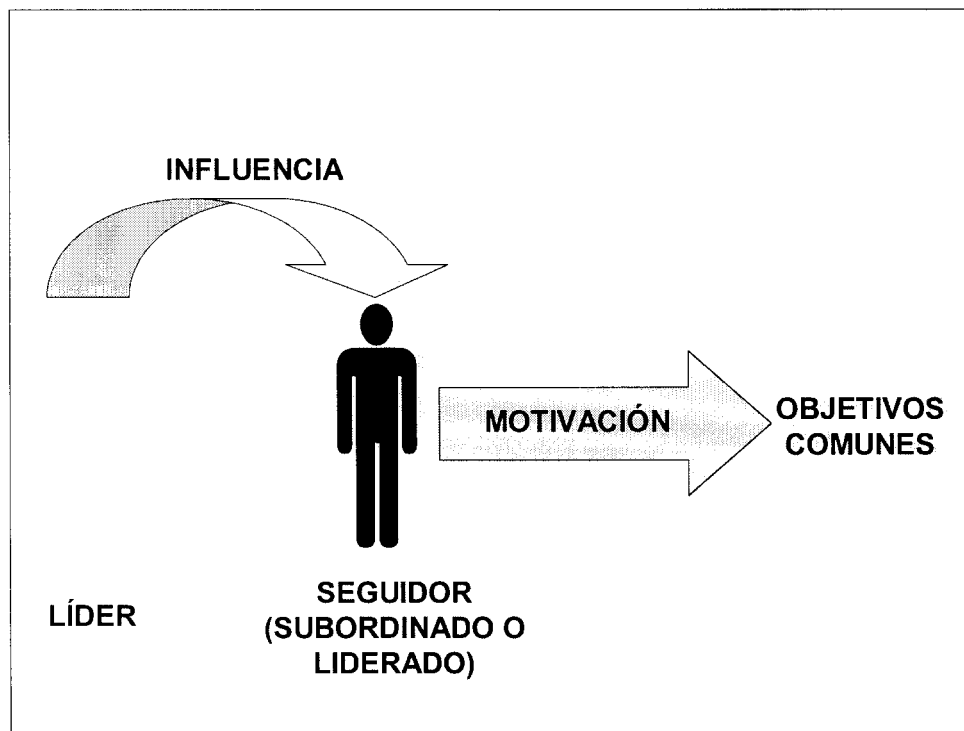


Figura 2.2 Liderazgo y Motivación

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

PROCESO, HABILIDAD, INFLUIR, DIRIGIR, ORIENTAR.

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

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

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

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

B. El ejercicio de las funciones del liderazgo

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

La atracción de la tarea que desempeña la persona.

Las condiciones de la organización que rodean la tarea, que a su vez pueden agruparse en tres campos fundamentales, a saber:

El estilo básico de liderazgo que principalmente el superior directo (“el jefe”) y en menor medida otros miembros de la organización ejercen específicamente sobre la persona en cuestión a caballo de la tarea.

El clima general del sector y de la organización.

Las políticas y demás aspectos de la administración del personal.

La influencia que la tarea y la organización tienen sobre la calidad de vida de la persona. Véase la figura 2.3



Figura 2.3 Factores de la Motivación/funciones de liderazgo

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

Para terminar, se pueden destacar dos conceptos fundamentales:

El liderazgo no es algo privativo del jefe con respecto a sus subordinados. Por supuesto que un buen jefe debe ser un buen líder. Pero el liderazgo comprende también la influencia sobre los pares, e inclusive la influencia del subordinado sobre el jefe (lo que los estadounidenses llaman *management up*).

El liderazgo no es una función exclusiva de la alta gerencia, como parecen implicar algunas personas cuando se quejan del tipo de liderazgo que existe en su organización. Es cierto que las características de la alta gerencia inciden poderosamente sobre las posibilidades del resto del personal en materia de liderazgo. No obstante, la responsabilidad de ejercer debidamente

el liderazgo corresponde a todos los niveles de la organización, cualesquiera sean las limitaciones impuestas desde arriba.

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

C. Estilos de liderazgo

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

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

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

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

Enfoques *sustancialistas*

Enfoques *comportamentales*

Enfoques *situacionales*

Enfoques *personalistas*

Enfoques *prospectivos*

D. Factores de la motivación / funciones del liderazgo

I. Tarea en sí

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

II. Organización

A. Estilo "básico" de liderazgo (2)

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

B. Relaciones interpersonales e intergrupales

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

C. Administración del personal

1. Incorporación.
2. Capacitación y desarrollo.
3. Asignación.

4. Evaluación.
5. Promoción
6. Remuneración.
7. Seguridad.

III. Calidad de vida

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

TEORÍAS DE LIDERAZGO

A. ENFOQUES DE ESTILOS DE LIDERAZGO

1. ENFOQUES SUSTANCIALISTAS

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

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

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

Enfoques sustanciales

¿Qué rasgos permanentes convierten a una persona en líder?

Cualidades de un líder

Algunas conclusiones de los enfoques sustancialistas:

- Conocimientos
- Capacidad intelectual (creatividad, juicio crítico, etc.)
- Carácter/Voluntad/Autodominio/Templanza/Paciencia
- Coraje/Valor Atracción personal/Comunicación/Persuasión
- Respeto e interés por la gente/Equidad/Credibilidad/Inspirar confianza

Figura 2.4 Enfoque Sustancialista: cualidades de un líder

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

demasiados elementos o estrategias para el cambio y desarrollo personal o gerencial al respecto.

2. ENFOQUES COMPORTAMENTALES

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

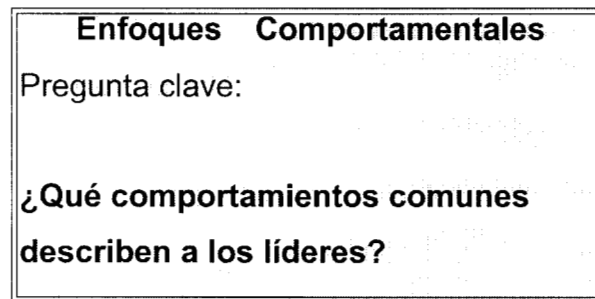


Figura 2.5 Enfoque Conductual

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

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

La teoría X e Y de McGregor

Los sistemas gerenciales de Likert

El Grid Gerencial de Blake y Mouton

2.1 La teoría X e Y de McGregor

Para McGregor (McGregor, Douglas, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, 1960) los gerentes parten de dos suposiciones básicas sobre la naturaleza de sus colaboradores. Se utilizan los términos de teoría o enfoque “X” contra Teoría o enfoque “Y” para evitar transmitir una valoración sobre las mismas. Véase la figura 2.6

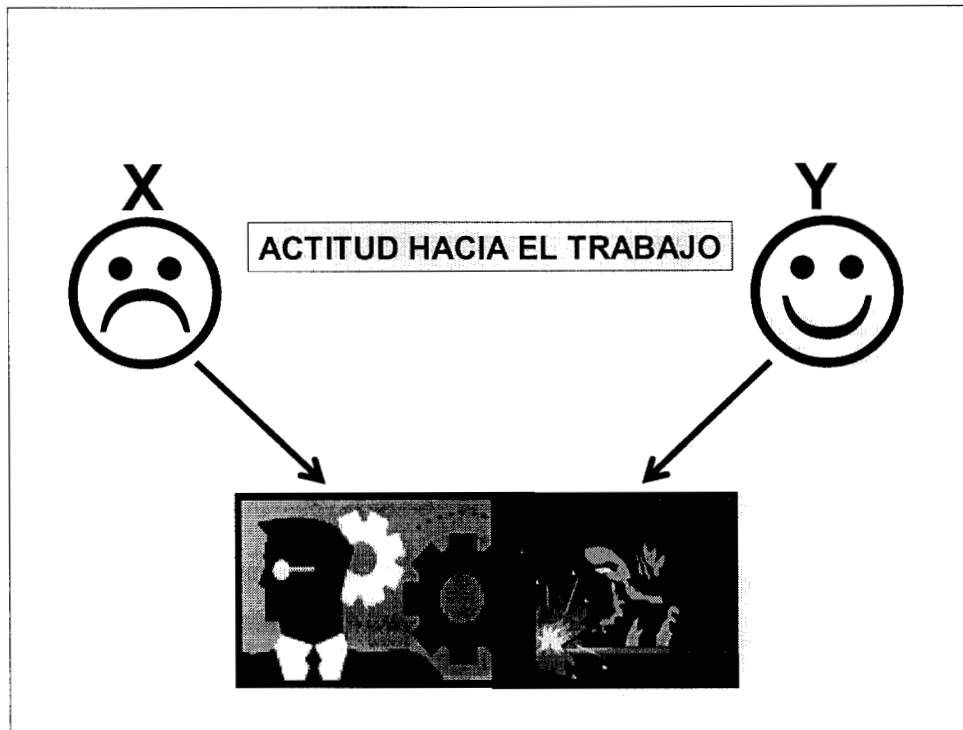


Figura 2.6 Actitudes hacia el trabajo según McGregor

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

Teoría X e Y (Douglas McGregor)

Teoría X

Principales ideas

1. El ser humano siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda
2. Debido a esta tendencia humana a rehuir del trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
3. El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Teoría Y

Principales ideas

1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
3. Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.
4. El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades.
5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes, no de pequeños, sectores de la población.
6. En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

Figura 2.7 Teoría X e Y

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

2.2 Los sistemas gerenciales de Likert

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

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

Su principal limitación consiste en que resulta útil sólo en los casos en los que se pretenda mejorar el liderazgo haciéndolo más participativo. En este sentido es más aplicable a grupos chicos y con personal instruido en línea con el

empowerment. A continuación, desarrollamos un continuo comparativo de los dos últimos enfoques. Véase la figura 2.8

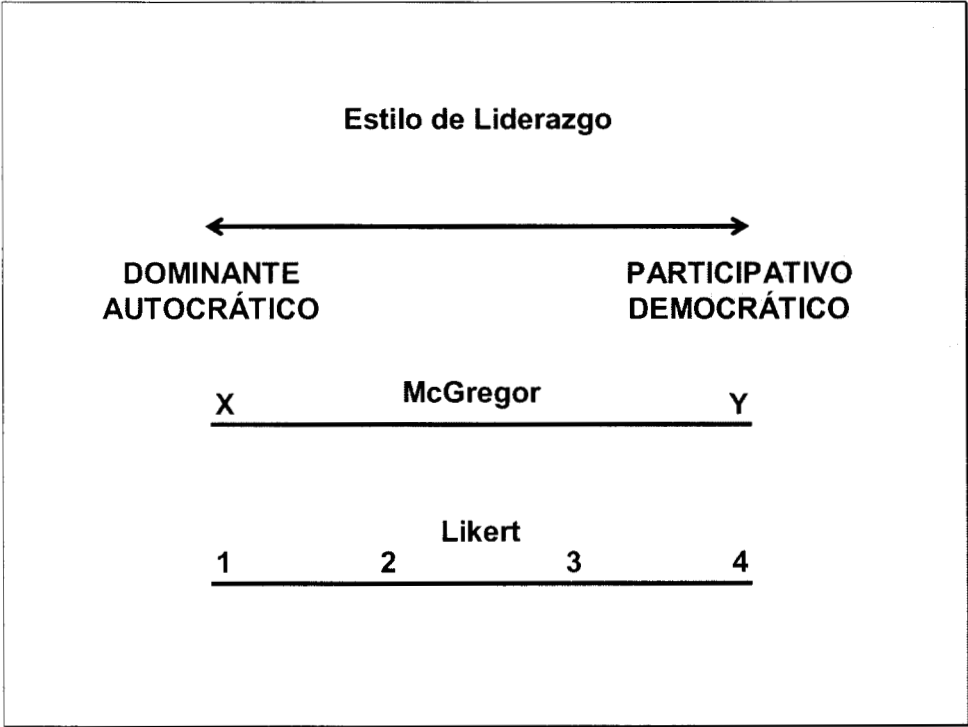


Figura 2.8. El estilo de liderazgo según McGregor y Likert

2.3 El Grid Gerencial de Blake y Mouton

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

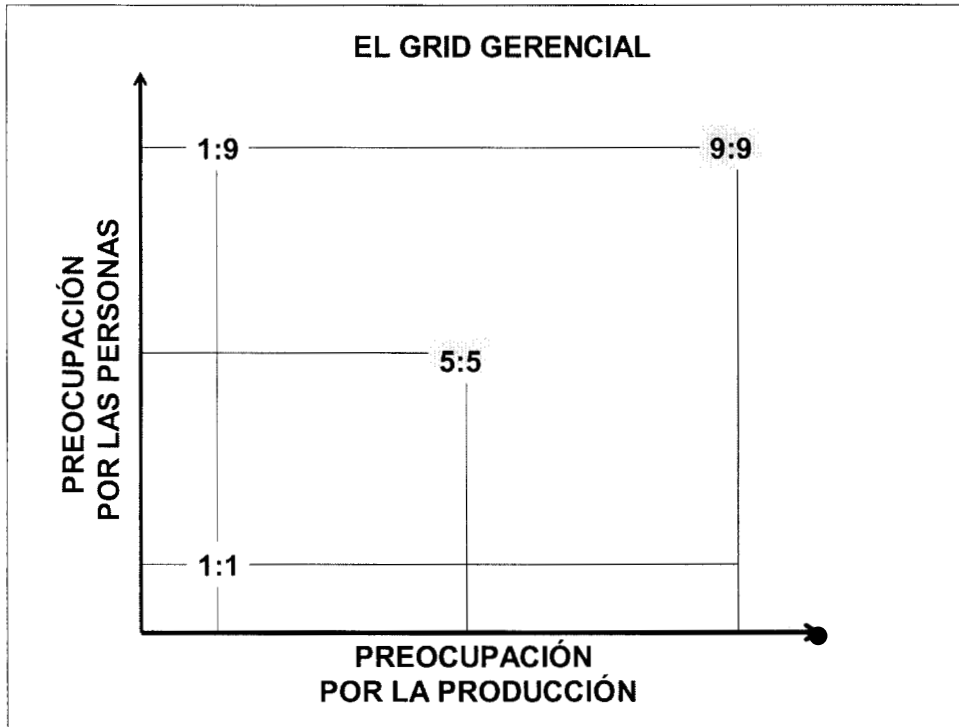


Figura 2.9 El Grid Gerencial

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

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

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

Sin lugar a dudas, el mayor valor de este enfoque está en que rompe con el paradigma unidimensional, toda vez que es el fruto del entrecruzamiento de dos variables en un típico enfoque cartesiano. Ahora bien, la principal crítica que ha

casos en que las tres variables (poder, tarea, relación) produzcan situaciones moderadamente favorables o desfavorables. Véase la figura 2.10

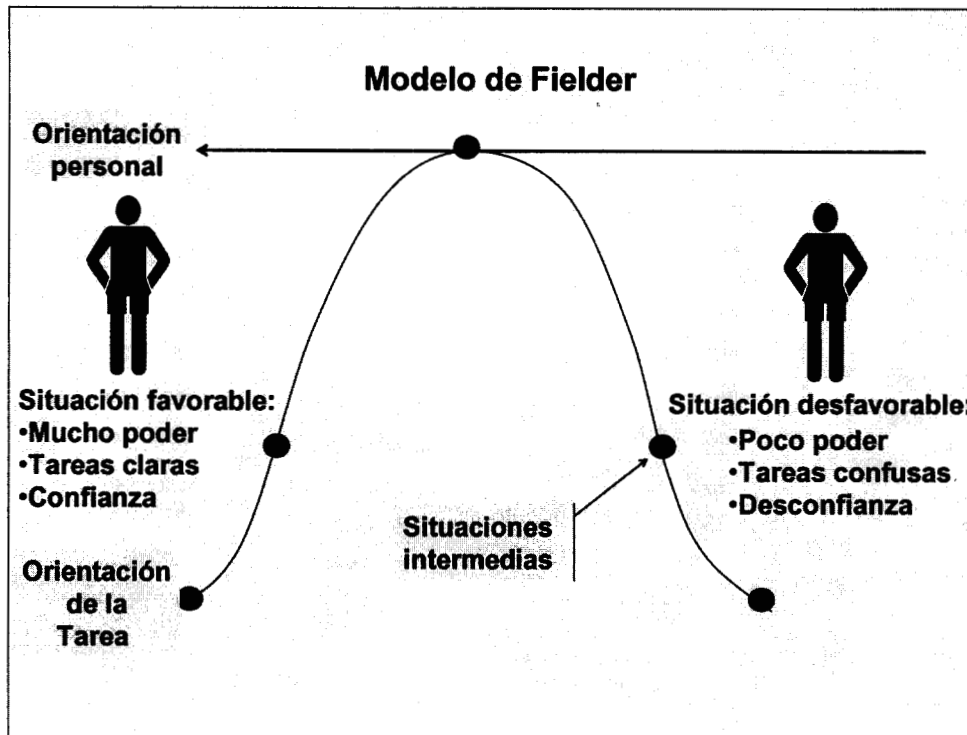


Figura 2.10 El Modelo de liderazgo de Fielder

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

3.2 El modelo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard.

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

y el interés (motivación y seguridad en sí misma de la persona respecto de la tarea).

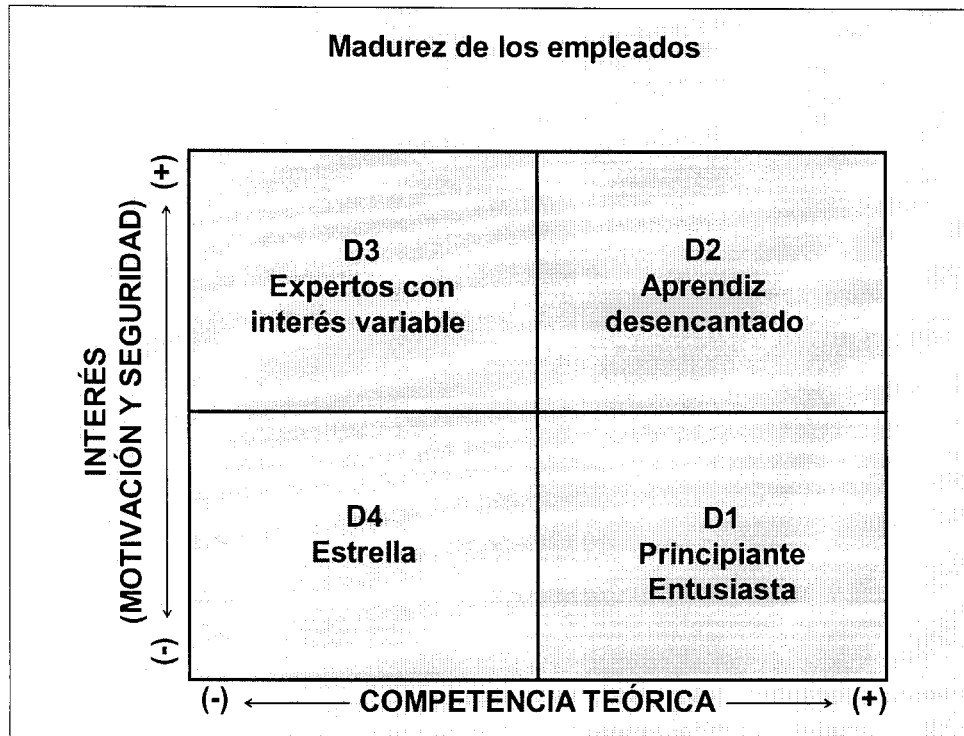


Figura 2.11 El Modelo Situacional

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

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

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

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

D4: "Estrellas": expertos comprometidos.

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

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

Diagnóstico: poder ver qué sucede con su o sus colaboradores en una situación determinada en cuanto a competencia e interés.

Flexibilidad: asumir un estilo de liderazgo acorde con la situación diagnosticada.

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

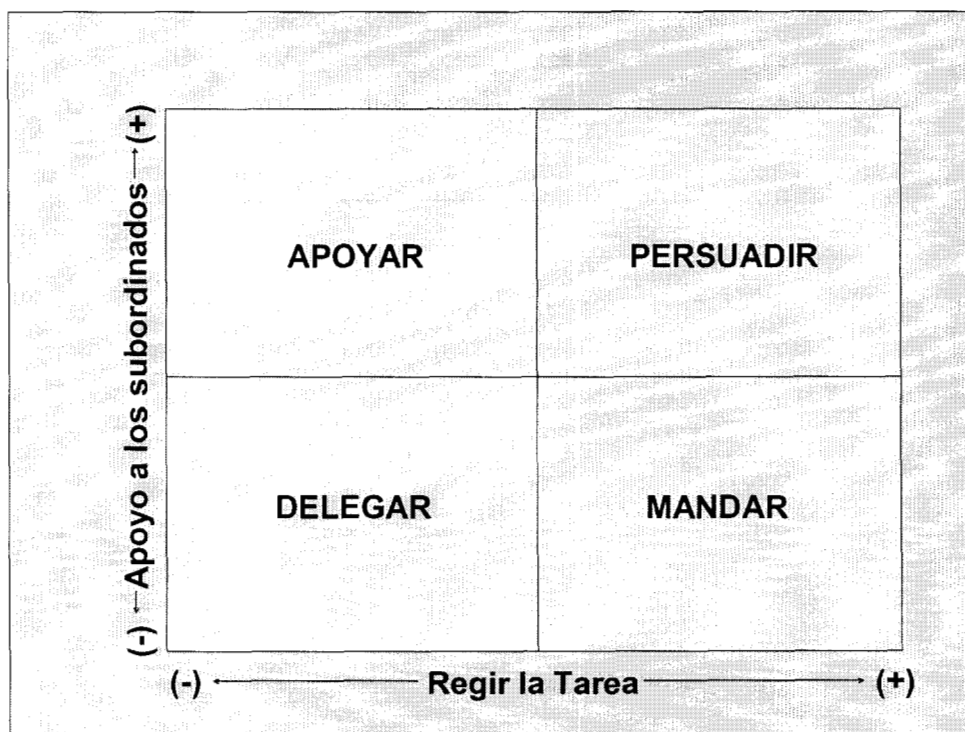


Figura 2.12 Los Estilos de Liderazgo

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

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

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

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

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

Es demasiado rígido y simplista. Creemos que esta crítica es más pertinente a algunas de las aplicaciones que ha tenido y no tanto al modelo en sí, teniendo en cuenta que los autores reconocen que el mismo es parcial y que hay muchas otras variables importantes que no están consideradas y que de hecho producirían excepciones al mismo.

Es cínico, porque por no atenerse a valores o principios permanentes, puede dar lugar a comportamientos acomodaticios, poco auténticos o manipuladores por parte del líder que pueden entrar en colisión con los valores o cultura proclamada por la organización, o bien producir desconfianza por parte de los colaboradores, minando así el liderazgo.

4. ENFOQUES PERSONALISTAS

Confrontados con las limitaciones de los modelos conductistas y situaciones los autores que han escrito en la última década al respecto optan por un enfoque menos ambicioso en términos teóricos. Resulta ilustrativa una expresión de Bennis, para quien “el liderazgo es como la belleza, nadie la puede definir, pero cuando alguien la ve, la reconoce”. El liderazgo entonces deja de ser el producto de un comportamiento hábil, fácilmente definible por variables traducibles en una serie de técnicas y “recetas”. Para estos enfoques, tiene algo de “misterio”. Por tanto, ya no se prefieren investigaciones tan minuciosas con miles y miles de experiencias de campo. Se opta más bien por el sentido común en una mirada quizá más ingenua, y liberada de la pretensión científicista y positivista de algunas de las décadas pasadas, consistente en querer reducir el estudio de las cuestiones de comportamiento humano a los criterios de las llamadas “ciencias duras”. Sin duda, detrás de esto está la crisis epistemológica (teoría de las ciencias) del positivismo y racionalismo propio de la postmodernidad. Pero también una nueva sensibilidad gerencial quizá más “superficial” en ciertos aspectos.

Las actuales publicaciones guardan cierta afinidad porque representan, hasta cierto punto, una vuelta al enfoque de los rasgos permanentes de

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

La existencia de condiciones naturales que, si bien no son determinantes, son necesarias.

La posibilidad de incrementar el liderazgo, pero no ya por el entrenamiento clásico en el aula a cargo de un instructor sino con un trabajo personal de introspección, reconocimiento de estilos, fortalezas, debilidades y modelos mentales, y un despliegue del propio potencial mediante la autoayuda asistida por libros, talleres o experiencias externas.

El liderazgo no es sólo una cuestión de comportamiento o estilo, sino también de ética y contenido. Se vuelve a ponderar la fidelidad del líder a ciertos valores permanentes. Véase la figura 2.13

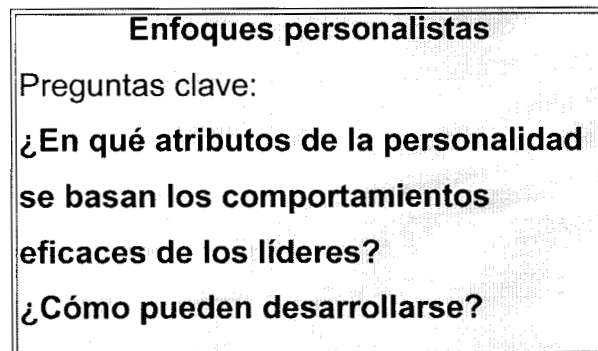


Figura 2.13 Enfoque Personalista

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

4.1 Warren Bennis: liderazgo y carisma.

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

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

Persiguen un sueño o propósito claro.

Lo comunican en forma clara a los demás logrando que los seguidores se identifiquen y comprometan con él.

Son consistentes, persistentes y coherentes con ese sueño.

Son conscientes de sus fortalezas, están conformes con ellas y saben aprovecharlas.

4.2 Stephen R. Covey: los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.

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

Covey identifica siete hábitos que caracterizan a las personas eficaces:

a. Hábitos relativos a la victoria privada

1. Ser proactivo.

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

b. Hábitos relativos a la victoria pública

4. Pensar en ganar-ganar (más cooperación que competencia). Esta idea queda mejor entendida con la siguiente matriz de combinaciones entre ganar y/o perder para líder y seguidores /subordinados.

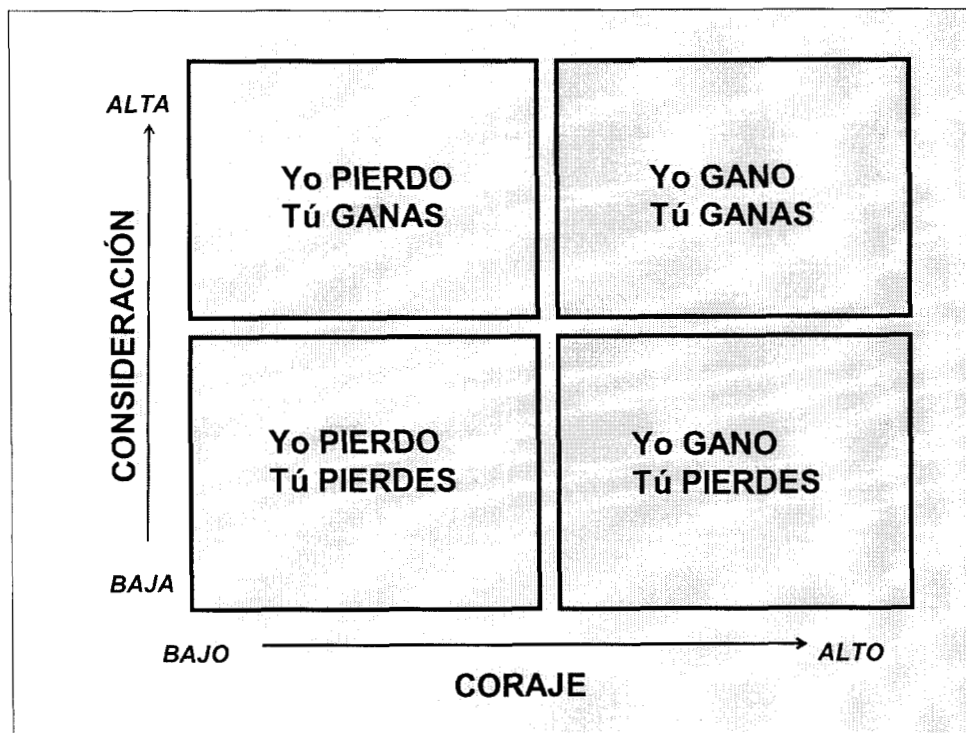


Figura 2.14. Matriz de Interacción ganar/ganar

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

4.3 El "carisma" y su inclusión en las nuevas teorías.

Estos enfoques parecen aportar luz respecto de la cuestión de por qué ciertos gerentes logran que sus colaboradores hagan un esfuerzo adicional más allá de las recompensas extrínsecas. Pone el acento en la importancia de la integridad y confiabilidad como atributos que los seguidores necesitan percibir en sus líderes. Destacan que cuando un gerente asume ciertos comportamientos

“aprendidos en un libro” pero que no resultan auténticos o en línea con su verdadera personalidad, queda cuestionado su liderazgo. Recuerdan que las relaciones humanas en las organizaciones no se resuelven con ingeniería o reingeniería, y que las personas no responden cuando ven menoscabada su dignidad o sospechan que se las usa. Vuelven a poner el acento en que en cuestiones de liderazgo, ¡importan las personas, tanto del líder, como de los seguidores!

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

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

5. ENFOQUES PROSPECTIVOS

Vale también señalar que en los últimos años algunos autores han intentado enfrentar la cuestión de cuál es el liderazgo del futuro.

Teniendo en cuenta los profundos cambios que enfrentan las organizaciones de cara al siglo XXI cabe preguntarse: ¿será el liderazgo un atributo necesario en los gerentes de nuevo tipo?, y si lo es, ¿qué tipo de liderazgo será?

La Fundación Drucker (Hesserlbein, Goldsmith y Beckhard, *El líder del futuro*, Editorial Deusto) desarrolló una investigación sobre esta cuestión cuyos

resultados han sido publicados como una recopilación de aportes sobre nuevas perspectivas, estrategias y prácticas.

Algunos de los elementos emergentes de estos enfoques prospectivos son:

5.1 Lo que un líder debe ser según Charles Handy:

En el siglo XXI, las exigencias de los líderes se ven incrementadas y para lograr los objetivos de la organización de manera óptima un líder debe seguir las siguientes recomendaciones:

El líder ha de respetar la autonomía de los órganos inferiores en la jerarquía organizacional (principio de subsidiaridad)

El liderazgo se comparte y rota, en grupos de proyecto y mejora, en organigramas matriciales, o en otros elementos organizacionales.

En la cúspide se necesita un sujeto de grandes cualidades personales (visionario, maestro, misionero, entre otras.)

Se valora el equilibrio del líder entre confianza en sí mismo y humildad, buena comunicación con otros pero capaz de estar solo (se piensa en el líder de una organización virtual), muy trabajador pero cuidadoso de la calidad de vida propia y ajena.

5.2 Peter Senge: la visión sistémica de las organizaciones y su repercusión en el liderazgo

Se profundiza la cuestión respecto de las organizaciones que quieren aprender, es decir, que extraen experiencia del pasado para volcarla al futuro pero enfrentándose a un contexto altamente cambiante, turbulento y volátil. Para ello se requieren líderes con “visión sistémica”, con “modelos mentales abiertos” y dispuestos al diálogo permanente para alcanzar “visiones compartidas” que permitan alinear a los sujetos tras propósitos comunes.

5.3. Edgar Schein: el carácter permanente de las organizaciones y las funciones de los líderes

Los líderes del futuro necesitan desarrollar cuatro funciones básicas, orientadas a lo único permanente en las organizaciones:

La creación de la organización, para lo que se necesita un líder *animador*.

La construcción de la organización, para lo que se necesita un líder *creador de cultura*.

El mantenimiento de la organización, para lo que se necesita un líder *sustentador de cultura*.

El cambio de la organización, para lo que se necesita un líder *agente de cambio*.

Para Schein, estas funciones sólo pueden desarrollarse si se sustentan en algunas características personales del líder que parecen inevitables.

Percepción macro del mundo.

Motivación a cambiar y aprender.

Equilibrio y fortaleza emocional para manejar la ansiedad del cambio.

Capacidad para analizar hipótesis culturales y ampliarlas.

Valoración y disposición efectiva hacia la participación de los demás.

Disposición para compartir el control de procesos con otros.

5.4. Las Siete lecciones de Kouzes y Posner:

Existen siete lecciones que los líderes deben aprovechar para transitar con éxito el viaje hacia el futuro:

Siete lecciones para dirigir el viaje al futuro

¿Qué podemos hacer para ser verdaderos líderes?

los líderes no esperan. Hay que ganar victorias tempranas. Hay que mostrar que está sucediendo algo. Las oportunidades de liderazgo requieren un espíritu pionero. Esperar permiso para comenzar no es una característica de los líderes: sí lo es actuar con un sentido de urgencia.

: el carácter importa. Las cualidades más destacables de los líderes son la honestidad, la visión de futuro, la inspiración y la competencia: producen lo que los psicólogos llaman "credibilidad en origen". La credibilidad es lo primero: la 1ª. ley del liderazgo es: "Si no crees en el mensajero, no creerás en el mensaje". El primer paso de esta credibilidad es la claridad de los valores personales.

los líderes tienen la cabeza en las nubes, los pies en la tierra. Los líderes necesitan un sentido de orientación y una visión de futuro. Las visiones sobre posibilidades, sobre futuros deseados.

la diferencia la producen los valores compartidos. Los valores compartidos:

- Refuerzan sentimientos fuertes de eficacia personal.

- Promueven altos niveles de lealtad en la organización.

- Facilitan el consenso sobre las metas y los "interesados" de la organización.

- Estimulan el comportamiento crítico.

- Generan normas fuertes sobre el trabajo duro y cuidadoso.

- Desarrollan el orgullo en la organización.

- Facilitan la comprensión sobre las expectativas de trabajo.

- Estimulan el trabajo en equipo y el espíritu de cuerpo.

no puede hacer cosas uno solo. El liderazgo no es un acto solitario. En muchos casos estudiados de liderazgo eficaz, no se ha encontrado ninguno con un logro extraordinario sin el compromiso activo de mucha gente. El camino no es crear una competencia entre los miembros del grupo, sino estimular la

cooperación. En el complejo mundo actual, la filosofía no es el “yo” sino el “nosotros”.

la herencia que dejas es la vida que se sigue. No bastan las buenas palabras: se espera que los líderes muestren atención y participen en el proceso de conseguir cosas extraordinarias. Deben mostrar con su ejemplo que se comprometen a las ideas que defienden. La credibilidad del líder, por ejemplo, se demuestra porque “hacen lo que dicen que van a hacer”.

el liderazgo es asunto de todos. El liderazgo no es una posición (elevada), es un proceso. El líder no nace, se hace. El liderazgo es un conjunto de prácticas que pueden aprenderse. Es sano y productivo pensar que es posible para todos el dirigir. El liderazgo no es una reserva privada de unas pocas personas

III. EL MANEJO DE CONFLICTOS EN EL LÍDER Y DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

A. GENERALIDADES DEL CONFLICTO

El conflicto es parte de la vida cotidiana dentro y fuera de la organización, esta presente a todos los niveles y lo mismo se presenta entre líderes como entre subordinados o seguidores, o entre éstos y los líderes. Un conflicto no puede llegar a destruir la organización por sí mismo, pero si puede significar una disminución en el desempeño de los integrantes de la organización y ocasionar, en el largo plazo, pérdidas que sí afectarían seriamente la existencia de la organización. Esto último sería la consecuencia del tipo de conflicto que no ha sido adecuadamente llevado o manejado.

De lo anterior se deriva que, para la organización, comprender y llevar un manejo de conflicto adecuado es crucial como uno de los factores que indirectamente pueden llegar a afectarla. Si el conflicto es manejado de manera adecuada se pueden desprender de él consecuencias que pueden ser positivas para la organización. El conflicto bien llevado puede ser una medida de satisfacción de los miembros de la organización y proporcionarnos una fuente de información acerca del desempeño del líder; sirve, además, para que el líder pueda mejorar aspectos acerca de su estilo de dirección.

El modelo de manejo de conflicto de Thomas Kilman identifica cinco modalidades claramente distintivas: competir, integrar, transigir, evadir y complacer. La gente que compete busca alcanzar sus metas a expensas de la otra parte. Quien complace está justamente en el extremo opuesto, es gente que sacrifica sus metas propias. Las modalidades relacionadas con evitar y transigir no necesitan mayor explicación, son evidentes en sí mismas. Los líderes efectivos de hoy y del

futuro tendrán como meta la modalidad de colaboración y comprobarán que si los fines se logran a través de la competencia, o incluso la conciliación, el compromiso no será duradero. La colaboración significa buscar soluciones en las que ninguna de las partes sacrifique nada. Si no hay oportunidad para la colaboración, el líder efectivo buscará áreas en las que puedan tener cabida las necesidades de otros, con un mínimo de sacrificio en relación con sus propias metas.

Definición de conflicto:

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

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

Fuentes de conflicto

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

La diversidad de objetivos, metas, valores, sentimientos, deseos, procedimientos, o creencias entre los individuos, entre los grupos o entre éstos y la organización.

La competencia por recursos limitados debido a que para cada departamento o personas existen prioridades, y los recursos con que cuenta la organización son escasos.

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

Funciones y responsabilidades mal definidas, por lo que en ocasiones existe un campo donde tienen ingerencia, poder de decisión y responsabilidad más de una persona. Por el contrario existen zonas de responsabilidad que no quedan asignadas a nadie (conocidas como vacíos de poder). Ver Figura.

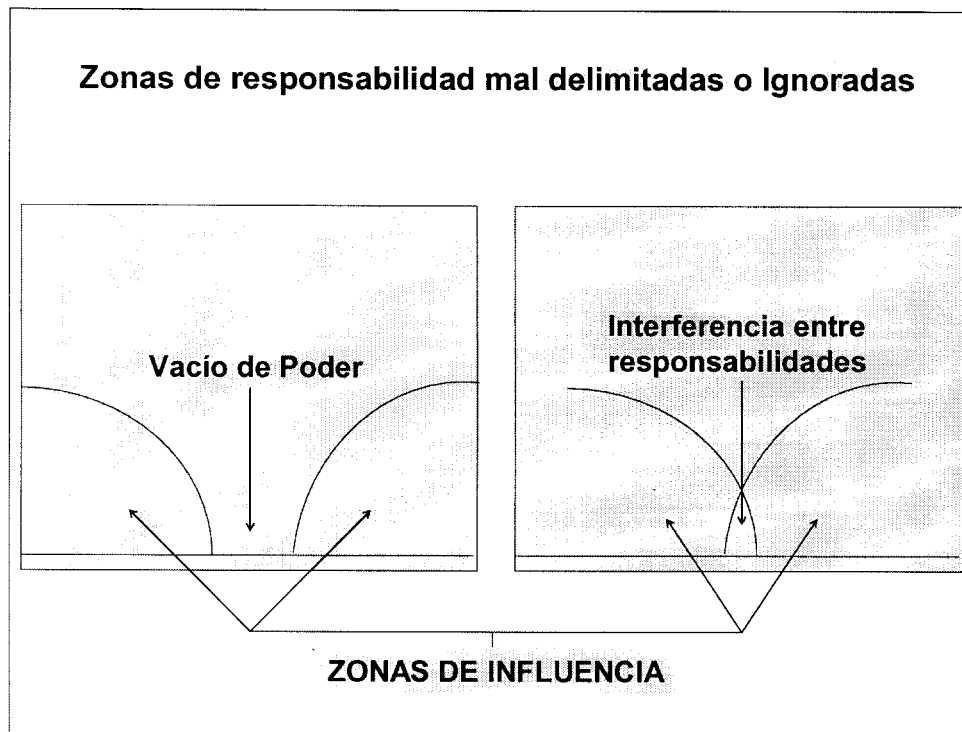


Figura 2.15 Interferencia entre zonas de influencia

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

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

El conflicto negativo en la organización.

La idea general es que el conflicto es negativo, potencialmente dañino y por lo tanto debe ser minimizado o detenido rápidamente.

Las tareas se asignan a individuos; los individuos son el cimiento de la organización.

Existen reglas y procedimientos escritos.

Las relaciones impersonales son promovidas para de esta manera minimizar el efecto de las emociones.

Se espera que los líderes tomen decisiones y resuelvan problemas de manera decidida.

El conflicto positivo en la organización

La idea general es que el conflicto podría ser potencialmente productivo y, por lo tanto, debe ser manejado adecuadamente para lograr ese potencial.

Las tareas se asignan a grupo; los grupos son el cimiento de la organización.

Las reuniones en grupo son el foro para decidir como trabajar juntos y como resolver los problemas.

Las relaciones honestas y abiertas son promovidas para que de esta manera los empleados expresen sus sentimientos, ideas y frustraciones.

La organización promueve el surgimiento de líderes participativos que impulsen al grupo a discutir problemas y conflictos de manera abierta y constructiva.

El conflicto positivo muestra como el camino a la organización para que ésta sea más efectiva. Es por medio del dar y recibir, propio de una situación conflictiva,

donde los líderes y sus grupos combaten las ideas y enfoques anticuados y encuentran nuevas maneras de trabajar. Una vez que el enfado y la frustración son expresados, la gente se siente segura de que la colaboración en el futuro será productiva.

Tanto la cultura y la estructura, como las actitudes de los individuos de una organización, deberían apoyar un conflicto positivo. Los ejecutivos y gerentes reconocen que el valor de las discusiones abiertas; una visión compartida, una dirección común y las oportunidades de trabajar en equipo contribuyen a un conflicto positivo. Convertirse en una organización conflictivamente positiva, como otras grandes tareas, requiere un desarrollo continuo.

PROCESO DE UN CONFLICTO.

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

ETAPA I: Oposición o incompatibilidad potencial.

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

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

de comunicación actúan para retardar la colaboración y estimulan los malos entendidos.

Una revisión de la investigación sugiere que las dificultades semánticas, el intercambio insuficiente de información y el ruido en el canal de comunicación son barreras de ésta, y establecen condiciones potenciales previas al conflicto. Para ser más específicos, la evidencia muestra que las dificultades semánticas surgen como resultados de las diferencias e la capacitación, percepción selectiva e información inadecuada respecto de otras personas.

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

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

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

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

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

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

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

ETAPA II: Conocimiento y personalización.

Si las condiciones que se citan en la etapa I, afectan en forma negativa algo que es de estimación para una parte, entonces el potencial para la oposición o incompatibilidad se hacen realidad en la segunda etapa. Los antecedentes sólo pueden llevar al conflicto cuando una o más partes se ven afectada y están conscientes del conflicto.

Es a nivel de sentimientos, cuando los individuos se involucran emocionalmente que las partes experimentan ansiedad, tensión, frustración y hostilidad.

La etapa II es importante porque es donde tienden a definirse los temas de conflicto. Este es el punto en el proceso en que las partes deciden en qué consiste el conflicto. A su vez, esta adquisición de sentido es crucial porque la forma en que se define un conflicto se inicia con un largo camino hacia el establecimiento de resultados que pudieran arreglarlo. Las emociones tienen un papel importante al modelar las percepciones.

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

ETAPA III: Tendencias.

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

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

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

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

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

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

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

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

Los individuos tienen preferencias para el manejo de conflictos entre las cinco intenciones que se acaban de describir; se tiene la tendencia a confiar de manera consistente en estas preferencias, y se pueden predecir con bastante éxito las intenciones de una persona por una combinación de sus características intelectuales y de personalidad. Así que puede ser más apropiado considerar que las cinco intenciones para el manejo del conflicto son relativamente fijas, en lugar de visualizarlas como un conjunto de opciones entre las que los individuos eligen para ajustarse a una situación dada.

ETAPA IV: COMPORTAMIENTO.

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

Estos comportamientos de conflicto por lo general son intentos de forzar la implantación de las intenciones de cada parte, pero tienen una calidad de estímulo que los separa de las intenciones. Como resultado de cálculos equivocados o puestas en vigor de manera desviada, el comportamiento abierto en ocasiones es sesgado de las intenciones originales.

Si un conflicto es disfuncional ¿Qué pueden hacer las partes para reducir su intensidad? O a la inversa ¿qué opciones existen si el conflicto es demasiado bajo y necesita ser incrementado? Esto nos lleva a las técnicas de administración del conflicto.

La siguiente tabla enlista las principales técnicas de solución y estímulo que permiten que los administradores controlen los niveles de conflicto.

TÉCNICAS PARA LA RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO¹²	
Solución del problema	Reunión cara a cara de las partes en conflicto, con el propósito de identificar el problema y resolverlo por medio de una discusión franca.
Metas super-ordinales	Creación de una meta compartida que no se puede lograr sin la cooperación de cada una de las partes en conflicto.
Ampliación de recursos	Cuando la escasez de un recurso ocasione un conflicto, la ampliación del recurso puede crear una ganar-ganar.
Evasión	Retiro o supresión del conflicto.
Allanamiento	Minimizar las diferencias mientras se enfatizan los intereses comunes entre las partes del conflicto.
Arreglo de concesiones	Cada parte en el conflicto cede alguna cosa de valor.
Mando autoritario	La administración utiliza su autoridad formal para resolver el conflicto y luego comunica sus deseos a las partes involucradas.
Modificación de la variable humana	Uso de técnicas de cambios del comportamiento, como capacitación en relaciones humanas para modificar las actitudes y comportamientos que ocasionan el conflicto.

Figura 2.16 Técnicas para la resolución de un conflicto

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

TÉCNICAS PARA LA ESTIMULACIÓN DEL CONFLICTO POSITIVO¹³	
Comunicación	Uso de mensajes ambiguos o amenazadores para incrementar los niveles de conflicto.
Incorporación de personas externas	Incorporar a empleados a un grupo cuyos antecedentes, valores, actitudes o estilo administrativos son diferentes a los de los miembros actuales.
Reestructuración de la organización	Reacomodo de los grupos de trabajo, modificación de las reglas y reglamentos, aumento de la interdependencia y promoción de cambios estructurales similares para destruir el status quo.
Nombramiento de abogado del diablo	Nombrar a un crítico para que argumente en forma deliberada contra las posiciones mayoritarias del grupo.

Figura 2.17 Técnicas para la estimulación del conflicto positivo

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

ETAPA V: RESULTADOS.

Resultados funcionales. El conflicto es constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad e innovación, alienta el interés y curiosidad entre los miembros del grupo, proporciona el medio a través del cual se pueden discutir los problemas y liberar la tensión y fomenta un ambiente de auto evaluación y cambio. Las evidencias sugieren que el conflicto puede mejorar la calidad de las decisiones al permitir que se ponderen todos los puntos de vista en decisiones importantes, especialmente que se ponderen aquellos desusados o que sean sostenidos por una minoría. El conflicto es un antídoto para el pensamiento de grupo. No permite que el grupo firme en blanco las decisiones que puedan basarse en supuestos débiles, una consideración inadecuada de las

¹³ Ibid. p. 70-90

alternativas relevantes u otras debilidades. El conflicto desafía al *status quo* y, por tanto, fomenta la generación de nuevas ideas, promueve la reevaluación de metas y actividades del grupo e incrementa la probabilidad de que el grupo responda al cambio.

No solo resultan decisiones mejores e innovadoras de situaciones en que existe algo de conflicto, sino que la evidencia que el conflicto puede estar relacionado positivamente con la productividad. Se demostró que entre los grupos establecidos, el desempeño tendía a mejorar más cuando había conflicto entre los miembros con diferentes intereses tienden a generar soluciones de mejor calidad a una variedad de problemas que los grupos homogéneos. Lo anterior también nos lleva a anticipar que el incremento en la diversidad cultural de la fuerza laboral debe proporcionar beneficios a las organizaciones.

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

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

NIVELES DE CONFLICTO

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

1. CONFLICTO INTRAPERSONAL

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

Existen tres tipos básicos de conflicto intrapersonal de metas:

Conflicto acercamiento-acercamiento: Significa que la persona tiene que elegir entre dos o más alternativas, cada una de las cuales promete un resultado positivo.

Conflicto evasión-evasión: Significa que la persona debe seleccionar entre dos o más alternativas y todas muestran un resultado negativo.

Conflicto acercamiento-evasión: Significa que la persona decidirá si lleva a cabo algo que ofrece tanto resultados positivos como negativos.

2. CONFLICTO INTERPERSONAL

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

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

Conflictos de roles intra-emisores.

Conflictos de roles inter-emisores.

Conflicto persona-rol.

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

3. CONFLICTO INTERGRUPO

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

4. CONFLICTO INTERGRUPOS

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

Conflicto vertical. Al choque entre empleados en niveles diferentes de una organización se le conoce como conflicto vertical. Sucede con frecuencia cuando los superiores intentan controlar con mucha rigidez a los subordinados y éstos se resisten.

Conflicto Horizontal. Los choques entre grupos de empleados del mismo nivel jerárquico dentro de una organización se denominan conflictos horizontales.

Conflicto Línea-servicio. Está relacionado con relaciones staff.

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

ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTO

Las personas manejan el conflicto interpersonal en formas diversas:

Estilo de evasión. Se refiere a comportamientos no asertivos y no cooperativos.

Estilo compulsivo. Se refiere a comportamientos asertivos y no cooperativos y refleja el enfoque de ganar-perder en el conflicto interpersonal. Quienes utilizan este estilo intentan alcanzar sus propias metas sin preocuparse por los demás. El estilo compulsivo incluye aspectos de poder coercitivo y de dominio.

Estilo servicial. Se refiere a comportamientos cooperativos y no asertivos. El servicial representaría un acto desinteresado, una estrategia a largo plazo para estimular la cooperación de otros o el sometimiento a los deseos de otros.

Estilo de colaboración. Se refiere a los comportamientos fuertes de cooperación y asertivos. Se trata del enfoque ganar-ganar en el manejo del conflicto interpersonal. El estilo de colaboración representa el deseo de llevar al máximo los resultados conjuntos.

Estilo de compromiso. Se refiere a comportamientos a un nivel intermedio entre cooperación y asertividad. Este estilo se basa en dar y tomar. Normalmente incluye una serie de concesiones y por lo general se emplea y tiene amplia aceptación como un medio de resolver el conflicto.

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

B. El Instrumento Del Modo Del Conflicto De Thomas–Kilman (TKI)¹⁴

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

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

El conflicto es inevitable

El conflicto forma parte de la naturaleza humana. Incluso tenemos conflicto dentro de nosotros mismos, sin ninguna interferencia exterior. Dado que tenemos que vivir con conflicto, ¿cómo podemos adaptarnos y ajustar para hacer que el proceso transcurra más levemente y crear con ello un resultado final positivo? Podemos tomar nuestros resultados del TKI para aprender nuevas habilidades de la resolución del conflicto. Con frecuencia, nuestras emociones y deseos pueden hacer la comunicación difícil. Se puede utilizar el TKI para aprender de lo que están haciendo otros en esas situaciones y para aprender a entender el propio comportamiento durante momentos tensos.

¹⁴ ADAPTADO DE: Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann. *Thomas Kilman Conflict Mode Instrument: Profile and Interpretative Report*. PUBLISHED BY CONSULTING PSYCHOLOGISTS PRESS, INC.

Copyright 1974, 2001 by Xicom, Incorporated. Xicom, Incorporated is a subsidiary of Consulting Psychologists Press, Inc. All rights reserved.

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

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

El instrumento de Thomas Kilman de Manejo de conflictos (TKI) está diseñado para determinar el comportamiento de un individuo en situaciones en las cuales *esta en conflicto*, es decir, las situaciones en las cuales las prioridades de dos personas parecen ser incompatibles. En tales situaciones, podemos describir el comportamiento de una persona a lo largo de dos dimensiones básicas: (1) ASERTIVIDAD (*assertiveness*), el grado a la cual el individuo procura satisfacer sus propias preocupaciones, y (2) COOPERATIVIDAD (*cooperativeness*), el grado en el cual el individuo procura satisfacer las preocupaciones de la otra persona. Estas dos dimensiones básicas del comportamiento se pueden utilizar para definir cinco modos específicos de ocuparse de los conflictos. Estos cinco " modos de estar dirigiendo el conflicto" se muestran en la figura siguiente:

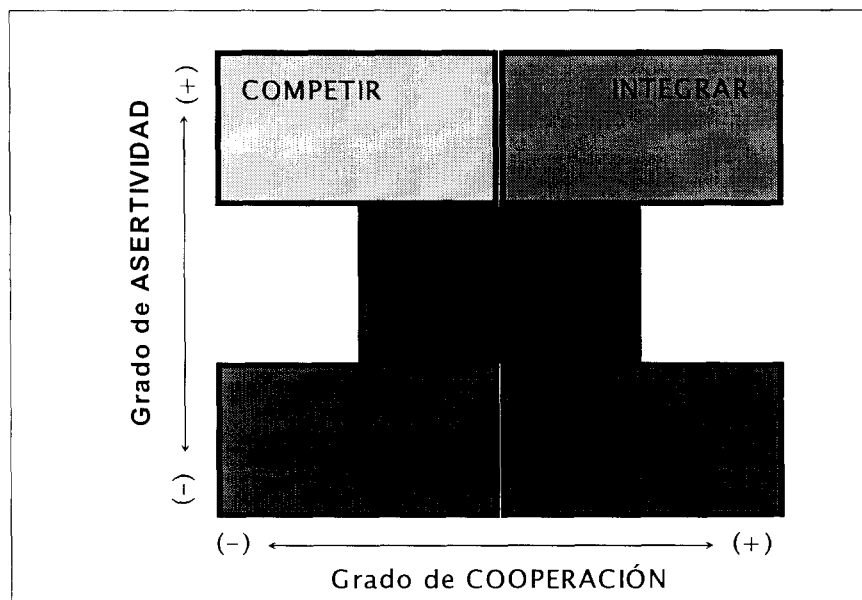


Figura 2.18 Modos de Dirigir el Conflicto

COMPETIR

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

COMPLACER

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

EVADIR

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

INTEGRAR

La integración es asertiva y cooperativa, lo contrario de evitar. Al colaborar, un individuo procura trabajar con la otra persona para encontrar una solución que satisfaga completamente las preocupaciones de ambos. Implica el buscar en una situación para identificar las preocupaciones subyacentes de los dos individuos y

para encontrar una alternativa que resuelva ambos sistemas de preocupaciones. La colaboración entre dos personas puede tomar la forma de explorar un desacuerdo para aprender de otras perspectivas, con la meta de resolver una circunstancia que, de otra manera, los tendría al borde de competir por los recursos, o de enfrentar y de intentar encontrar diversas soluciones a un problema interpersonal.

TRANSIGIR

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

USOS DE LOS "MODOS DE DIRIGIR EL CONFLICTO"

(TKI)



COMPETIR (COMPETING)

Usos:

Cuando la acción decisiva es vital y debe ser rápida, por ejemplo en una emergencia.

En controversias importantes donde cursos de acción impopulares necesitan ser implementados por ejemplo, recortes de costes, haciendo cumplir las políticas impopulares, disciplina.

En las controversias o circunstancias vitales, el bienestar de la compañía debe ser lo más importante, y cuando se sabe que se tiene la razón.

Para protegerse a sí mismo de la gente que busca obtener ventajas con conductas no competitivas.



COMPLACER (*ACCOMMODATING*)

Usos:

Cuando se hace algo que se sabe es incorrecto se debe permitir que una solución mejor sea considerada; para aprender de las otras personas, y para demostrar que se es razonable.

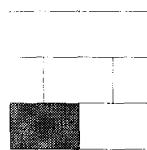
Cuando la circunstancia es mucho más importante para la otra persona que para uno mismo. Satisfacer las necesidades de otras personas como gesto de la voluntad de ayudar a mantener una relación cooperativa.

Para acumular apoyos sociales que ayuden para circunstancias próximas que podrían ser importantes para la propia posición.

Cuando la competición continuada dañaría solamente la propia posición.

Cuando preservar armonía y evitar la interrupción son especialmente importantes.

Para ayudar en el desarrollo de sus empleados permitiendo que experimenten y que aprendan de sus propios errores.



EVADIR (*AVOIDING*)

Usos:

Cuando una circunstancia es trivial o tiene poca importancia, o cuando otras circunstancias más importantes están presionando.

Cuando no se percibe ninguna ocasión de satisfacer las propias preocupaciones, por ejemplo, cuando se tiene bajo poder o se está frustrado por algo que sería muy difícil de cambiar (las políticas nacionales, la personalidad de alguien, etcétera).

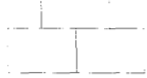
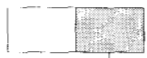
Cuando los costes potenciales de enfrentar un conflicto no compensan las ventajas de su resolución.

Cuando se busca dar un paliativo a la gente, para reducir tensiones a un nivel productivo y se busca fomentar la perspectiva del recobro de la calma.

Cuando recopilar más información compensa las ventajas de una decisión inmediata.

Cuando otros pueden resolver el conflicto con más eficacia.

Cuando la circunstancia parece tangencial o sintomática de otra.



INTEGRAR (*COLABORATING*)

Usos:

Para encontrar una solución integrante cuando las preocupaciones de ambas partes son demasiado importantes como para ser comprometidas.

Cuando su objetivo es aprender, por ejemplo, probando sus propias suposiciones, entendiendo los puntos de vista de otras personas.

Para combinar la opinión de la gente con diversas perspectivas en un problema.

Para ganar el apoyo de la demás a través de la incorporación de otras preocupaciones en una decisión consensual.

Para trabajar con los sentimientos intolerables que han estado interfiriendo en una relación.



TRANSIGIR (*COMPROMISING*)

Usos:

Cuando las metas son moderadamente importantes pero no dignas del esfuerzo o la interrupción potencial implicada al usar modos más asertivos.

Para llegar a una solución conveniente bajo presión del tiempo.

Se puede utilizar como modo de reserva cuando los modos integrar o competir fallan.

Cuando dos oponentes con igual poder están confiados en lograr metas individuales y excluyentes, es decir, no interfieren unas con otras.

IV. ANÁLISIS DEL GÉNERO

1. GÉNERO Y SEXO

Género

Es el conjunto de características sociales, culturales, políticas, psicológicas, jurídicas, económicas asignadas a las personas en forma diferenciada de acuerdo al sexo. Refiere diferencias y desigualdades entre hombres y mujeres por razones sociales y culturales. Estas diferencias se manifiestan por los roles (reproductivo, productivo y de gestión comunitaria), que cada uno desempeña en la sociedad, las responsabilidades, conocimiento, necesidades, prioridades relacionadas con el acceso, manejo, uso y control de los recursos.

Es importante distinguir que existen interacciones y traslapes entre los roles de mujeres y hombres. *Los aspectos de género cambian y son diferentes de un lugar a otro, de un grupo étnico a otro y en el tiempo.*

Las características de género son contracciones socioculturales que varían a través de la historia y se refieren a los rasgos psicológicos y culturales que la sociedad atribuye, a cada uno, de lo que considera "masculino" o "femenino".

Sexo

Son las características físicas, biológicas, anatómicas y fisiológicas de los seres humanos, que los definen como macho y hembra. Se reconoce a partir de datos corporales genitales; el sexo es una construcción natural, con la que se nace.

Diferencia entre género y sexo

El sexo alude a las diferencias entre el macho y la hembra, es una categoría física y biológica, con funciones de reproducción específicas de cada uno. El macho

engendra o fecunda y la hembra concibe, gesta, pare y amamanta. Mientras que género (masculino o femenino) es una categoría construida social y culturalmente, que se aprende y por lo tanto puede cambiar.

2. ENFOQUE DE GÉNERO EN LA ACTUALIDAD

Actualmente el enfoque de género implica abordar primero el análisis de las relaciones de género para basar en él la toma de decisiones y acciones para su análisis y estudio. Es una forma de observar la realidad con base a las variables género y sexo, y sus manifestaciones en un contexto geográfico, cultural, étnico e histórico determinado. Reconoce que el género es una construcción social y cultural que se produce históricamente y por lo tanto es susceptible de ser transformada. Toma en cuenta además, las diferencias por clase, etnia, raza, edad y religión.

Este enfoque permite visualizar y reconocer la existencia de relaciones de jerarquía y desigualdad entre hombres y mujeres, expresadas en opresión, injusticia, subordinación y discriminación hacia las mujeres en la organización genérica de las sociedades. Esto se concreta en condiciones de vida inferiores de las mujeres en relación con las de los hombres.

Hablar de género significa dejar de creer que los roles sociales y culturales asignados a hombres y mujeres son *naturales*.

El enfoque de género trata de humanizar la visión del desarrollo. El desarrollo humano debe basarse en la equidad de género.

Análisis de género

Es un proceso teórico/práctico que permite analizar diferencialmente entre hombres y mujeres los roles, las responsabilidades, los conocimientos, el acceso, uso y control sobre los recursos, los problemas y las necesidades, prioridades y oportunidades con el propósito de planificar el desarrollo con eficiencia y equidad.

El análisis de género implica necesariamente estudiar formas de organización y funcionamiento de las sociedades y analizar las relaciones sociales. Estas últimas

pueden darse de mujer a mujer, de varón a varón, de varón a mujer y viceversa, el análisis de género enfatiza en estas últimas.

Tal análisis debe describir las estructuras de subordinación existentes entre géneros. El análisis de género no debe limitarse al papel de la mujer, sino que debe cubrir y comparar el papel de la mujer respecto al hombre y viceversa. Las variables a considerar en este aspecto son:

División sexual y genérica del trabajo,
Acceso y control de recursos y beneficios, y
Participación en la toma de decisiones.

El análisis de género debe identificar:

La división laboral entre hombres y mujeres.
El acceso y control sobre los recursos y beneficios.
Las necesidades específicas (prácticas y estratégicas) de hombres y mujeres.
Las limitaciones y oportunidades.
La capacidad de organización de hombres y mujeres.

Factores a considerar en el análisis de género

Los factores que influyen para el análisis del género en una organización específica pueden clasificarse en ocho, éstos son:

1. Entorno socioeconómico.
2. División del trabajo por género.
3. Acceso y control de recursos y beneficios.
4. Factores influyentes.
5. Condición y posición de género.
6. Necesidades prácticas e intereses estratégicos.
7. Niveles de participación.
8. Potencialidades de desarrollo.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS ESTADÍSTICO COMPARATIVO DE LOS RESULTADOS

1. Aspectos fundamentales de los instrumentos utilizados para recolectar la información
2. Análisis por medio de estadística descriptiva
3. Análisis por medio de la correlación de Pearson
4. Análisis por medio de la prueba t-Student

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

I. ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA REALIZAR LA MEDICIÓN Y RECOLECCIÓN DE LOS DATOS.

Instrumento 1

Nombre:	Estilo de Liderazgo
Tipo de instrumento:	Cuestionario de Autodiagnóstico
Tipo de Preguntas	Cerradas, con cuatro opciones
Autor (es):	Paul Hersey y Kenneth Blanchard

Descripción:

En este instrumento se sugieren doce situaciones, con cuatro alternativas de acción para cada situación. Para cada alternativa corresponde una calificación, ésta calificación es diferente según situación, el rango de calificaciones asignadas por alternativa es de -2 a +2; al final se hace una suma algebraica por alternativa elegida donde lo ideal es que el participante obtenga altas puntuaciones que le permitan obtener una calificación positiva. Si el directivo obtiene una calificación mayor a cero se considera, para los parámetros de este instrumento, que la persona en cuestión práctica un estilo de liderazgo eficaz. Dentro de éste instrumento un concepto fundamental es el de liderazgo situacional que a continuación definimos:

. El liderazgo situacional es un concepto desarrollado por Kenneth Blanchard y Paul Hersey que se basa en la relación entre la cantidad de dirección y control (comportamiento directivo) que un líder da; la cantidad de apoyo y ánimo que el líder provee (comportamiento de apoyo) y la capacidad y desempeño (nivel de desarrollo) que un seguidor muestra en la ejecución de una tarea específica.

1. El **comportamiento directivo** es el grado en que el líder se compromete en una comunicación de un sentido; define el papel de los seguidores y claramente les dice qué hacer, dónde hacerlo, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y la supervisión cercana del desempeño.
2. El **comportamiento de apoyo** es el grado en el que un líder se compromete en una comunicación de dos sentidos, escucha, provee apoyo y ánimo, facilita la interacción, y envuelve a los seguidores en el proceso de toma de decisiones.
3. El **nivel de desarrollo** se define por medio el conocimiento y habilidades (competencia) sobre el trabajo de los seguidores y por medio de la motivación y/o confianza (compromiso) de los seguidores. Mientras más competencia y compromiso exista, mayor será la responsabilidad para que el subordinado acepte dirigir su propio comportamiento. Sin embargo, es importante recordar que el nivel de desarrollo es específico a una tarea; un individuo o un grupo no está desarrollado en un sentido total.

Los cuatro estilos de liderazgo

Según estos autores, las personas inician la tarea como (D1), es decir, "principiantes entusiastas" y conforme pasa el tiempo van evolucionando a otros niveles de desarrollo (D2, D3 y D4) dentro de una carrera ascendente de madurez laboral.

Para Hersey y Blanchard es muy importante que el estilo de liderazgo se seleccione de acuerdo a la madurez de los seguidores y su nivel de preparación. Es decir, de acuerdo al grado en el cual la gente tiene la capacidad y disposición

para desarrollar una tarea específica. Para comprender lo anterior a continuación se describen los cuatro cuadrantes de este instrumento:

Mandar (alta tarea - baja relación): Definición de papeles y tareas indicando a la gente qué, cómo, cuándo, y dónde llevarlas a cabo. Enfatiza el comportamiento directivo.

Persuadir (alta tarea - alta relación): El líder dirige y proporciona apoyo.

Participar (baja tarea - baja relación): Líder y seguidores comparten la toma de decisiones, el papel del líder es la facilitación y comunicación.

Delegar (baja tarea - baja relación): El líder proporciona poca dirección y apoyo

Como consecuencia de los anteriores cuadrantes surge otro componente de la Teoría Situacional de Hersey y Blanchard, es la definición de cuatro etapas de preparación adecuada de los seguidores:

R1.	La gente es incapaz y no está dispuesta a asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni tiene confianza en sí misma.	Los seguidores necesitan instrucciones claras y específicas.
R2.	La gente es incapaz, pero está dispuesta a realizar las tareas necesarias del puesto. Esta motivada, pero carece realmente de las habilidades apropiadas.	Se necesita un comportamiento de alta tarea y alta relación. El comportamiento de alta tarea compensa la falta de habilidad y un comportamiento de alta relación facilita que los seguidores compren psicológicamente los deseos del líder.
R3.	La gente es capaz, pero no está dispuesta a realizar lo que desea el líder.	Los problemas motivacionales se resuelven mejor con un estilo de apoyo, participativo y no directivo.
R4.	La gente está capacitada y dispuesta a realizar lo que se le pide.	El líder puede dejar al grupo actuar sólo, puesto que los seguidores tienen tanto la preparación adecuada como la capacidad de asumir responsabilidad.

ESTILOS DE LIDERAZGO
ENFOQUE SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

ESTILOS DE LIDERAZGO	NIVEL DE DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES
MANDAR	Poca habilidad y voluntad
CONVENCER	Poca habilidad, mucha voluntad
PARTICIPACION	Gran habilidad, poca voluntad
DELEGACION	Gran habilidad, mucha voluntad

Este instrumento permite determinar el estilo preferido del líder, el rango del estilo y la adaptación del estilo, en el cuestionario aplicado a los líderes se plantean doce situaciones con cuatro alternativas de respuesta cada una, que corresponde a los cuatro estilos de liderazgo.

Por otra parte la adaptabilidad se evalúa a través del grado en que las respuestas del líder se ajustan a las prescripciones de la teoría de liderazgo. Para ponderar el grado de ajuste de la respuesta del líder a la prescripción del modelo, la plantilla asigna un peso de -2,-1,+1 ó +2 a cada uno de los cuatro estilos. De este modo, las puntuaciones totales dan un coeficiente total que nos indica el grado de adaptabilidad en el estilo de liderazgo que puede adoptar valores entre -24 y +24.

Figura 3.1

EL MODELO TRIDIMENSIONAL DE EFICACIA EN EL DIRIGENTE

DIMENSIONES DE EFICACIA

ESTILOS BÁSICOS

	ORDENAR
	DELEGAR

CUADRANTE 3 ALTA RELACIÓN BAJA TAREA	CUADRANTE 2 ALTA RELACIÓN- BAJA TAREA
CUADRANTE 4 BAJA TAREA- BAJA RELACIÓN	CUADRANTE 1 BAJA TAREA- ALTA RELACIÓN

CONOCIMIENTO HACIA LAS RELACIONES

ESTILOS INEFICACES

Mayor hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones	Bastante hincapié en la relación personal y el cumplimiento de las funciones
Poco hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones	Mayor hincapié en el cumplimiento de las funciones que en la relación personal

2

+18

+12

EFICAZ

+6

0

COMPORTAMIENTO HACIA LA TAREA

-6

-12

-18

INEFICAZ

-24

Instrumento 2

Nombre:	Manejo de conflictos
Tipo de instrumento:	Cuestionario de Autodiagnóstico
Tipo de Preguntas	Cerradas
Autor (es):	Thomas Kilman

El instrumento de manejo del conflicto de Thomas Kilman es un instrumento utilizado para la resolución del conflicto. Se puede evaluar a empleados y así mismo, y pueden tomar el instrumento de TKI cuando es conveniente. Toma solamente cerca de 10 minutos para terminar, cada empleado y gerente tiene la posibilidad de hacerlo. Este ejercicio fácil de utilizar es rápido y de gran alcance. Los participantes seleccionan respuestas a partir de 30 pares de la declaración para descubrir cuál de los estilos de manejo de conflicto es el que mas predomina en ellos.

En este instrumento se encuentran varias afirmaciones que describen posibles comportamientos al reaccionar ante estas diferencias. Hay 30 pares de enunciados, en el cual se tiene que elegir una de las dos opciones, aquella que describa mejor la reacción que más probablemente tendría el participante.

El instrumento de manejo de conflicto esta diseñado para evaluar el comportamiento de una persona en situaciones de conflicto. Las situaciones de conflicto son situaciones en las que intereses de dos personas parasen ser incompatibles. En dichas situaciones podemos describir el comportamiento de una persona con base en dos dimensiones:

- A) afirmación. El grado hasta el cual una persona intenta satisfacer sus propio interés
- B) cooperación. El grado hasta el cual la persona intenta satisfacer los intereses de otra persona.

Estas dos dimensiones básicas de comportamiento pueden usarse para definir cinco métodos de manejar conflicto. En la siguiente tabla se muestran estos cinco métodos del conflicto así como la tabulación del cuestionario.

Tabla 3.1 TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO TKI

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

TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO TKI

COMPETIR

INTEGRAR

TRANSIGIR

EVADIR

COMPLACER

ALTO	100%	12		12	12	12
		11		11	11	11
		10	12	10	10	10
			11		9	9
						8
MEDIO	90%	9	10			
				9	8	7
	80%	8				
			9			
				7		
BAJO	70%	7		8		6
					7	
	60%	6	8		6	
				7		5
	50%	5				
	40%		7			
		4		6	5	4
	30%					
			6	5		
	20%	3			4	3
			5			
	10%	2		4		3
			4			
			3	3		
	25%	1	2	2	2	2
		0	1	1	1	1
			0	0	0	0
	0%					

II. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA

La estadística descriptiva nos proporciona medidas de tendencia central que nos indican el grado en que los valores de la muestra están dispersos.

Si las medidas de tendencia central como la desviación estándar, la moda y la mediana tienen un valor cercano al del promedio o media (o tienen un valor pequeño en el caso de la desviación estándar), se consigue afirmar con mayor confianza que el promedio es representativo de la muestra en cuestión; en caso contrario se dice que los datos de la muestra son extremos y/o están muy dispersos. También conviene ser precavido porque los valores que nos proporcionan la moda y la mediana pueden ser difíciles de interpretar.

Se presentan también los valores ideales, máximos y mínimos de las variables estudiadas. El objetivo de incluir estos valores es el de comparar el ideal contra el promedio obtenido y, de acuerdo con las otras medidas de tendencia central, establecer si el promedio es representativo de la muestra.

Resultados de mujeres (M) y de hombres (H) obtenidos por medio de la estadística descriptiva:

Estadística descriptiva		Estilo de Liderazgo ¹⁵	Competir	Integrar	Transigir	Evadir	Complacer
N	M	34	34	34	34	34	34
	H	57	57	57	57	57	57
Media	M	8.53	5.94	6.56	8.47	4.88	3.94
	H	6.86	5.89	6.88	8.30	4.58	4.26
Error estándar de la media	M	0.685	0.428	0.305	0.408	0.337	0.330
	H	0.497	0.324	0.300	0.291	0.313	0.220
Mediana	M	8.00	6.00	6.00	9.00	5.00	4.00
	H	7.00	6.00	7.00	9.00	4.00	4.00
Moda	M	8	6	6	7	4	3
	H	9	6	7	10	4	4
Desviación estándar	M	3.994	2.498	1.779	2.377	1.966	1.922
	H	3.753	2.447	2.268	2.195	2.360	1.664
Rango	M	14	9	8	8	8	9
	H	17	11	10	9	11	8
Mínimo	M	1	1	3	3	1	0
	H	-1	0	2	3	0	1
Máximo	M	15	10	11	12	9	9
	H	16	11	12	12	11	9

Tabla 3.2 Resultados Estadística Descriptiva

¹⁵ Esta variable esta compuesta por cuatro componentes que se detallan más adelante en este capítulo.

Instrumento	Estilo de Liderazgo				
		Tarea Alta Relación Baja	Tarea Alta Relación Alta	Tarea Baja Relación Alta	Tarea Baja Relación Baja
N	M	34	34	34	34
	H	57	57	57	57
Media	M	1.15	3.41	3.71	0.26
	H	1.09	3.12	2.88	-0.23
Error estándar de la media	M	0.34	0.47	0.42	0.32
	H	0.31	0.28	0.27	0.21
Rango	M	7	14	11	7
	H	10	9	11	8
Mínimo	M	-3	-1	-2	-3
	H	-4	-2	-4	-4
Máximo	M	4	13	9	4
	H	6	7	7	4

Tabla 3.3 Resultados Estadística Descriptiva para las subvariables del instrumento Estilo de liderazgo

INTERPRETACIÓN

INSTRUMENTO ESTILO DE LIDERAZGO

Liderazgo

El puntaje de las mujeres en este instrumento es muy bajo (con una media de 8.53), sobre todo si consideramos que el ideal es de 24. A pesar de esto el puntaje de las mujeres en promedio es el más alto de los obtenidos en la muestra. No nos olvidemos que, para fines del instrumento de Hersey/Blanchard, basta con que el participante obtenga una calificación superior a cero para que sea considerado como un dirigente con un estilo eficaz de liderazgo. Bajo este criterio todas las participantes alcanzan el grado de eficacia en su liderazgo, sin embargo ese grado de eficacia, en promedio, abarca sólo una tercera parte de lo que debería cubrir. Aunque el rango de los valores es amplio y esto podría hacer pensar que los valores están muy dispersos, este promedio de puntos es lo suficientemente homogéneo según se observa en la desviación estándar (que es relativamente pequeña) y que se ve confirmada en los valores de la mediana y en la moda, que son muy cercanos al promedio o moda. Esto último es indicativo de que los

valores extremos son pocos y que el promedio podría realmente representar a la mayoría de los valores.

El promedio de los hombres en cuanto al instrumento estilo de liderazgo es aún más bajo que el que se presenta en las mujeres. Las calificaciones que obtuvieron los hombres en este instrumento tienen un grado de dispersión alto, según lo indica la desviación estándar de 3.7; la calificación que más se repite es 7. También el rango que se presenta es mayor que en las mujeres lo que sólo confirma que estas puntuaciones son muy dispersas, basta saber que la menor calificación es de -1 y la máxima de 16.

Los hombres tienen un estilo de liderazgo eficaz pero muy bajo, teniendo un promedio que no es satisfactorio con relación al ideal propuesto que es de 24.

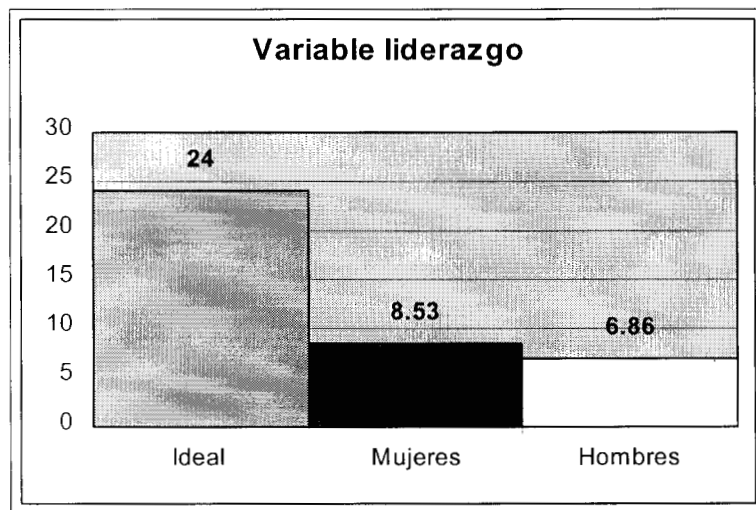


Gráfico 3.1 Comparación Resultados/Ideal

Ambos, mujeres y hombres, son eficaces en su estilo de liderazgo.

Para la variable *liderazgo* la puntuación promedio de las mujeres es mayor, es decir, son más eficaces como líderes que los hombres, sin embargo, tanto mujeres como hombres se encuentran por debajo de la medida máxima de 24 puntos considerada como ideal en el instrumento elaborado por Hersey y Blanchard.

De acuerdo con lo anterior, la diferencia más significativa dentro de todas las variables analizadas se encuentra en ésta; tanto de mujeres con respecto de hombres, como de ambos con respecto al ideal.

Análisis de las cuatro subvariables de este instrumento.

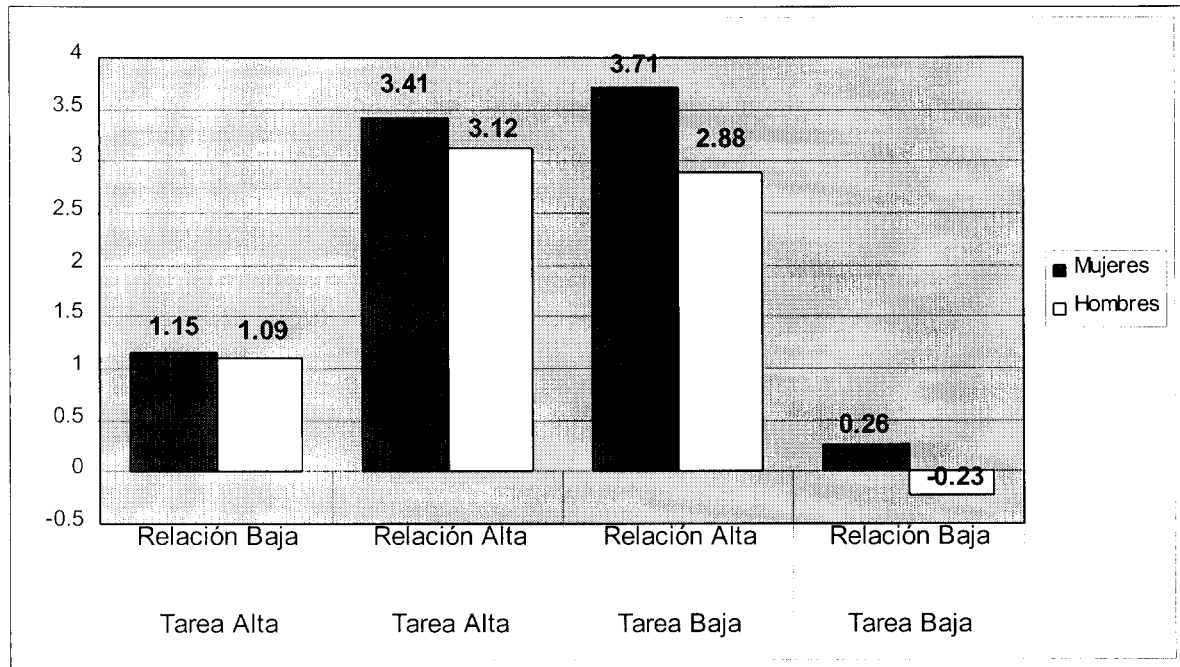


Gráfico 3.2 Comparativa de resultados promedio. Subvariables Estilo de Liderazgo

En este análisis trataremos de explicar por qué los resultados obtenidos dentro de la variable *Estilo de Liderazgo* se deben interpretar con cautela.

En el análisis anterior se presentan los resultados de la suma algebraica de estas cuatro subvariables (tarea alta-relación baja; tarea alta-relación alta; tarea baja-relación alta; tarea baja-relación baja), en una suma que se presenta como cifra final en la variable *estilo de liderazgo*, pero el que una persona obtenga una calificación alta en esta variable no significa que sea mejor como dirigente, simplemente es eficaz. Debemos diferenciar entre eficacia y eficiencia. En este instrumento se propone lograr los objetivos aunque estos objetivos no se consigan de manera óptima, eso es ser eficaz. Por otro lado, si la suma final de la variable *estilo de liderazgo* proviniera únicamente del puntaje de la subvariable *tarea alta-relación alta*, consideraríamos que es un dirigente eficiente; pues consigue los

objetivos de mejor manera según nuestro punto de vista. Pero como este modelo es situacional es muy difícil lograrlo de esta última manera.

Vemos, sin embargo, que al analizar las relaciones de los directivos éstos obtienen mayoritariamente puntuaciones que se concentran dentro de las subvariables tarea alta-relación alta y tarea baja-relación alta. Tendencia que se puede calificar como satisfactoria y en donde las mujeres obtienen una mayor puntuación que los hombres dentro de las dos subvariables mencionadas.

INSTRUMENTO MANEJO DE CONFLICTOS

Competir

La puntuación ideal para competir es de 5, aquí las mujeres en promedio estuvieron sólo 0.94 puntos por encima del ideal establecido por Kilman para esta variable. El rango de los puntajes es muy amplio. Pero nuevamente se presume, por los valores de la desviación estándar y de la moda, que este promedio es suficientemente representativo de la mayoría de los valores. Se puede afirmar que las mujeres tienen un grado de competencia muy cercano a lo deseable, aún antes de tomar el Diplomado en el Perfeccionamiento de las Habilidades Gerenciales.

Los hombres se muestran más competidores, pero no por mucho. En esta variable las calificaciones obtenidas tienen un promedio más representativo, como nos lo indican la moda la mediana y especialmente la desviación estándar, por lo tanto son puntuaciones poco dispersas.

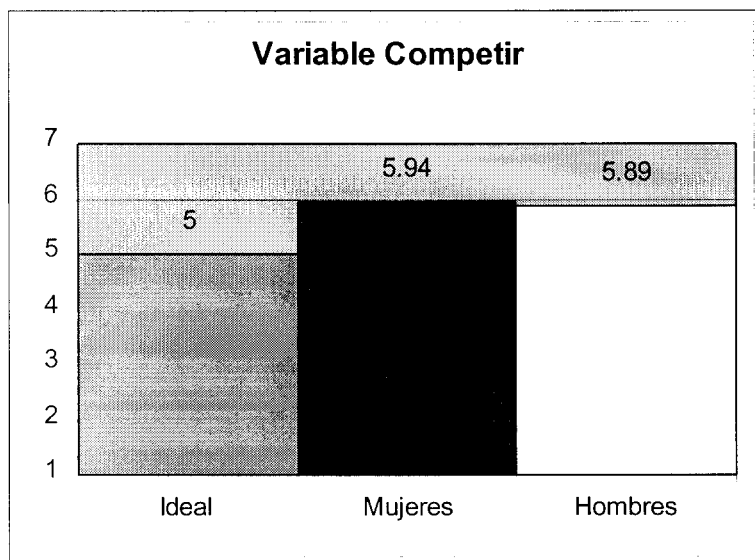


Gráfico 3.3 Comparación Resultados/Ideal

Para la variable competir las diferencias del promedio para las puntuaciones de hombres y mujeres son casi imperceptibles. Es destacable observar que la diferencia con respecto del ideal no es mayor de 1 punto.

Integrar

El promedio obtenido en esta variable por las mujeres es de 6.56, es apenas un poco más de la mitad de 12 que es el valor establecido como ideal. La desviación estándar para esta variable es la más baja de todas, indicando la confiabilidad del promedio. Los datos anteriores nos indican que las mujeres de esta muestra no se distinguen por ser integradoras.

El promedio obtenido por los hombres es de 6.88 que son apenas unas décimas más que la puntuación promedio obtenida por las mujeres, no obstante esta puntuación también se considera no satisfactoria. Dentro de los hombres hubo calificaciones de 12 pero también de 2 (lo que nos presenta un rango de 10); esto nos indica una alta dispersión de los datos. De lo anterior se deduce que el promedio podría no ser lo suficientemente confiable como para ser representativo de la mayoría de los datos.

Los datos antes expuestos nos indican que los hombres no son lo suficientemente integradores como para acercarse de manera satisfactoria a los parámetros deseados.

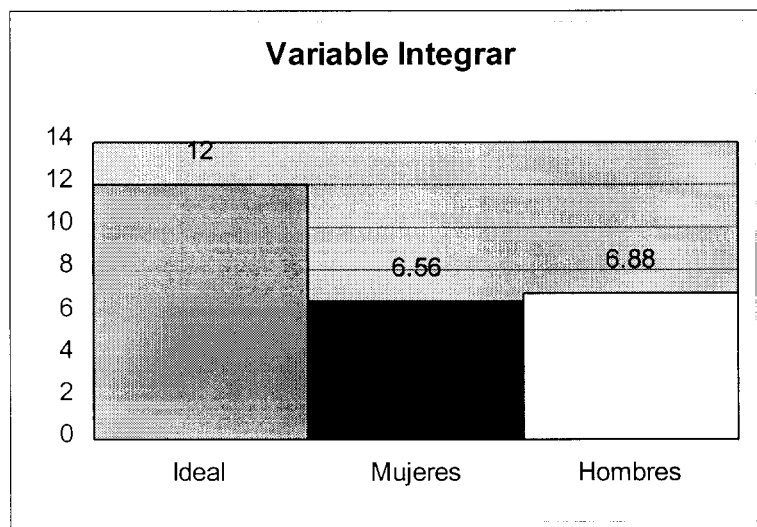


Gráfico 3.4 Comparación Resultados/Ideal

En la variable *integrar*, se quedan por debajo de lo que se considera ideal con el instrumento de Thomas Kilman. Siendo estrictos se puede considerar, por las calificaciones, que mujeres y hombres son poco integradores; las puntuaciones son poco satisfactorias.

Transigir

El puntaje obtenido para esta variable no es satisfactorio, pues el ideal es de cuatro y el promedio resultante es de 8.47. Las mujeres de esta muestra pueden ser consideradas como transigentes en relación con su manejo de conflictos.

La media de 8.3 puntos nos presenta un manejo de conflictos de los hombres con una transigencia al doble de lo que debería de ser; y no sólo eso, aquí hubo calificaciones de hasta 12 puntos, es decir, que se ubicaron en el tope de la escala de medición. En ese sentido, los números de mujeres y hombres son parecidos.

Por lo que se puede decir que los hombres son sumamente transigentes en su manejo de conflictos.

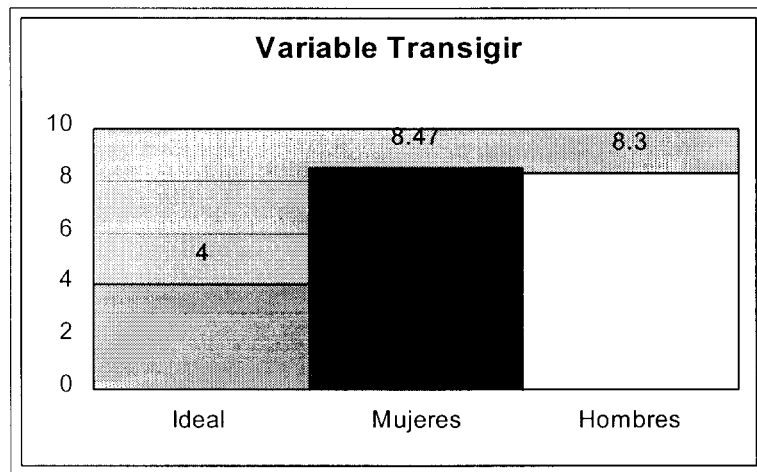


Gráfico 3.5 Comparación Resultados/Ideal

Ambos géneros, masculino y femenino, son sumamente transigentes para lo considerado como ideal con el instrumento de Thomas Kilman pues podría considerárseles como conformistas o con una postura demasiado pasiva. Pese a ello, sus calificaciones son similares, siendo esta característica lo destacable para el propósito de esta investigación.

Evadir

El promedio de puntaje obtenido por las mujeres en la variable evadir es de 4.88, que es 1.88 puntos mayor que el ideal de 3 y significa que las mujeres son más evasivas en promedio de lo que se espera, pero la diferencia no es mucha con relación a los hombres.

Los hombres como evasivos tienen, en promedio, 1.58 puntos por encima del ideal. Lo que los vuelve evasivos aunque de manera moderada.

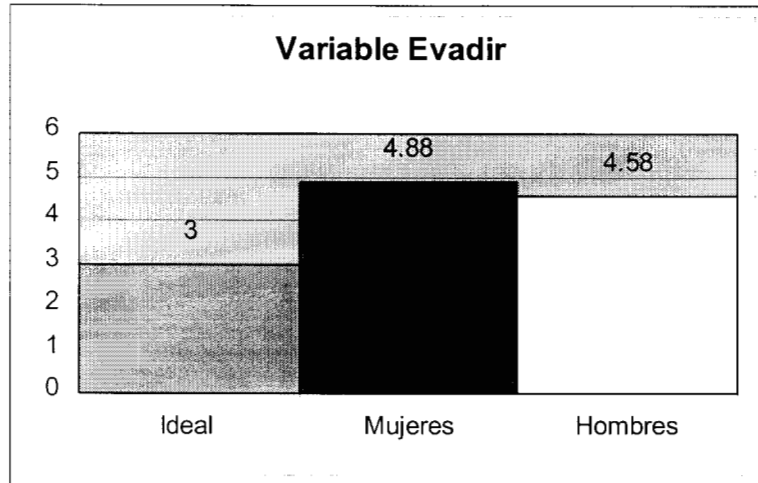


Gráfico 3.6 Comparación Resultados/Ideal

Las mujeres son más evasivas que los hombres, dentro de un contexto en el que ambos son evasivos.

Complacer

Es la segunda mejor puntuación, pues esta arriba del ideal por sólo 0.94 puntos, promedio respaldado por una desviación estándar de 1.92; una moda de 3 y una mediana de 4. Aunque aquí el rango es uno de los más amplios. Es de destacar que hubo calificaciones de hasta 9 puntos, aunque por la desviación estándar, estos valores o calificaciones extremos fueron muy pocos.

Como complacientes los hombres obtuvieron una calificación sobresaliente a sólo 0.06 puntos de alcanzar el ideal. El promedio de 3.94 se ve reforzado por una desviación estándar pequeña confirmando su confiabilidad y representatividad.

Los hombres pueden considerarse como complacientes casi en un grado ideal, antes de tomar el Diplomado en el Perfeccionamiento de las Habilidades Gerenciales.

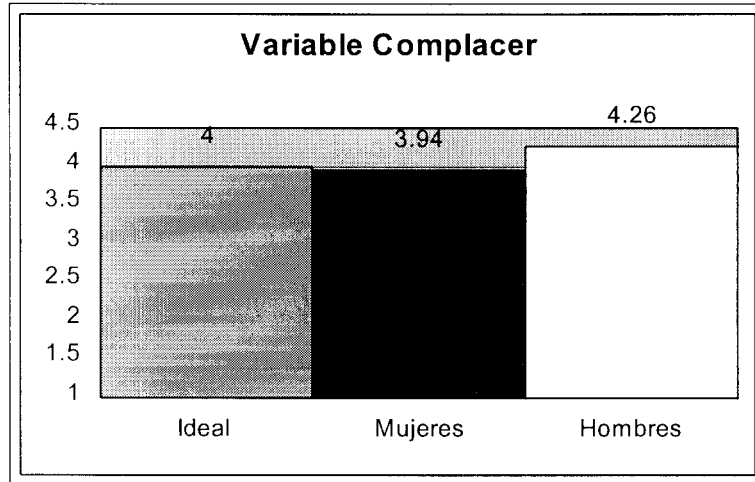


Gráfico 3.7 Comparación Resultados/Ideal

La variable *complacer* (junto con la variable *competir*), es donde se obtienen calificaciones sobresalientes, consideradas así por su cercanía al valor ideal.

III. Pruebas de Hipótesis y Ensayos de Significación

A. ANÁLISIS CORRELACIONAL

(COEFICIENTE DE CORRELACIÓN LINEAL DE PEARSON)

Este coeficiente debe su nombre al matemático británico Karl Pearson por ser quien enunció la ecuación matemática que lo describe. El coeficiente de correlación es una medida de asociación lineal entre dos variables y se simboliza con la literal r . Los valores de la correlación van de + 1 a – 1, pasando por el cero, el cual corresponde a una ausencia de correlación. Los primeros dan a entender que existe una correlación directamente proporcional e inversamente proporcional, respectivamente. La interpretación de los coeficientes se hace de acuerdo con la siguiente tabla:

r	Interpretación
+1	Correlación positiva perfecta
+0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.75	Correlación positiva considerable
+0.50	Correlación positiva media
+0.10	Correlación positiva débil
0	Ausencia de correlación
-0.10	Correlación negativa débil
-0.50	Correlación negativa media
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.90	Correlación negativa muy fuerte
-1	Correlación negativa perfecta

Las siguientes hipótesis estadísticas que para este caso se proponen tienen como objetivo confirmar, junto con las pruebas estadísticas correspondientes, una posible correlación entre variables. Dicha correlación puede ser del tipo “a mayor X mayor Y”, “a mayor X menor Y”, “a menor X menor Y”.

Los coeficientes r para cada variable se muestran a continuación:

Coeficientes calculados

Instrumento	Estilo de Liderazgo	Manejo de Conflictos				
Variable (s)	Liderazgo	Competir	Integrar	Transigir	Evadir	Complacer
Liderazgo		X	X	X	X	X
Competir			X	X	X	X
Integrar				X	X	X
Transigir					X	X
Evadir						X
Complacer						

De acuerdo con lo anterior las hipótesis se proponen explorar las correlaciones de las variables que conforman los instrumentos LIDERAZGO y MANEJO DE CONFLICTOS. El propósito es examinar si las puntuaciones obtenidas por los dirigentes-ejecutivos participantes se acercan a lo deseable, por ejemplo, si el participante obtiene una puntuación alta en la variable *integrar* lo que se esperará es que su correlación sea negativa con la variable *transigir*, o que sea positiva en su correlación con la variable *liderazgo*; según el estilo ideal de cada instrumento.

HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS Y ENSAYOS DE SIGNIFICACIÓN

MUJERES.

Variable dependiente: **LIDERAZGO**
 Variable independiente: **COMPETIR**

Hi: $r_{xy} \neq 0$

(Las variables liderazgo y competir presentan una correlación –positiva o negativa– en las mujeres.)

Ho: $r_{xy} = 0$

(Hay ausencia de correlación entre las variables liderazgo y competir en las mujeres.)

Resultado:

r = -0.045

s = 0.799

Interpretación: Se acepta la hipótesis nula. El coeficiente 0.799 es mayor que el nivel de significancia de 0.05

Variable dependiente: **LIDERAZGO**
 Variable independiente: **INTEGRAR**

Hi: $r_{xy} \neq 0$

(Las variables liderazgo e integrar presentan una correlación –positiva o negativa– en las mujeres.)

Ho: $r_{xy} = 0$

(Hay ausencia de correlación entre las variables liderazgo e integrar en las mujeres.)

Resultado:

r = 0.145

s = 0.414

Interpretación: Se acepta la hipótesis nula. El coeficiente no es significativo a un nivel de 0.05

Variable dependiente: **LIDERAZGO**
Variable independiente: **TRANSIGIR**

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

(Las variables liderazgo y transigir presentan una correlación –positiva o negativa– en las mujeres.)

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

(Hay ausencia de correlación entre las variables liderazgo y transigir en las mujeres.)

Resultado:

$$r = -0.011$$

$$s = 0.950$$

Interpretación: Se acepta la hipótesis nula. El coeficiente 0.950 es mayor que el nivel mínimo permitido de 0.05.

Variable dependiente: **LIDERAZGO**
Variable independiente: **EVADIR**

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

(Las variables liderazgo y evadir presentan una correlación –positiva o negativa– en las mujeres.)

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

(Hay ausencia de correlación entre las variables liderazgo y evadir en las mujeres.)

Resultado:

$$r = 0.004$$

$$s = 0.981$$

Interpretación: Se acepta la hipótesis nula. El coeficiente no es estadísticamente significativo a un nivel de 0.05

Variable dependiente: **LIDERAZGO**
Variable independiente: **COMPLACER**

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

(Las variables liderazgo y complacer presentan una correlación –positiva o negativa– en las mujeres.)

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

(Hay ausencia de correlación entre las variables liderazgo y complacer en las mujeres.)

Resultado:

$$r = -0.138$$

$$s = 0.437$$

Interpretación: Se acepta la hipótesis nula. El coeficiente 0.437 es mayor que 0.05, siendo éste último el nivel mínimo permitido.

Variable dependiente: **COMPETIR**
Variable independiente: **INTEGRAR**

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

(Las variables competir e integrar presentan una correlación –positiva o negativa– en las mujeres.)

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

(Hay ausencia de correlación entre las variables competir e integrar en las mujeres.)

Resultado:

$$r = -0.102$$

$$s = 0.568$$

Interpretación: Se acepta la hipótesis nula. El coeficiente no es estadísticamente significativo ya que es mayor que 0.05

Variable dependiente: **COMPETIR**
Variable independiente: **TRANSIGIR**

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

(Las variables competir y transigir presentan una correlación –positiva o negativa– en las mujeres.)

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

(Hay ausencia de correlación entre las variables competir y transigir en las mujeres.)

Resultado:

$$r = -0.378$$

$$s = 0.028$$

Interpretación: Se acepta la hipótesis de investigación con un nivel de significancia de 0.05; hay una correlación negativa media entre las variables *competir* y *transigir* en las mujeres.

Variable dependiente: **COMPETIR**
Variable independiente: **EVADIR**

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

(Las variables competir y evadir presentan una correlación –positiva o negativa– en las mujeres.)

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

(Hay ausencia de correlación entre las variables competir y evadir en las mujeres.)

Resultado:

$$r = -0.230$$

$$s = 0.191$$

Interpretación: Se acepta la hipótesis nula. El coeficiente de 0.191 no es estadísticamente significativo.

Variable dependiente:	COMPETIR
Variable independiente:	COMPLACER
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (Las variables competir y complacer presentan una correlación –positiva o negativa– en las mujeres.)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación entre las variables competir y complacer en las mujeres.)</p> <p>Resultado: r = -0.487 s = 0.004 Interpretación: Se acepta la hipótesis de investigación. Hay una correlación negativa media entre las variables <i>competir</i> y <i>complacer</i>, esto con un nivel de significancia de 0.01</p>	

Variable dependiente:	INTEGRAR
Variable independiente:	TRANSIGIR
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (Las variables integrar y transigir presentan una correlación –positiva o negativa– en las mujeres.)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación entre las variables integrar y transigir en las mujeres.)</p> <p>Resultado: r = -0.164 s = 0.353 Interpretación: Se acepta la hipótesis nula, debido a que el coeficiente no es significativo al ser mayor que 0.05</p>	

Variable dependiente:	INTEGRAR
Variable independiente:	EVADIR
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (Las variables integrar y evadir presentan una correlación –positiva o negativa– en las mujeres.)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación entre las variables integrar y evadir en las mujeres.)</p> <p>Resultado: r = -0.345 s = 0.046 Interpretación: Se acepta la hipótesis de investigación con un nivel de significancia de 0.05; hay una correlación negativa media entre las variables <i>integrar</i> y <i>evadir</i> en las mujeres.</p>	

Variable dependiente: **INTEGRAR**
Variable independiente: **COMPLACER**

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

(Las variables integrar y complacer presentan una correlación –positiva o negativa– en las mujeres.)

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

(Hay ausencia de correlación entre las variables integrar y complacer en las mujeres.)

Resultado:

$$r = -0.292$$

$$s = 0.094$$

Interpretación: Se acepta la hipótesis nula. El coeficiente no es significativo a un nivel de 0.05

Variable dependiente: **TRANSIGIR**
Variable independiente: **EVADIR**

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

(Las variables transigir y evadir presentan una correlación –positiva o negativa– en las mujeres.)

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

(Hay ausencia de correlación entre las variables transigir y evadir en las mujeres.)

Resultado:

$$r = -0.422$$

$$s = 0.013$$

Interpretación: Se acepta la hipótesis de investigación con un nivel de significancia de 0.05; hay una correlación negativa media entre las variables *transigir* y *evadir* en las mujeres.

Variable dependiente: **TRANSIGIR**
Variable independiente: **COMPLACER**

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

(Las variables transigir y complacer presentan una correlación –positiva o negativa– en las mujeres.)

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

(Hay ausencia de correlación entre las variables transigir y complacer en las mujeres.)

Resultado:

$$r = -0.160$$

$$s = 0.367$$

Interpretación: Se acepta la hipótesis nula ya que el coeficiente rebasa al nivel de 0.05; por lo tanto no es estadísticamente significativo.

Variable dependiente: **EVADIR**
Variable independiente: **COMPLACER**

Hi: $r_{xy} \neq 0$

(Las variables evadir y complacer presentan una correlación –positiva o negativa– en las mujeres.)

Ho: $r_{xy} = 0$

(Hay ausencia de correlación entre las variables evadir y complacer en las mujeres.)

Resultado:

r = 0.159

s = 0.371

Interpretación: Se acepta la hipótesis nula. El coeficiente de 0.371 es mayor al nivel de 0.05.

HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS Y ENSAYOS DE SIGNIFICACIÓN

HOMBRES.

Variable dependiente: **LIDERAZGO**

Variable independiente: **COMPETIR**

Hi: $r_{xy} \neq 0$

(Las variables liderazgo y competir presentan una correlación –positiva o negativa– en los hombres.)

Ho: $r_{xy} = 0$

(Hay ausencia de correlación entre las variables liderazgo y competir en los hombres.)

Resultado:

r = 0.183

s = 0.173

Interpretación: Se acepta la hipótesis nula, el coeficiente no es estadísticamente significativo, 0.173 es mayor que 0.05 (0.05 es el mínimo para aceptar la hipótesis de investigación).

Variable dependiente: **LIDERAZGO**

Variable independiente: **INTEGRAR**

Hi: $r_{xy} \neq 0$

(Las variables liderazgo e integrar presentan una correlación –positiva o negativa– en los hombres.)

Ho: $r_{xy} = 0$

(Hay ausencia de correlación entre las variables liderazgo e integrar en los hombres.)

Resultado:

r = 0.258

s = 0.053

Interpretación: Se acepta la hipótesis nula. El coeficiente no es significativo al nivel 0.05

Variable dependiente: **LIDERAZGO**
Variable independiente: **TRANSIGIR**

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

(Las variables liderazgo y transigir presentan una correlación –positiva o negativa– en los hombres.)

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

(Hay ausencia de correlación entre las variables liderazgo y transigir en los hombres.)

Resultado:

$$r = -0.205$$

$$s = 0.126$$

Interpretación: Se acepta la hipótesis nula. El coeficiente 0.126 no es significativo al nivel 0.05

Variable dependiente: **LIDERAZGO**
Variable independiente: **EVADIR**

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

(Las variables liderazgo y evadir presentan una correlación –positiva o negativa– en los hombres.)

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

(Hay ausencia de correlación entre las variables liderazgo y evadir en los hombres.)

Resultado:

$$r = -0.309$$

$$s = 0.019$$

Interpretación: Se acepta la hipótesis de investigación al nivel de 0.05 de significancia; hay una correlación negativa media entre las variables *estilo de liderazgo* y *evadir*.

Variable dependiente: **LIDERAZGO**
Variable independiente: **COMPLACER**

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

(Las variables liderazgo y complacer presentan una correlación –positiva o negativa– en los hombres.)

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

(Hay ausencia de correlación entre las variables liderazgo y complacer en los hombres.)

Resultado:

$$r = 0.063$$

$$s = 0.640$$

Interpretación: Se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis de investigación, el coeficiente no es significativo al nivel de 0.05

Variable dependiente: **COMPETIR**
Variable independiente: **INTEGRAR**

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

(Las variables competir e integrar presentan una correlación –positiva o negativa– en los hombres.)

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

(Hay ausencia de correlación entre las variables competir e integrar en los hombres.)

Resultados:

$$r = -0.041$$

$$s = 0.762$$

Interpretación: Se acepta la hipótesis nula. El coeficiente no es significativo al nivel 0.05

Variable dependiente: **COMPETIR**
Variable independiente: **TRANSIGIR**

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

(Las variables competir y transigir presentan una correlación –positiva o negativa– en los hombres.)

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

(Hay ausencia de correlación entre las variables competir y transigir en los hombres.)

Resultados:

$$r = -0.313$$

$$s = 0.018$$

Interpretación: Se acepta la hipótesis de investigación a un nivel de significancia de 0.05; hay una correlación negativa media entre las variables *competir* y *transigir*.

Variable dependiente: **COMPETIR**
Variable independiente: **EVADIR**

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

(Las variables competir y evadir presentan una correlación –positiva o negativa– en los hombres.)

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

(Hay ausencia de correlación entre las variables competir y evadir en los hombres.)

Resultado:

$$r = -0.642$$

$$s = 0.0001$$

Interpretación: Se acepta la hipótesis de investigación a un nivel de significancia de 0.01; hay una correlación negativa media entre las variables *competir* y *evadir*.

Variable dependiente: **COMPETIR**
Variable independiente: **COMPLACER**

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

(Las variables competir y complacer presentan una correlación –positiva o negativa– en los hombres.)

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

(Hay ausencia de correlación entre las variables competir y complacer en los hombres.)

Resultado:

$$r = -0.116$$

$$s = 0.391$$

Interpretación: Se acepta la hipótesis nula. El coeficiente no es significativo al nivel de 0.05

Variable dependiente: **INTEGRAR**
Variable independiente: **TRANSIGIR**

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

(Las variables integrar y transigir presentan una correlación –positiva o negativa– en los hombres.)

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

(Hay ausencia de correlación entre las variables integrar y transigir en los hombres.)

Resultados:

$$r = -0.387$$

$$s = 0.003$$

Interpretación: Se acepta la hipótesis de investigación a un nivel de significancia de 0.01; hay una correlación negativa media entre las variables *integrar* y *transigir* dentro del género masculino.

Variable dependiente: **INTEGRAR**
Variable independiente: **EVADIR**

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

(Las variables integrar y evadir presentan una correlación –positiva o negativa– en los hombres.)

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

(Hay ausencia de correlación entre las variables integrar y evadir en los hombres.)

Resultado:

$$r = -0.290$$

$$s = 0.029$$

Interpretación: Se acepta la hipótesis de investigación con un nivel de significancia de 0.05; hay una correlación negativa media entre las variables *integrar* y *evadir*, esto en el género masculino.

Variable dependiente: **INTEGRAR**
Variable independiente: **COMPLACER**

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

(Las variables integrar y complacer presentan una correlación –positiva o negativa– en los hombres.)

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

(Hay ausencia de correlación entre las variables integrar y complacer en los hombres.)

Resultado:

$$r = -0.422$$

$$s = 0.001$$

Interpretación: Se acepta la hipótesis de investigación a un nivel de significancia de 0.01; hay una correlación negativa media entre las variables *integrar* y *complacer* dentro del género masculino.

Variable dependiente: **TRANSIGIR**
Variable independiente: **EVADIR**

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

(Las variables transigir y evadir presentan una correlación –positiva o negativa– en los hombres.)

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

(Hay ausencia de correlación entre las variables transigir y evadir en los hombres.)

Resultado:

$$r = -0.030$$

$$s = 0.822$$

Interpretación: Se acepta la hipótesis nula. El coeficiente no es estadísticamente significativo a un nivel de 0.05

Variable dependiente: **TRANSIGIR**
Variable independiente: **COMPLACER**

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

(Las variables transigir y complacer presentan una correlación –positiva o negativa– en los hombres.)

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

(Hay ausencia de correlación entre las variables transigir y complacer en los hombres.)

Resultado:

$$r = -0.222$$

$$s = 0.097$$

Interpretación: Se acepta la hipótesis nula. El coeficiente no es significativo a un nivel de 0.05

Variable dependiente: **EVADIR**
Variable independiente: **COMPLACER**

Hi: $r_{xy} \neq 0$

(Las variables evadir y complacer presentan una correlación –positiva o negativa– en los hombres.)

Ho: $r_{xy} = 0$

(Hay ausencia de correlación entre las variables evadir y complacer en los hombres.)

Resultado:

r = 0.042

s = 0.754

Interpretación: Se acepta la hipótesis nula. El coeficiente no es significativo en un nivel de 0.05

Interpretación

Mujeres

La correlación de Pearson nos permite observar que, para el caso de las mujeres, no existe correlación alguna entre la variable **Liderazgo** y las demás variables; esto se puede interpretar así: por cada punto que las mujeres aumentan o disminuyen, no se vuelven ni más ni menos competidoras, integradoras, transigentes, evasivas o complacientes.

El caso de la variable **Competir** es diferente. Pues existe una correlación negativa media entre ésta variable y las variables *transigir* y *complacer*, es decir, a medida que las mujeres son más competidoras se vuelven menos transigentes y menos complacientes. La variable *competir* no tiene correlación con las variables *integrar* y *evadir*.

Para la variable **Integrar** la única correlación encontrada fue con la variable *evadir* y es una correlación negativa media. Esto nos indica que las mujeres más integradoras tienden a ser menos evasivas. Con las demás variables, *transigir* y *evadir*, no tiene correlación.

La variable **Transigir** tiene correlación negativa media con la variable *evadir*; a medida que las mujeres son más transigentes tienden a ser menos evasivas. Con la variable *complacer* no tiene correlación.

Finalmente la variable **Evadir** no tiene correlación con la variable *complacer*.

Hombres

La variable **Liderazgo** sólo tiene una correlación negativa media con la variable *evadir*, es decir, a medida que los hombres tienden a ser más eficaces como líderes son, a la vez, menos evasivos. Con las variables *competir*, *integrar*, *transigir* y *complacer* no tiene correlación.

El caso de la variable anterior también se repite para la variable **Competir**, a medida que los hombres son más competidores, éstos tienden a ser menos evasivos. La variable *competir* no tiene correlación con las variables *integrar*, *transigir* y *complacer*.

El resultado de la variable **Integrar**, en los hombres, es el mejor de todos dado que muestra una correlación negativa media con las variables *transigir*, *evadir* y *complacer*, esto nos indica que los hombres a medida que se vuelven más integradores tienden a volverse también menos transigentes, evasivos y complacientes. Aunque esta tendencia es moderada, es decir, al igual que en todos los anteriores casos en donde se presenta alguna correlación, esta correspondencia es moderada.

La variable **Transigir** no presentan ningún tipo de correlación con las variables *evadir* y *complacer*.

Finalmente la variable **Evadir** no tiene correlación con la variable *complacer*.

B. ANÁLISIS DE DIFERENCIA DE MEDIAS ENTRE GRUPOS

(DIFERENCIA DE MEDIAS ENTRE DOS GRUPOS T-STUDENT)

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

El ensayo que se aplicará en este estudio es bilateral (dos colas). Por lo que el valor porcentual (probabilidad) deberá ser menor de 0.05 para que la hipótesis estadística de investigación respectiva se acepte, el valor porcentual depende de los grados de libertad de los grupos y de la muestra.

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

Cabe señalar que la variable *Liderazgo* tiene, a su vez, cuatro subvariables¹⁶ que también se analizarán y se presentarán los resultados estadísticos antes de iniciar el estudio de las variables siguientes. También debemos puntualizar que la suma algebraica de estas cuatro subvariables es la puntuación final de la variable *Liderazgo*.

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

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

¹⁶ Tarea Alta-Relaciones Bajas; Tarea Alta-Relaciones Altas; Tarea Baja-Relaciones Altas; Tarea Baja-Relaciones Bajas, respectivamente para el instrumento Estilo de Liderazgo.

HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS: DIFERENCIA DE GRUPOS

MUJERES.

SUBVARIABLES DEL INSTRUMENTO ESTILO DE LIDERAZGO

Tarea Alta-Relaciones Bajas (Subvariable 1)

$$H_i: X_1 = X_2$$

(Las mujeres del grupo 1 y las mujeres del grupo 2 son iguales en la *subvariable 1.*)

$$H_o: X_1 \neq X_2$$

(Las mujeres del grupo 1 y las mujeres del grupo 2 son diferentes en la *subvariable 1.*)

Resultados:

$$t = -0.8155$$

$$GI = 25$$

SIG. (2 COLAS)= 0.422 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

$$H_i: X_1 = X_2$$

(Las mujeres del grupo 1 y las mujeres del grupo 3 son iguales en la *subvariable 1.*)

$$H_o: X_1 \neq X_2$$

(Las mujeres del grupo 1 y las mujeres del grupo 3 son diferentes en la *subvariable 1.*)

Resultados:

$$t = -2.4122$$

$$GI = 12$$

SIG. (2 COLAS)= 0.033 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

$$H_i: X_1 = X_2$$

(Las mujeres del grupo 2 y las mujeres del grupo 3 son iguales en la *subvariable 1.*)

$$H_o: X_1 \neq X_2$$

(Las mujeres del grupo 2 y las mujeres del grupo 3 son diferentes en la *subvariable 1.*)

Resultados:

$$t = -1.7172$$

$$GI = 25$$

SIG. (2 COLAS)= 0.098 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

**Tarea Alta-Relaciones Altas
(Subvariable 2)**

Hi: $X_1 = X_2$

(Las mujeres del grupo 1 y las mujeres del grupo 2 son iguales en la *subvariable 2*.)

Ho: $X_1 \neq X_2$

(Las mujeres del grupo 1 y las mujeres del grupo 2 son diferentes en la *subvariable 2*.)

Resultados:

t = -0.2197

GI = 25

SIG. (2 COLAS)= 0.828 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

Hi: $X_1 = X_2$

(Las mujeres del grupo 1 y las mujeres del grupo 3 son iguales en la *subvariable 2*.)

Ho: $X_1 \neq X_2$

(Las mujeres del grupo 1 y las mujeres del grupo 3 son diferentes en la *subvariable 2*.)

Resultados:

t = 1.2197

GI = 12

SIG. (2 COLAS)= 0.246 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

Hi: $X_1 = X_2$

(Las mujeres del grupo 2 y las mujeres del grupo 3 son iguales en la *subvariable 2*.)

Ho: $X_1 \neq X_2$

(Las mujeres del grupo 2 y las mujeres del grupo 3 son diferentes en la *subvariable 2*.)

Resultados:

t = 1.5258

GI = 25

SIG. (2 COLAS)= 0.140 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

Tarea Baja-Relaciones Altas (Subvariable 3)

$$H_i: X_1 = X_2$$

(Las mujeres del grupo 1 y las mujeres del grupo 2 son iguales en la *subvariable* 3.)

$$H_o: X_1 \neq X_2$$

(Las mujeres del grupo 1 y las mujeres del grupo 2 son diferentes en la *subvariable* 3.)

Resultados:

$$t = 0.506$$

$$G_i = 25$$

SIG. (2 COLAS) = 0.617 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

$$H_i: X_1 = X_2$$

(Las mujeres del grupo 1 y las mujeres del grupo 3 son iguales en la *subvariable* 3.)

$$H_o: X_1 \neq X_2$$

(Las mujeres del grupo 1 y las mujeres del grupo 3 son diferentes en la *subvariable* 3.)

Resultados:

$$t = -0.119$$

$$G_i = 12$$

SIG. (2 COLAS) = 0.907 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

$$H_i: X_1 = X_2$$

(Las mujeres del grupo 2 y las mujeres del grupo 3 son iguales en la *subvariable* 3.)

$$H_o: X_1 \neq X_2$$

(Las mujeres del grupo 2 y las mujeres del grupo 3 son diferentes en la *subvariable* 3.)

Resultados:

$$t = -0.605$$

$$G_i = 25$$

SIG. (2 COLAS) = 0.550 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

**Tarea Baja-Relaciones Bajas
(Subvariable 4)**

Hi: $X_1 = X_2$

(Las mujeres del grupo 1 y las mujeres del grupo 2 son iguales en la *subvariable 4*.)

Ho: $X_1 \neq X_2$

(Las mujeres del grupo 1 y las mujeres del grupo 2 son diferentes en la *subvariable 4*.)

Resultados:

t = -1.048

GI = 25

SIG. (2 COLAS)= 0.305 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

Hi: $X_1 = X_2$

(Las mujeres del grupo 1 y las mujeres del grupo 3 son iguales en la *subvariable 4*.)

Ho: $X_1 \neq X_2$

(Las mujeres del grupo 1 y las mujeres del grupo 3 son diferentes en la *subvariable 4*.)

Resultados:

t = -0.3110

GI = 12

SIG. (2 COLAS)= 0.761 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

Hi: $X_1 = X_2$

(Las mujeres del grupo 2 y las mujeres del grupo 3 son iguales en la *subvariable 4*.)

Ho: $X_1 \neq X_2$

(Las mujeres del grupo 2 y las mujeres del grupo 3 son diferentes en la *subvariable 4*.)

Resultados:

t = 0.630

GI = 25

SIG. (2 COLAS)= 0.535 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

Hipótesis Estadísticas

Hombres

Tarea Alta-Relaciones Bajas (Subvariable 1)

$$H_i: X_1 = X_2$$

(Los hombres del grupo 1 y los hombres del grupo 2 son iguales en la *subvariable 1.*)

$$H_o: X_1 \neq X_2$$

(Los hombres del grupo 1 y los hombres del grupo 2 son diferentes en la *subvariable 1.*)

Resultados:

$$t = 0.7442$$

$$GI = 41$$

SIG. (2 COLAS)= 0.461 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

$$H_i: X_1 = X_2$$

(Los hombres del grupo 1 y los hombres del grupo 3 son iguales en la *subvariable 1.*)

$$H_o: X_1 \neq X_2$$

(Los hombres del grupo 1 y los hombres del grupo 3 son diferentes en la *subvariable 1.*)

Resultados:

$$t = -1.3991$$

$$GI = 25$$

SIG. (2 COLAS)= 0.174 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

$$H_i: X_1 = X_2$$

(Los hombres del grupo 2 y los hombres del grupo 3 son iguales en la *subvariable 1.*)

$$H_o: X_1 \neq X_2$$

(Los hombres del grupo 2 y los hombres del grupo 3 son diferentes en la *subvariable 1.*)

Resultados:

$$t = -2.3119$$

$$GI = 42$$

SIG. (2 COLAS)= 0.026 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

**Tarea Alta-Relaciones Altas
(Subvariable 2)**

Hi: $X_1 = X_2$

(Los hombres del grupo 1 y los hombres del grupo 2 son iguales en la *subvariable 2.*)

Ho: $X_1 \neq X_2$

(Los hombres del grupo 1 y los hombres del grupo 2 son diferentes en la *subvariable 2.*)

Resultados:

t = 1.2111

GI = 41

SIG. (2 COLAS)= 0.233 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

Hi: $X_1 = X_2$

(Los hombres del grupo 1 y los hombres del grupo 3 son iguales en la *subvariable 2.*)

Ho: $X_1 \neq X_2$

(Los hombres del grupo 1 y los hombres del grupo 3 son diferentes en la *subvariable 2.*)

Resultados:

t = 3.0401

GI = 25

SIG. (2 COLAS)= 0.005 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

Hi: $X_1 = X_2$

(Los hombres del grupo 2 y los hombres del grupo 3 son iguales en la *subvariable 2.*)

Ho: $X_1 \neq X_2$

(Los hombres del grupo 2 y los hombres del grupo 3 son diferentes en la *subvariable 2.*)

Resultados:

t = 2.4141

GI = 42

SIG. (2 COLAS)= 0.020 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

Tarea Baja-Relaciones Altas (Subvariable 3)

$$H_i: X_1 = X_2$$

(Los hombres del grupo 1 y los hombres del grupo 2 son iguales en la *subvariable 3*.)

$$H_o: X_1 \neq X_2$$

(Los hombres del grupo 1 y los hombres del grupo 2 son diferentes en la *subvariable 3*.)

Resultados:

$$t = -0.6357$$

$$GI = 41$$

SIG. (2 COLAS)= 0.528 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

$$H_i: X_1 = X_2$$

(Los hombres del grupo 1 y los hombres del grupo 3 son iguales en la *subvariable 3*.)

$$H_o: X_1 \neq X_2$$

(Los hombres del grupo 1 y los hombres del grupo 3 son diferentes en la *subvariable 3*.)

Resultados:

$$t = -1.1685$$

$$GI = 25$$

SIG. (2 COLAS)= 0.254 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

$$H_i: X_1 = X_2$$

(Los hombres del grupo 2 y los hombres del grupo 3 son iguales en la *subvariable 3*.)

$$H_o: X_1 \neq X_2$$

(Los hombres del grupo 2 y los hombres del grupo 3 son diferentes en la *subvariable 3*.)

Resultados:

$$t = -1.0015$$

$$GI = 42$$

SIG. (2 COLAS)= 0.322 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

Tarea Baja-Relaciones Bajas (Subvariable 4)

$$H_i: X_1 = X_2$$

(Los hombres del grupo 1 y los hombres del grupo 2 son iguales en la *subvariable 4*.)

$$H_o: X_1 \neq X_2$$

(Los hombres del grupo 1 y los hombres del grupo 2 son diferentes en la *subvariable 4*.)

Resultados:

$$t = 0.8308$$

$$GI = 41$$

SIG. (2 COLAS)= 0.411 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

$$H_i: X_1 = X_2$$

(Los hombres del grupo 1 y los hombres del grupo 3 son iguales en la *subvariable 4*.)

$$H_o: X_1 \neq X_2$$

(Los hombres del grupo 1 y los hombres del grupo 3 son diferentes en la *subvariable 4*.)

Resultados:

$$t = -0.4477$$

$$GI = 25$$

SIG. (2 COLAS)= 0.658 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

$$H_i: X_1 = X_2$$

(Los hombres del grupo 2 y los hombres del grupo 3 son iguales en la *subvariable 4*.)

$$H_o: X_1 \neq X_2$$

(Los hombres del grupo 2 y los hombres del grupo 3 son diferentes en la *subvariable 4*.)

Resultados:

$$t = -1.4762$$

$$GI = 42$$

SIG. (2 COLAS)= 0.147 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

Análisis Comparativo

Mujeres y Hombres

Tarea Alta-Relaciones Bajas (Subvariable 1)

$$H_i: X_1 = X_2$$

(Las mujeres y los hombres son iguales en la *subvariable 1.*)

$$H_o: X_1 \neq X_2$$

(Las mujeres y los hombres son diferentes en la *subvariable 1.*)

Resultados:

$$t = 0.1238$$

GI = 89

SIG. (2 COLAS)= 0.902 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

Tarea Baja-Relaciones Bajas (Subvariable 2)

$$H_i: X_1 = X_2$$

(Las mujeres y los hombres son iguales en la *subvariable 2.*)

$$H_o: X_1 \neq X_2$$

(Las mujeres y los hombres son diferentes en la *subvariable 2.*)

Resultados:

$$t = 0.561$$

GI = 89

SIG. (2 COLAS)= 0.576 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

Tarea Baja-Relaciones Altas (Subvariable 3)

$$H_i: X_1 = X_2$$

(Las mujeres y los hombres son iguales en la *subvariable 3.*)

$$H_o: X_1 \neq X_2$$

(Las mujeres y los hombres son diferentes en la *subvariable 3.*)

Resultados:

$$t = 1.733$$

GI = 89

SIG. (2 COLAS)= 0.086 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

**Tarea Baja-Relaciones Bajas
(Subvariable 4)**

Hi: $X_1 = X_2$

(Las mujeres y los hombres son iguales en la *subvariable 4.*)

Ho: $X_1 \neq X_2$

(Las mujeres y los hombres son diferentes en la *subvariable 4.*)

Resultados:

t = 1.361

GI = 89

SIG. (2 COLAS)= 0.177 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

Liderazgo

$$H_i: X_1 = X_2$$

(Las mujeres del grupo 1 y las mujeres del grupo 2 son iguales como líderes.)

$$H_o: X_1 \neq X_2$$

(Las mujeres del grupo 1 y las mujeres del grupo 2 son diferentes como líderes.)

Resultados:

$$t = -0.279$$

$$GI = 26$$

SIG. (2 COLAS)= 0.782 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

$$H_i: X_1 = X_3$$

(Las mujeres del grupo 1 y las mujeres del grupo 3 son iguales como líderes.)

$$H_o: X_1 \neq X_3$$

(Las mujeres del grupo 1 y las mujeres del grupo 3 son diferentes como líderes.)

Resultados:

$$t = 0.958$$

$$GI = 13$$

SIG. (2 COLAS)= 0.355 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

$$H_i: X_2 = X_3$$

(Las mujeres del grupo 2 y las mujeres del grupo 3 son iguales como líderes.)

$$H_o: X_2 \neq X_3$$

(Las mujeres del grupo 2 y las mujeres del grupo 3 son diferentes como líderes.)

Resultados:

$$t = 1.408$$

$$GI = 23$$

SIG. (2 COLAS)= 0.172 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

Competir

$$H_i: X_1 = X_2$$

(Las mujeres del grupo 1 y las mujeres del grupo 2 son iguales como competidoras.)

$$H_o: X_1 \neq X_2$$

(Las mujeres del grupo 1 y las mujeres del grupo 2 son diferentes como competidoras.)

Resultados:

$$t = -0.304$$

$$GI = 26$$

SIG. (2 COLAS) = 0.763 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

$$H_i: X_1 = X_3$$

(Las mujeres del grupo 1 y las mujeres del grupo 3 son iguales como competidoras.)

$$H_o: X_1 \neq X_3$$

(Las mujeres del grupo 1 y las mujeres del grupo 3 son diferentes como competidoras.)

Resultados:

$$t = -0.801$$

$$GI = 13$$

SIG. (2 COLAS) = 0.437 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

$$H_i: X_2 = X_3$$

(Las mujeres del grupo 2 y las mujeres del grupo 3 son iguales como competidoras.)

$$H_o: X_2 \neq X_3$$

(Las mujeres del grupo 2 y las mujeres del grupo 3 son diferentes como competidoras.)

Resultados:

$$t = -0.860$$

$$GI = 23$$

SIG. (2 COLAS) = 0.398 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

Integrar

$$H_i: X_1 = X_2$$

(Las mujeres del grupo 1 y las mujeres del grupo 2 son iguales como integradoras.)

$$H_o: X_1 \neq X_2$$

(Las mujeres del grupo 1 y las mujeres del grupo 2 son diferentes como integradoras.)

Resultados:

$$t = 0.477$$

$$GI = 26$$

SIG. (2 COLAS) = 0.637 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

$$H_i: X_1 = X_3$$

(Las mujeres del grupo 1 y las mujeres del grupo 3 son iguales como integradoras.)

$$H_o: X_1 \neq X_3$$

(Las mujeres del grupo 1 y las mujeres del grupo 3 son diferentes como integradoras.)

Resultados:

$$t = 0.851$$

$$GI = 13$$

SIG. (2 COLAS) = 0.410 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

$$H_i: X_2 = X_3$$

(Las mujeres del grupo 2 y las mujeres del grupo 3 son iguales como integradoras.)

$$H_o: X_2 \neq X_3$$

(Las mujeres del grupo 2 y las mujeres del grupo 3 son diferentes como integradoras.)

Resultados:

$$t = 0.413$$

$$GI = 23$$

SIG. (2 COLAS) = 0.683 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

Transigir

$$H_i: X_1 = X_2$$

(Las mujeres del grupo 1 y las mujeres del grupo 2 son iguales como transigentes.)

$$H_o: X_1 \neq X_2$$

(Las mujeres del grupo 1 y las mujeres del grupo 2 son diferentes como transigentes.)

Resultados:

$$t = -0.034$$

$$GI = 26$$

SIG. (2 COLAS)= 0.973 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

$$H_i: X_1 = X_3$$

(Las mujeres del grupo 1 y las mujeres del grupo 3 son iguales como transigentes.)

$$H_o: X_1 \neq X_3$$

(Las mujeres del grupo 1 y las mujeres del grupo 3 son diferentes como transigentes.)

Resultados:

$$t = -0.510$$

$$GI = 13$$

SIG. (2 COLAS)= 0.619 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

$$H_i: X_2 = X_3$$

(Las mujeres del grupo 2 y las mujeres del grupo 3 son iguales como transigentes.)

$$H_o: X_2 \neq X_3$$

(Las mujeres del grupo 2 y las mujeres del grupo 3 son diferentes como transigentes.)

Resultados:

$$t = -0.599$$

$$GI = 23$$

SIG. (2 COLAS)= 0.555 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

Evadir

$$H_i: X_1 = X_2$$

(Las mujeres del grupo 1 y las mujeres del grupo 2 son iguales de evasivas.)

$$H_o: X_1 \neq X_2$$

(Las mujeres del grupo 1 y las mujeres del grupo 2 son diferentes como evasivas.)

Resultados:

$$t = -0.198$$

$$GI = 26$$

SIG. (2 COLAS) = 0.845 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

$$H_i: X_1 = X_3$$

(Las mujeres del grupo 1 y las mujeres del grupo 3 son iguales de evasivas.)

$$H_o: X_1 \neq X_3$$

(Las mujeres del grupo 1 y las mujeres del grupo 3 son diferentes como evasivas.)

Resultados:

$$t = 0.899$$

$$GI = 13$$

SIG. (2 COLAS) = 0.385 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

$$H_i: X_2 = X_3$$

(Las mujeres del grupo 2 y las mujeres del grupo 3 son iguales de evasivas.)

$$H_o: X_2 \neq X_3$$

(Las mujeres del grupo 2 y las mujeres del grupo 3 son diferentes como evasivas.)

Resultados:

$$t = 1.761$$

$$GI = 23$$

SIG. (2 COLAS) = 0.092 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

Complacer

$$H_i: X_1 = X_2$$

(Las mujeres del grupo 1 y las mujeres del grupo 2 son iguales como complacientes.)

$$H_o: X_1 \neq X_2$$

(Las mujeres del grupo 1 y las mujeres del grupo 2 son diferentes como complacientes.)

Resultados:

$$t = -0.215$$

$$GI = 26$$

SIG. (2 COLAS)= 0.831 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

$$H_i: X_1 = X_3$$

(Las mujeres del grupo 1 y las mujeres del grupo 3 son iguales como complacientes.)

$$H_o: X_1 \neq X_3$$

(Las mujeres del grupo 1 y las mujeres del grupo 3 son diferentes como complacientes.)

Resultados:

$$t = -0.361$$

$$GI = 13$$

SIG. (2 COLAS)= 0.724 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

$$H_i: X_2 = X_3$$

(Las mujeres del grupo 2 y las mujeres del grupo 3 son iguales como complacientes.)

$$H_o: X_2 \neq X_3$$

(Las mujeres del grupo 2 y las mujeres del grupo 3 son diferentes como complacientes.)

Resultados:

$$t = -0.237$$

$$GI = 23$$

SIG. (2 COLAS)= 0.815 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS: DIFERENCIA DE GRUPOS

HOMBRES.

Liderazgo

$$H_i: X_1 = X_2$$

(Los hombres del grupo 1 y los hombres del grupo 2 son iguales como líderes.)

$$H_o: X_1 \neq X_2$$

(Los hombres del grupo 1 y los hombres del grupo 2 son diferentes como líderes.)

Resultados:

$$t = -0.931$$

$$GI = 40$$

SIG. (2 COLAS)= 0.357 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

$$H_i: X_1 = X_3$$

(Los hombres del grupo 1 y los hombres del grupo 3 son iguales como líderes.)

$$H_o: X_1 \neq X_3$$

(Los hombres del grupo 1 y los hombres del grupo 3 son diferentes como líderes.)

Resultados:

$$t = -0.446$$

$$GI = 24$$

SIG. (2 COLAS)= 0.660 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

$$H_i: X_2 = X_3$$

(Los hombres del grupo 2 y los hombres del grupo 3 son iguales como líderes.)

$$H_o: X_2 \neq X_3$$

(Los hombres del grupo 2 y los hombres del grupo 3 son diferentes como líderes.)

Resultados:

$$t = 0.432$$

$$GI = 44$$

SIG. (2 COLAS)= 0.668 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

Competir

$$H_i: X_1 = X_2$$

(Los hombres del grupo 1 y los hombres del grupo 2 son iguales como competidores.)

$$H_o: X_1 \neq X_2$$

(Los hombres del grupo 1 y los hombres del grupo 2 son diferentes como competidores.)

Resultados:

$$t = 1.048$$

$$GI = 40$$

SIG. (2 COLAS)= 0.301 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

$$H_i: X_1 = X_3$$

(Los hombres del grupo 1 y los hombres del grupo 3 son iguales como competidores.)

$$H_o: X_1 \neq X_3$$

(Los hombres del grupo 1 y los hombres del grupo 3 son diferentes como competidores.)

Resultados:

$$t = 1.653$$

$$GI = 24$$

SIG. (2 COLAS)= 0.111 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

$$H_i: X_2 = X_3$$

(Los hombres del grupo 2 y los hombres del grupo 3 son iguales como competidores.)

$$H_o: X_2 \neq X_3$$

(Los hombres del grupo 2 y los hombres del grupo 3 son diferentes como competidores.)

Resultados:

$$t = 0.694$$

$$GI = 44$$

SIG. (2 COLAS)= 0.491 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

Integrar

$$H_i: X_1 = X_2$$

(Los hombres del grupo 1 y los hombres del grupo 2 son iguales como integradores.)

$$H_o: X_1 \neq X_2$$

(Los hombres del grupo 1 y los hombres del grupo 2 son diferentes como integradores.)

Resultados:

$$t = 0.628$$

$$GI = 40$$

SIG. (2 COLAS)= 0.534 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

$$H_i: X_1 = X_3$$

(Los hombres del grupo 1 y los hombres del grupo 3 son iguales como integradores.)

$$H_o: X_1 \neq X_3$$

(Los hombres del grupo 1 y los hombres del grupo 3 son diferentes como integradores.)

Resultados:

$$t = 0.450$$

$$GI = 24$$

SIG. (2 COLAS)= 0.657 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

$$H_i: X_2 = X_3$$

(Los hombres del grupo 2 y los hombres del grupo 3 son iguales como integradores.)

$$H_o: X_2 \neq X_3$$

(Los hombres del grupo 2 y los hombres del grupo 3 son diferentes como integradores.)

Resultados:

$$t = -0.179$$

$$GI = 44$$

SIG. (2 COLAS)= 0.859 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

Transigir

$$H_i: X_1 = X_2$$

(Los hombres del grupo 1 y los hombres del grupo 2 son iguales como transigentes.)

$$H_o: X_1 \neq X_2$$

(Los hombres del grupo 1 y los hombres del grupo 2 son diferentes como transigentes.)

Resultados:

$$t = -0.982$$

$$GI = 40$$

SIG. (2 COLAS)= 0.332 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

$$H_i: X_1 = X_3$$

(Los hombres del grupo 1 y los hombres del grupo 3 son iguales como transigentes.)

$$H_o: X_1 \neq X_3$$

(Los hombres del grupo 1 y los hombres del grupo 3 son diferentes como transigentes.)

Resultados:

$$t = -1.035$$

$$GI = 24$$

SIG. (2 COLAS)= 0.311 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

$$H_i: X_2 = X_3$$

(Los hombres del grupo 2 y los hombres del grupo 3 son iguales como transigentes.)

$$H_o: X_2 \neq X_3$$

(Los hombres del grupo 2 y los hombres del grupo 3 son diferentes como transigentes.)

Resultados:

$$t = -0.314$$

$$GI = 44$$

SIG. (2 COLAS)= 0.755 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

Evadir

$$H_i: X_1 = X_2$$

(Los hombres del grupo 1 y los hombres del grupo 2 son iguales de evasivos.)

$$H_o: X_1 \neq X_2$$

(Los hombres del grupo 1 y los hombres del grupo 2 son diferentes como evasivos.)

Resultados:

$$t = -0.190$$

$$GI = 40$$

SIG. (2 COLAS) = 0.850 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

$$H_i: X_1 = X_3$$

(Los hombres del grupo 1 y los hombres del grupo 3 son iguales de evasivos.)

$$H_o: X_1 \neq X_3$$

(Los hombres del grupo 1 y los hombres del grupo 3 son diferentes como evasivos.)

Resultados:

$$t = -1.325$$

$$GI = 24$$

SIG. (2 COLAS) = 0.198 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

$$H_i: X_2 = X_3$$

(Los hombres del grupo 2 y los hombres del grupo 3 son iguales de evasivos.)

$$H_o: X_2 \neq X_3$$

(Los hombres del grupo 2 y los hombres del grupo 3 son diferentes como evasivos.)

Resultados:

$$t = -1.409$$

$$GI = 44$$

SIG. (2 COLAS) = 0.166 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

Complacer

$$H_i: X_1 = X_2$$

(Los hombres del grupo 1 y los hombres del grupo 2 son iguales como complacientes.)

$$H_o: X_1 \neq X_2$$

(Los hombres del grupo 1 y los hombres del grupo 2 son diferentes como complacientes.)

Resultados:

$$t = -1.292$$

$$GI = 40$$

SIG. (2 COLAS)= 0.204 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

$$H_i: X_1 = X_3$$

(Los hombres del grupo 1 y los hombres del grupo 3 son iguales como complacientes.)

$$H_o: X_1 \neq X_3$$

(Los hombres del grupo 1 y los hombres del grupo 3 son diferentes como complacientes.)

Resultados:

$$t = -0.200$$

$$GI = 24$$

SIG. (2 COLAS)= 0.843 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

$$H_i: X_2 = X_3$$

(Los hombres del grupo 2 y los hombres del grupo 3 son iguales como complacientes.)

$$H_o: X_2 \neq X_3$$

(Los hombres del grupo 2 y los hombres del grupo 3 son diferentes como complacientes.)

Resultados:

$$t = 1.186$$

$$GI = 44$$

SIG. (2 COLAS)= 0.242 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS: DIFERENCIA DE MEDIAS

COMPARATIVA MUJERES Y HOMBRES.

Variable Liderazgo

$$H_i: X_L^m = X_L^h$$

(Mujeres y hombres son iguales como líderes.)

$$H_o: X_L^m \neq X_L^h$$

(Mujeres y hombres son diferentes como líderes.)

Resultados:

$$t = 2.004$$

$$GI = 89$$

SIG. (2 COLAS) = 0.048 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

Variable Competir

$$H_i: X_C^m = X_C^h$$

Mujeres y hombres son iguales como competidores.

$$H_o: X_C^m \neq X_C^h$$

(Mujeres y hombres son diferentes como competidores.)

Resultados:

$$t = 0.087$$

$$GI = 89$$

SIG. (2 COLAS) = 0.931 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

Variable Integrar

$$H_i: X_I^m = X_I^h$$

(Mujeres y hombres son iguales como integradores.)

$$H_o: X_I^m \neq X_I^h$$

(Mujeres y hombres son diferentes como integradores.)

Resultados:

$$t = -0.700$$

$$GI = 89$$

SIG. (2 COLAS) = 0.486 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

Variable Transigir

$$H_i: X_T^m = X_T^h$$

(Mujeres y hombres son iguales como transigentes.)

$$H_o: X_T^m \neq X_T^h$$

(Mujeres y hombres son diferentes como transigentes.)

Resultados:

$$t = 0.351$$

$$GI = 89$$

SIG. (2 COLAS) = 0.726 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

Variable Evadir

$$H_i: X_E^m = X_E^h$$

(Mujeres y hombres son iguales de evasivos.)

$$H_o: X_E^m \neq X_E^h$$

(Mujeres y hombres son diferentes como evasivos.)

Resultados:

$$t = 0.630$$

$$GI = 89$$

SIG. (2 COLAS) = 0.530 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

Variable Complacer

$$H_i: X_{C^*}^m = X_{C^*}^h$$

(Mujeres y hombres son iguales como complacientes.)

$$H_o: X_{C^*}^m \neq X_{C^*}^h$$

(Mujeres y hombres son diferentes como complacientes.)

Resultados:

$$t = -0.842$$

$$GI = 89$$

SIG. (2 COLAS) = 0.402 (BASE DE RECHAZO: Rechazar cuando Sig. < 0.05)

INTERPRETACIÓN. Diferencia de Medias

Interpretación de las cuatro subvariables del instrumento Estilo de liderazgo

De acuerdo con los resultados de las pruebas a los diferentes grupos tanto de hombres como de mujeres se encontró que:

Con relación a las mujeres:

Tarea Alta-Relaciones Bajas

Los grupos 1 y 2 de las mujeres son homogéneos en cuanto a la medición de la subvariable 1 (Tarea Alta-Relaciones Bajas).

Los grupos 1 y 3 de las mujeres son **heterogéneos** en cuanto a la medición de la subvariable 1 (Tarea Alta-Relaciones Bajas).

Los grupos 2 y 3 de las mujeres son homogéneos en cuanto a la medición de la subvariable 1 (Tarea Alta-Relaciones Bajas).

Tarea Alta-Relaciones Altas

Los grupos 1, 2 y 3 de las mujeres son homogéneos en cuanto a la medición de la subvariable 2 (Tarea Alta-Relaciones Altas).

Tarea Baja-Relaciones Altas

Los grupos 1, 2 y 3 de las mujeres son homogéneos en cuanto a la medición de la subvariable 3 (Tarea Baja-Relaciones Altas).

Tarea Baja-Relaciones Bajas

Los grupos 1, 2 y 3 de las mujeres son homogéneos en cuanto a la medición de la subvariable 4 (Tarea Baja-Relaciones Bajas).

Con relación a los hombres:

Tarea Alta-Relaciones Bajas

Los grupos 1 y 2 de los hombres son homogéneos en cuanto a la medición de la subvariable 1 (Tarea Alta-Relaciones Bajas).

Los grupos 1 y 3 de los hombres son homogéneos en cuanto a la medición de la subvariable 1 (Tarea Alta-Relaciones Bajas).

Los grupos 2 y 3 de los hombres son **heterogéneos** en cuanto a la medición de la subvariable 1 (Tarea Alta-Relaciones Bajas).

Tarea Alta-Relaciones Altas

Los grupos 1 y 2 de los hombres son homogéneos en cuanto a la medición de la subvariable 2 (Tarea Alta-Relaciones Altas).

Los grupos 1 y 3 de los hombres son **heterogéneos** en cuanto a la medición de la subvariable 2 (Tarea Alta-Relaciones Altas).

Los grupos 2 y 3 de los hombres son **heterogéneos** en cuanto a la medición de la subvariable 2 (Tarea Alta-Relaciones Altas).

Los grupos 1,2 y 3 de los hombres son homogéneos en cuanto a la medición de la subvariable 3 (Tarea Baja-Relaciones Altas).

Tarea Baja-Relaciones Bajas

Los grupos 1 y 2 de los hombres son homogéneos en cuanto a la medición de la subvariable 4 (Tarea Baja-Relaciones Bajas).

Análisis Comparativo de las cuatro subvariables

Las mujeres y los hombres son homogéneos en cuanto a la medición de la subvariable 1 (Tarea Alta-Relaciones Bajas).

Las mujeres y los hombres son homogéneos en cuanto a la medición de la subvariable 2 (Tarea Alta-Relaciones Altas).

Las mujeres y los hombres son homogéneos en cuanto a la medición de la subvariable 3 (Tarea Baja-Relaciones Altas).

Las mujeres y los hombres son homogéneos en cuanto a la medición de la subvariable 4 (Tarea Baja-Relaciones Bajas).

Interpretación de las seis variables

Con relación a las mujeres:

Los grupos 1,2 y 3 de las mujeres son homogéneos en cuanto a la medición de la variable *liderazgo*.

Los grupos 1,2 y 3 de las mujeres son homogéneos en cuanto a la medición de la variable *competir*.

Los grupos 1,2 y 3 de las mujeres son homogéneos en cuanto a la medición de la variable *integrar*.

Los grupos 1,2 y 3 de las mujeres son homogéneos en cuanto a la medición de la variable *transigir*.

Los grupos 1,2 y 3 de las mujeres son homogéneos en cuanto a la medición de la variable *evadir*.

Los grupos 1,2 y 3 de las mujeres son homogéneos en cuanto a la medición de la variable *complacer*.

Con relación a los hombres:

Los grupos 1,2 y 3 de los hombres son homogéneos en cuanto a la medición del variable *liderazgo*.

Los grupos 1,2 y 3 de los hombres son homogéneos en cuanto a la medición de la variable *competir*.

Los grupos 1,2 y 3 de los hombres son homogéneos en cuanto a la medición de la variable *integrar*.

Los grupos 1,2 y 3 de los hombres son homogéneos en cuanto a la medición de la variable *transigir*.

Los grupos 1,2 y 3 de los hombres son homogéneos en cuanto a la medición de la variable *evadir*.

Los grupos 1,2 y 3 de los hombres son homogéneos en cuanto a la medición de la variable *complacer*.

En cuanto a las mediciones del grupo de las mujeres (muestra de 34 participantes) con el de los hombres (muestra de 57 participantes) los resultados son:

El grupo de las mujeres y el grupo de los hombres son heterogéneos en cuanto a la medición de la variable *liderazgo*.

El grupo de las mujeres y el grupo de los hombres son homogéneos en cuanto a la medición de la variable *competir*.

El grupo de las mujeres y el grupo de los hombres son homogéneos en cuanto a la medición de la variable *integrar*.

El grupo de las mujeres y el grupo de los hombres son homogéneos en cuanto a la medición de la variable *transigir*.

El grupo de las mujeres y el grupo de los hombres son homogéneos en cuanto a la medición de la variable *evadir*.

El grupo de las mujeres y el grupo de los hombres son homogéneos en cuanto a la medición de la variable *complacer*.

En general todos los grupos son homogéneos, excepto el grupo de los hombres con el de las mujeres en la variable *liderazgo*, el cual es heterogéneo según la prueba t de student.

CAPÍTULO 4

C O N C L U S I O N E S

Conclusiones

Después del análisis de los resultados anteriores, podemos concluir que, de acuerdo con los ideales propuestos, los directivos participantes del SAT tienen las siguientes características: en cuanto a su estilo de liderazgo mostraron ser eficaces. En cuanto a su manejo de conflicto podemos decir que son competidores aunque con un grado de competencia contenido; en las relaciones con sus subordinados y con los demás se caracterizan por ser poco integradores; son enormemente tolerantes (transigentes) en sus relaciones con los demás, lo que refleja cierta actitud de conformismo y de evasión para enfrentar las situaciones que se presentan en la organización a la que pertenecen.

Con respecto a la cuestión del mejor estilo de dirección de entre los dos géneros, las diferencias son mínimas en el estilo de liderazgo siendo esta la única variable en la que difieren, incluso las mujeres son ligeramente más eficaces. Aunque los hombres muestran mejores resultados en cuanto a la tendencia de correlaciones que se esperan. Podemos decir que, de manera general, tienen las mismas tendencias y un estilo que, si bien no es igual, si puede ser considerado como muy semejante y homogéneo.

La suposición de que los hombres son mejores por sobre las mujeres es engañosa, en primer lugar porque es una creencia creada en parte por factores que históricamente han sido los predominantes y que se ha visto reforzada, en algunos casos, por la cultura de cada región; en segundo lugar porque las diferencias que pudiera haber entre géneros no podría establecer cuál de los dos es mejor porque estaríamos fijando un valor que serviría como ideal, lo cual en nuestra opinión es contraproducente por lo siguiente: si consideramos los estándares tomados como ideales podemos identificar que, en tres de seis variables analizadas, los directivos del SAT obtienen en sus cuestionarios de autodiagnóstico calificaciones muy lejanas al ideal. Pero no podríamos considerar

que los estilos de dirección de éstos directivos sean deficientes. Por una parte, Kenneth Blanchard y Paul Hersey advierten acerca de las limitaciones de su modelo en la práctica y de los factores situacionales que influyen en un determinado estilo de dirección. Por otra parte, si tomamos en consideración que son dirigentes en una organización de carácter público, en donde los objetivos y metas difieren de manera significativa con relación a los conocidos habitualmente en organizaciones lucrativas, entonces podremos entender este comportamiento.

Establecer un ideal: limitaciones

Este trabajo empezó con una revisión acerca de los conceptos de liderazgo y dirección importantes que nos permiten observar lo que, para algunos autores, son las características ideales, necesarias, críticas o importantes que una persona debe poseer para manifestar una dirección eficaz. Las pruebas iniciales revelaron que el perfil de mujeres y de hombres no difiere de manera significativa; si, por ejemplo, hay una alta intransigencia dentro de la muestra, esta se manifiesta en ambos: mujeres y hombres.

Las pruebas estadísticas dejaron ver que la única diferencia (estadísticamente significativa) se encontraba en la variable *liderazgo*, pero esta prueba no nos permite esclarecer cuáles y en qué consisten estas diferencias de manera cualitativa; esperamos que en investigaciones posteriores se tome en consideración los aspectos cualitativos al momento de analizar los estilos de dirección.

El estudio que llevamos a cabo revela la complejidad para aislar los rasgos individuales que nos permitan distinguir específicamente las diferencias entre mujeres y hombres, y las teorías existentes hasta ahora sólo nos pueden indicar de manera limitada algunos rasgos básicos para su comprensión.

Lo que no nos indican completamente las teorías existentes es que habilidades de dirección podrían ser más eficaces en ciertas situaciones, es decir, si un directivo se manifiesta, por ejemplo, evasivo en diferentes grados para

diferentes situaciones y al final consigue los objetivos que tiene fijados entonces, ¿cuál sería el *ideal* de la variable evadir? La respuesta es compleja porque se tiene que partir de un supuesto (el ideal de cada variable) para poder realizar las mediciones y realizar los comparativos, esta premisa es necesaria para poder establecer hipótesis y para mantener una referencia, pero limita las opciones y hace menos flexible el estudio de los procesos de dirección. Si pensáramos en establecer un ideal inmutable entonces restringiríamos la capacidad de dirección debido a la responsabilidad que involucra el liderazgo y a la extensa banda de decisiones y situaciones prevalecientes en la organización.

Podría no haber un perfil ideal, pues el perfil dependería de la situación y de lo que cada directivo pretende conseguir; o tal vez si haya un perfil ideal, o mejor dicho, multitud de perfiles, para diferentes variables, en diferentes situaciones.

Desde un enfoque contextual no existe un estilo ideal; lo que para un tipo de situación podría ser adecuado, para otro tipo de situación podría ser inadecuado. Debido a lo anterior, no podemos inclinarnos por un liderazgo participativo o uno autoritario porque se necesitan de ambos, integrados a su vez, en un concepto de liderazgo compartido y alternativo.

BIBLIOGRAFÍA:

- BADAIR, John. *Not Bosses but leaders* - THE TALBOT ADAIR PRESS, 1990. Líderes, no jefes - LEGIS, 1990
- BENNIS, Warren. *On becoming a leader* - ADDISON WESLEY, 1989. Cómo llegar a ser líder - EDITORIAL NORMA, 1990
- BENNIS, Warren y NANUS, Burt. *Leaders - The strategies for taking charge* - HARPER & ROW PUBLISHERS INC., 1985. Líderes - Las cuatro claves del liderazgo eficaz - EDITORIAL NORMA
- BLAKE, Robert R. & MOUTON, Jane S.. *The managerial grid III. The key to leadership excellence* - GULF PUBLISHING COMPANY, 1985. Traducción de la edición anterior en inglés (1978): El nuevo grid gerencial - EDITORIAL DIANA, 1980
- BLANCHARD, Kenneth, ZIGARMI, Patricia & ZIGARMI, Drea. *Leadership and the one minute manager* - WILLIAM MORROW & COMPANY INC., 1985. El líder ejecutivo al minuto - EDICIONES GRIJALBO, 1986
- BLOCK, Peter. *Stewardship* - BERETT-KOEHLER PUBLISHERS, 1993
- COVEY, Stephen R. *Principle - Centered leadership* - SUMMIT BOOKS, 1989. The seven habits of highly effective people - SIMON & SCHUSTER, 1989. Los siete hábitos de la gente eficaz - PAIDÓS, 1990
- CROSBY, Philip B. *Running things: The art of making things happen* - Mc GRAW-HILL, 1986. Dinámica gerencial. El arte de motivar a los demás - Mc GRAW-HILL, 1988

FIN DE SIGLO: GÉNERO Y CAMBIO CIVILIZATORIO. ISIS INTERNACIONAL.

Ediciones de las Mujeres No. 17. Santiago de Chile. Diciembre 1992.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto [et. al.] “*Metodología de la Investigación*” Ed.

McGraw-Hill Interamericana, 2da. ed. pp. 184. México 2001.

HERSEY, Paul. *The situational leader* - WARNER BOOKS INC., 1985. El ejecutivo

eficaz - IDH EDICIONES, 1985

KOTTER, John P. *The leadership factor* - THE FREE PRESS, 1988. El factor liderazgo -

DÍAZ DE SANTOS, 1990

LOS ESTUDIOS DEL VARON: LA CONDICION MASCULINA A DEBATE. Congreso

Iberoamericano de Psicología. Madrid, España. Julio de 1992.

A force for change - THE FREE PRESS, 1990. Una fuerza para el cambio - DÍAZ DE

SANTOS, 1992

KOUZES, James M. & POSHER, Barry Z. *The leadership challenge* - JOSSEY BASS

PUBLISHERS, 1987

R. SPIEGEL, MURRAY. Probabilidad y Estadística. McGraw-Hill Interamericana. 1^a.

edición. México 1994. pp. 372

SE NECESITAN DOS. UNICEF. Agosto 1995

VROOM, Victor H. & JAGO, Arthur G. *The new leadership* - PRENTICE HALL, 1988.

El nuevo liderazgo - DÍAZ DE SANTOS, 1990

Vínculos en Internet:

<http://www.mercado.com>

<http://www.teamtrainingsolutions.com/PDFfiles/thomaskilman.pdf> (documento que se adaptó con base en el trabajo realizado por: Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann. ***Thomas Kilman Conflict Mode Instrument: Profile and Interpretative Report.*** PUBLISHED BY CONSULTING PSYCHOLOGISTS PRESS, INC. Copyright 1974, 2001 by Xicom, Incorporated. Xicom, Incorporated is a subsidiary of Consulting Psychologists Press, Inc. All rights reserved.)

Anexos

Anexo: Principales periodos históricos y su evolución hasta la teoría de género.

Origen	Periodos					
	Ilustración y Revolución Liberal (Siglos XVI y XVIII).	Formulación del Pensamiento Social Clásico (Siglo XIX).	Sufragismo y Ciencias Sociales (1880- 1940).	Fase Clásica de la Reflexión Feminista (1940 - 1965).	Reflexión del Nuevo Feminismo (1965 - 1979).	Teoría de Género (años 80).
Autores ciencias humanas. ⁷	Locke, Rousseau, Condorcet.	Comte, Saint Simon, Marx y Engels, J. Stuart Mill.	T. Veblen, Weber, Freud.	Parsons, Levi Strauss, Margaret Mead.	Marcuse, Foucault, Lorenz.	W. Farrell, M. Kimmel, Roberto By.
Autoras feministas.	Marie de Sourbay, Olype de Gonges, Mary Wollstonecraft.	Flora Tristán, Harriet Taylor, Jeanne Deroin.	Virginia Woolf, Alexandra Killontai.	Simone de Beauvoir, Betty Friedan.	Kate Millet, S. Firestone, Juliet Mitchell, Sheila Rowbotham.	Nancy Chodorow, D.Kergoat, Ch.Delphy, Gayle Rubin.
Ideas fuerza Autoras ciencias humanas.	Inferioridad femenina vs. educación de las mujeres.	Mujer subordinada y familia como factores de estabilidad social.	Mujer emancipada. Familia y patriarcado. Sexualidad femenina.	Roles sexuales, parentesco.	Sexualidad y poder. Biología e instintos.	Construcción social de la masculinidad.
Ideas fuerza Autoras feministas.	Ciudadanas con plenos derechos.	Derecho de las mujeres al trabajo y la educación.	Derechos civiles plenos y en especial al voto.	Ciudadanas pero de segunda clase.	Teoría del Patriarcado. Política sexual.	Feminismo de la diferencia. Teoría de género.
Evolución del Movimiento social.	Mujeres participando en revoluciones políticas.	Mujeres en el movimiento obrero y procesos políticos.	Sufragismo, pacifismo y movimiento obrero.	Mujeres en partidos políticos.	Nuevo feminismo de masas.	Crisis del movimiento feminista en el Norte y extensión en América Latina.

Anexo: Relación de los directivos participantes y sus respectivos resultados obtenidos en el instrumento *Estilo de Liderazgo*

	TAREA ALTA		TAREA ALTA		TAREA BAJA		TAREA BAJA		Suma algebraica de los cuadrantes	Interpretación Suma positiva = eficaz
	RELACIONES BAJAS	RELACIONES ALTAS	RELACIONES BAJAS	RELACIONES ALTAS	RELACIONES BAJAS	RELACIONES ALTAS	RELACIONES BAJAS	RELACIONES ALTAS		
Quintanar Guerrero José Antonio	5	4	3	0	12	Eficaz				
Méndez Sánchez María Elena	2	6	3	0	11	Eficaz				
Gallardo Córdova Lilia	3	6	4	1	14	Eficaz				
Arellano Garay Virginio	-1	3	-4	2	0	Eficaz				
Pérez Galván Adrián	-2	7	4	0	9	Eficaz				
Ortega Barrios Jorge	0	4	2	0	6	Eficaz				
tapia Estrada Rubén	2	1	3	2	8	Eficaz				
Deseusa Martínez Oscar	0	4	1	0	5	Eficaz				
Jasso Sotelo Roberto	4	4	0	1	9	Eficaz				
Cortes Ramírez Carlos Javier	0	5	0	0	5	Eficaz				
Quiroz Téllez Jorge	2	4	3	-4	5	Eficaz				
Bravo Mosqueda Benita	0	6	5	-2	9	Eficaz				
Vázquez Alemán Rita	-2	4	1	0	3	Eficaz				
Barrera Hernández Josefina	1	3	5	-2	7	Eficaz				
Díaz López Sergio Arturo	0	4	5	0	9	Eficaz				
Carrillo Viveros Martha Lydia	0	0	7	1	8	Eficaz				
Bazán Rivera Verónica Guadalupe	-2	0	3	0	1	Eficaz				
Valadez Aldana Jaime	2	4	4	2	12	Eficaz				
Álvarez Vega David	0	5	7	-2	10	Eficaz				
Basurto Nuñez Horacio	2	4	3	-2	7	Eficaz				
Reyes Rico Angélica María	4	2	3	2	11	Eficaz				

Romero Zamora Beatriz E.	1	0	5	0	5	0	6	Eficaz
Galván Galaz Maribel	2	4	4	4	4	-2	8	Eficaz
Cázares Mendoza Miguel	2	2	2	2	2	-2	4	Eficaz
Hernández Gúzman Ma. Eugenia	3	6	3	6	3	3	15	Eficaz
Tobon Sánchez Ana María	2	4	7	4	7	2	15	Eficaz
Alonso Recalde Francisco José	0	3	5	3	5	-2	6	Eficaz
Ávila Rodríguez Josefa	-3	2	4	2	4	-2	1	Eficaz
Mata Vallado María Yolanda	0	4	6	4	6	-2	8	Eficaz
Trujillo Barajas Verónica Esmeralda	-1	3	1	3	1	0	3	Eficaz
Peralta Hernández Rosa	2	3	9	3	9	0	14	Eficaz
Reyes Hernández Gonzalo David	-4	5	1	5	1	-2	0	Eficaz
Franco Soto José Luis	6	2	1	2	1	1	10	Eficaz
De la Rosa Mata Eduardo	0	2	3	2	3	-2	3	Eficaz
Barrera Venzor Isaias	0	3	3	3	3	0	6	Eficaz
Ramos de la Luz Hilda Norma	0	6	4	6	4	2	12	Eficaz
Hinojosa Heredia Juan Manuel	0	4	5	4	5	-2	7	Eficaz
Bejarie López Lourdes Guadalupe	3	1	0	1	0	1	5	Eficaz
Medina Montenegro Alberto	2	1	5	1	5	1	9	Eficaz
Montes de Oca Quezada Álvaro Víctor	4	6	2	6	2	-1	11	Eficaz
Rangel Saavedra Isabel	0	7	5	7	5	0	12	Eficaz
Aguilar Mendoza José Luis	1	4	1	4	1	0	6	Eficaz
Escobedo Rosado Manuel	-2	4	0	4	0	0	2	Eficaz
Esquivel Colín Jorge Heriberto	2	7	4	7	4	-2	11	Eficaz
Bravo Bolaños Cacho Héctor Ignacio	-1	1	3	1	3	0	3	Eficaz
Quiroz Flores Guillermo	1	1	6	1	6	1	9	Eficaz
Romero Gástelum Patricia	4	3	3	3	3	4	14	Eficaz
Domínguez Oliveros Javier	2	0	6	0	6	-2	6	Eficaz
Jiménez Lara María Angélica	4	1	1	1	1	4	10	Eficaz

Iturriaga García María del Pilar	0	2	4	2	8	Eficaz
Alvarado Sandoval Martha Laura	0	5	-2	0	3	Eficaz
Gómez Saavedra Alfredo Martín	0	4	2	2	8	Eficaz
Zepeda Sánchez Amalia	2	2	4	0	8	Eficaz
Velázquez Quinto Fidelmar	-2	3	3	-2	2	Eficaz
Murga Sánchez Salvador	-1	0	3	0	2	Eficaz
Puentes Castellanos Alfredo	-2	1	5	-2	2	Eficaz
Casa García Flor Esther	-1	13	0	1	13	Eficaz
Chávez Sánchez Elvia	-2	7	2	-2	5	Eficaz
Aguilar Olivar Juan Carlos	0	6	3	0	9	Eficaz
Fernández Cordero Raúl	3	3	2	1	9	Eficaz
Anaya Perdomo Pedro	3	4	3	0	10	Eficaz
Muñoz Castillo Ignacio Alberto	-4	3	2	-2	-1	Ineficaz
Alonso Villanueva Gerardo	1	4	6	0	11	Eficaz
Díaz González Ricardo	-2	3	2	-2	1	Eficaz
Bernal Sánchez Pedro	4	5	4	3	16	Eficaz
Muñoz Aguilera David	2	4	-1	0	5	Eficaz
Gil Montes Luis	0	7	2	0	9	Eficaz
Alba Ñiguez María de la Luz	0	2	6	-2	6	Eficaz
Armenta Ramos José Abel	1	6	1	1	9	Eficaz
Argandar Flores Higinio José Luis	0	3	1	-2	2	Eficaz
López Martínez Alejandro Eduardo	6	5	4	0	15	Eficaz
Márquez García Ramón	2	0	2	0	4	Eficaz
López Granados María Guadalupe	2	2	3	3	10	Eficaz
Ordoñez Malpica Xochitl Dolores	4	0	8	0	12	Eficaz
Castro Herrera Héctor	-1	2	0	2	3	Eficaz
Reyes Márquez Luis Antonio	4	1	3	0	8	Eficaz
González Arenas Samia Erika	2	4	3	0	9	Eficaz

Bravo Cano Rosa Maria	2	2	4	0	8	Eficaz
García Ramirez José	6	0	1	1	8	Eficaz
Rodríguez Cervantes José Alfredo	6	-1	3	0	8	Eficaz
Ramírez Rivera Enrique	2	-2	6	-3	3	Eficaz
Yañez Rosado Alfonso	0	1	4	0	5	Eficaz
Cruz Santiago Abdon	0	6	5	-2	9	Eficaz
Hernández Coronel Raúl Javier	0	4	2	0	6	Eficaz
Hernández Calva Luz Elena	3	-1	0	2	4	Eficaz
Fuentes Gutiérrez Maria Isabel.	4	5	5	-3	11	Eficaz
Hurtado Valle Luis Alejandro	1	2	3	1	7	Eficaz
Flores Espíndola Vicente	3	2	4	4	13	Eficaz
Trinidad Viamonte Filiberto	0	5	4	0	9	Eficaz
Sánchez Santoyo Alejandro Gilberto	3	-1	7	0	9	Eficaz
Velázquez Morales Lucia.	0	2	6	-2	6	Eficaz

Anexo: Tabulación de los cuestionarios aplicados a los directivos del SAT, con base a los instrumentos elaborados por Kenneth-Blanchard (1) y Thomas Kilman (2)

Resultados			Instrumento (1)	Instrumento (2)				
n	Grupo	Género	Estilo de Liderazgo	Resultado "Manejo de Conflicto"				
	IDEAL			Competir	Integrar	Transigir	Evadir	Complacer
			24	5	12	4	3	4
1	1	1	12	9	10	3	1	4
2	1	0	14	6	7	6	6	5
3	1	1	0	7	5	7	8	3
4	1	1	6	10	4	9	2	5
5	1	1	8	9	9	8	0	4
6	1	1	5	7	8	6	5	4
7	1	0	9	7	9	9	3	2
8	1	0	3	1	8	12	4	5
9	1	0	7	6	9	10	1	3
10	1	1	9	11	10	5	1	3
11	1	0	8	9	7	5	9	0
12	1	0	3	6	5	4	9	6
13	1	0	14	3	6	11	4	4
14	1	1	0	5	8	11	4	2
15	1	1	9	1	10	9	6	4
16	1	1	-1	5	2	8	9	6
17	1	1	9	7	7	7	5	5
18	1	0	12	3	7	7	6	6
19	1	0	8	9	4	11	3	3
20	1	1	9	4	7	11	5	2
21	2	1	9	7	8	10	3	2
22	2	1	9	9	8	6	3	4
23	2	1	5	7	3	9	5	6
24	2	0	8	7	9	5	4	4
25	2	0	1	4	4	6	7	9
26	2	1	12	6	6	10	2	6
27	2	1	7	8	6	8	4	4
28	2	0	11	9	3	5	9	4
29	2	0	6	4	7	9	6	4

30	2	0	8	4	8	7	6	5
31	2	0	15	10	8	7	3	1
32	2	0	15	6	9	6	4	5
33	2	1	6	8	8	7	2	5
34	2	1	10	9	2	9	4	6
35	2	1	3	4	8	10	2	6
36	2	1	6	6	11	3	6	5
37	2	0	12	7	4	11	5	3
38	2	1	7	0	9	9	6	6
39	2	1	9	8	4	10	3	5
40	2	1	11	6	7	7	3	7
41	2	0	12	5	7	12	5	1
42	2	1	3	8	6	8	2	6
43	2	0	14	5	11	5	5	4
44	2	0	10	4	7	9	7	3
45	2	0	8	7	6	8	4	5
46	2	0	3	6	7	9	5	3
47	2	1	8	8	6	9	3	4
48	2	0	8	3	6	12	4	5
49	2	1	2	8	5	10	5	2
50	2	1	9	5	5	8	4	7
51	2	1	11	6	4	11	4	5
52	2	1	1	0	7	10	8	4
53	2	0	6	3	5	10	6	6
54	2	1	9	3	6	9	8	4
55	2	1	2	6	7	9	4	4
56	2	1	15	9	12	5	0	4
57	2	1	4	9	9	9	1	2
58	2	0	10	8	6	10	4	2
59	2	1	3	4	9	11	3	3
60	2	1	8	9	8	7	2	2
61	2	0	9	4	6	12	5	3
62	2	1	8	2	7	5	11	5
63	2	1	8	4	9	10	6	1
64	2	1	3	4	9	5	5	6
65	2	1	5	4	4	6	7	9
66	2	0	11	9	5	7	3	6

67	2	1	13	6	3	12	3	6
68	2	1	9	3	6	10	8	3
69	2	1	9	5	7	8	8	3
70	2	0	6	6	6	9	6	2
71	3	0	11	2	5	11	5	8
72	3	1	5	6	7	6	7	4
73	3	1	10	5	10	7	6	2
74	3	1	4	2	7	11	5	5
75	3	0	1	8	9	8	2	3
76	3	0	5	9	5	7	4	5
77	3	1	6	5	6	9	7	3
78	3	1	2	5	6	12	5	2
79	3	1	11	6	9	10	3	2
80	3	1	6	6	7	10	4	3
81	3	1	2	6	4	8	6	6
82	3	1	2	6	7	10	4	3
83	3	0	13	3	6	10	6	4
84	3	0	5	10	6	10	1	3
85	3	1	9	4	7	10	5	4
86	3	1	10	9	5	6	4	6
87	3	1	16	5	11	5	4	5
88	3	1	5	3	4	9	7	7
89	3	1	6	7	7	5	8	3
90	3	0	4	9	6	8	5	2
91	3	1	7	5	6	11	5	4