



COORDINACIÓN DE SERVICIOS  
DOCUMENTALES - BIBLIOTECAS



Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa

227371

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Departamento de Administración

"Evaluación del Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategias Gerenciales"

Tesina que presentan los alumnos:

<i>Fuentes Vázquez Ivan</i>	95220243
<i>García Jiménez Gabriela</i>	96222365
<i>Hernández Herrera Mary Carmen</i>	96221973
<i>Ocampo Castro Jorge Alejandro</i>	96223404
<i>Ramírez Chávez Oscar</i>	96223079
<i>Vega Alvarado Victor Enrique</i>	0000000

Para la obtención del grado de Licenciado en Administración

  
Asesora: Profesora Ernestina Zapiain García

México, D. F. Junio del 2001

17/09/2017

## INDICE

<b>Introducción</b>	002
<b>Justificación</b>	004
<b>Marco de Referencia</b>	006
• Administración Pública	
• Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)	

## Capitulo Uno “Marco Teorico”

<b>I. Liderazgo</b>	017
<b>II. Teorias de Liderazgo</b>	
a) Teoria de los rasgos -----	019
b) Modelos conductuales -----	022
c) Estudios escandinavos -----	057
d) Modelo de contingencia -----	059
<b>III. La comunicación en las Organizaciones</b>	079
a) La comunicación -----	079
b) La comunicación organizacional -----	082
c) La comunicación interpersonal -----	094
<b>IV. El Conflicto en las Organizaciones</b>	104

## Capitulo dos “Metodología”

<b>I. Hipótesis</b> -----	127
<b>II. Definición de variables</b> -----	127
<b>III. Definición operacional</b> -----	127
<b>IV. Diseño experimental</b> -----	128
<b>V. Procedimiento</b> -----	128
<b>VI. Muestra</b> -----	129
<b>VII. Descripción de instrumentos</b> -----	130
<b>VIII. Análisis de datos</b> -----	133
a) Análisis de los resultados del instrumento Estilo de liderazgo	142
b) Análisis de los resultados del instrumento Estilo de communication	150
c) Análisis de los resultados del instrumento Manejo de conflicto	165

## Capitulo Tres “Conclusiones”

174

## Bibliografía

## Anexos

## INTRODUCCIÓN

Desde hace largo tiempo la humanidad ha contado con organizaciones, no menos que con un buen acopio de conocimientos prácticos y experiencia sobre la manera de estructurarlas y manejarlas.

Es por eso que la base fundamental de esta investigación son los componentes más importantes dentro de la organización: el liderazgo, la comunicación y el manejo de conflicto.

La fuente de estudio fue proporcionada por los integrantes de tres generaciones que tomaron un *Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategias Gerenciales*, impartido en el *Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)*, este esta dirigido a directivos, particularmente de la Administración Pública, esta compuesto por ocho módulos que son: *Liderazgo para el Cambio y la productividad, Manejo de Planeación Estratégica, Control de Gestión, Estrategias de Negociación, Integración de Equipos de Trabajo, Análisis de Problemas y Toma de Decisiones, Comunicación Efectiva y Conducción de Reuniones.*

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, así mismo se pretende perfeccionar su tarea de planeación, conducción y coordinación del personal a su cargo.

El objetivo de este análisis es el de poder identificar que estilo de liderazgo, que estilo de comunicación y el manejo de conflicto que posee el sujeto antes de tomarlo el diplomado e identificar si existió un cambio de estos después de tomar dicho diplomado.

Se considera de gran importancia la evaluación del diplomado en el Perfeccionamiento de la Estrategias Gerenciales, para lograr conocer de manera eficaz y eficiente el aprovechamiento que tuvo cada uno de sus participantes a

este. Además, será indispensable evaluarlo para ver hasta donde se logro los objetivos planeado por la institución.

Por lo tanto esta investigación hasta cierto punto tiene el carácter de evaluativa, es decir, vamos a medir los efectos de un programa en comparación con las metas que se propuso alcanzar, con la finalidad de contribuir en la toma de decisiones subsiguientes acerca del programa y de mejorar la programación futura del mismo.

En esta investigación encontraremos tres capítulos, los cuales describirán desde los antecedentes históricos de los concepto liderazgo, comunicación y conflicto así como las principales teorías como son *La Teoría de los Rasgos*, *Los Estudios Escandinavos*, *El Modelo de Contingencia* y *Los Modelos Conductuales*, mas adelante se verá todo la información recolectada así como el análisis hecho a esta, la aplicación de correlaciones y sus respectivas interpretaciones y finalmente una capitulo de conclusiones en el cual se dará respuesta a la hipótesis planteada, así como una serie de sugerencias.

## JUSTIFICACION

La conducta del dirigente o responsable de grupos de trabajo es primordial para el funcionamiento de las organizaciones ya que de su estilo de dirección depende el clima organizacional, que determina motivación y productividad.

El Instituto Nacional de Administración Pública A.C. que es una organización dedicada a formar cuadros administrativos fundamentalmente para la Administración Pública ha diseñado un diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategias Gerenciales considerando el apremio que las organizaciones tienen por disponer de los directivos idóneos, que conduzcan a optimizar el esfuerzo humano hacia la consecución de los objetivos institucionales, en el cual a través de los diferentes módulos que lo componen se proponen estrategias que faciliten la identificación de las fortalezas y debilidades de los directivos y sus organizaciones para lograr su perfeccionamiento continuo.

Este estudio busca medir o evaluar los efectos que este diplomado ha tenido en los participantes a lo largo de 3 años y comparando 3 grupos.

La necesidad de garantizar los resultados en el logro de los objetivos de aprendizaje de un programa que busca desarrollar habilidades es básica, para su validación, revisión y mejora.

Por lo que en esta investigación se analizaran los tipos de puestos, los perfiles al inicio del diplomado, medido con tres instrumentos y se correlacionaran los resultados al término del diplomado para saber si existen diferencias significativas, por lo que es necesario probar estadísticamente dichos instrumentos y poder estandarizar las normas actuales que constituyan una herramienta útil para la evaluación de directivos.

## **MARCO DE REFERENCIA**

### **ADMINISTRACIÓN PÚBLICA E INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ( INAP ).**

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

#### **Concepto.**

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

El INAP fue creado con el propósito fundamental de promover el desarrollo de la teoría y la práctica de las ciencias administrativas en el país, y constituir la Sección Mexicana del Instituto Internacional de Ciencias Administrativas. El propósito de nuestra investigación es estudiar uno de los programas aplicados por el INAP para verificar si el propósito del instituto se cumple realmente (el programa es el Diplomado en el Perfeccionamiento de las Estrategias Gerenciales).

Desde su creación, el INAP ha tenido una amplia participación en el estudio y elaboración de proyectos en la administración pública, en la impartición de cursos dirigidos al sector público, en la organización y participación en seminarios y como

miembro de organismos internacionales relacionados con la administración pública.

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

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

La “función” de la Administración Pública es el conjunto de actividades o acciones mediante las cuales se concretan las decisiones del gobierno.

La Administración Pública es la teoría, o el conjunto de conocimientos, métodos y procedimientos científicos que ayudan a estudiar y predecir los hechos o fenómenos que suceden en el gobierno de un país.

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

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

El diplomado en el perfeccionamiento de las estrategias gerenciales se orientó hacia el desarrollo de las habilidades o capacidades de los directivos que participaron en el programa.

Waldo habla de la “naturaleza de la dirección” y dice que la organización, es la anatomía y la dirección es la fisiología. La organización es la estructura (por ende es estática), mientras que la dirección es el funcionamiento (es dinámica).

Por otra parte, Waldo afirma que:

*“La administración Pública es también una parte del complejo cultural que actúa sobre este mismo, y a la vez, este actúa sobre ella de una manera determinante... Un sistema de acción cooperativo racional inaugura y controla una gran transformación. La administración puede ser considerada como el mayor invento y artificio por el que los hombres civilizados agrupados en sociedades complejas tratan de controlar su cultura, por lo que intentan alcanzar simultáneamente los fines de estabilidad y los fines de transformación”.*

Para ampliar esta visión es muy útil la definición de administración que ofrece Lawrence A. Appley.

*“Administrar consiste en formar y guiar Recurso Humanos y Físicos hacia unidades dinámicas de la organización para lograr sus objetivos, a satisfacción de aquellos a quienes se sirve, y con alto grado moral y sentido de logro de parte de quienes prestan el servicio”.*

La organización, entonces, debe ser lo suficientemente flexible y adaptable a las diferentes circunstancias en las distintas situaciones que se presentan.

Señala, además:

*“que la organización establecida para lograr los objetivos debe satisfacer a aquellos a quienes se sirve, lo cual significa que en el caso de la Administración Pública dentro del contexto liberal-democrático, se debe satisfacer al pueblo”.*

Con base en esto podemos afirmar que: el líder debe tener no solo las capacidades, sino también las cualidades para satisfacer las exigencias de sus

subordinados, por ello debe tener una buena comunicación con ellos (este punto fue considerado en el diplomado en el perfeccionamiento de las estrategias gerenciales, por ser importantísimo como cualidad de un buen líder). Es por ello que la misión institucional del INAP es:

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

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

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

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

- Estimular el intercambio de ideas y experiencias sobre esta materia entre investigadores, académicos y funcionarios de la administración pública, nacional e internacionalmente ( para enriquecer los temas abordados en cada uno de los módulos que integran el diplomado en el perfeccionamiento de las estrategias gerenciales)
- Estudiar y sugerir las medidas tendientes a mejorar la organización y el funcionamiento de las oficinas gubernamentales.

- Servir como órgano de asesoría e información a fin de impulsar el desarrollo de los métodos y las técnicas administrativas en el gobierno federal y, con la colaboración de los Institutos de Administración Pública de los estados, en los ámbitos estatal y municipal. ( un ejemplo de esto es el diplomado en el perfeccionamiento de las estrategias gerenciales; el cual abarca tanto liderazgo, como comunicación y el manejo de conflictos dentro de la organización, sobre todo entre el directivo participante al diplomado y sus subordinados, el cual debe tender a mejorar a través del diplomado).
- Fomentar el acercamiento entre la sociedad y la administración pública, creando las bases para lograr un entendimiento recíproco respecto a los problemas administrativos.

### **La organización**

La estructura del INAP está integrada por:

#### *a) La Asamblea General*

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

#### *b) El Consejo de Honor*

Compuesto por los expresidentes del Instituto.

#### *c) El Consejo Directivo*

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

*d) El Presidente*

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

*e) El Secretario Ejecutivo*

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

*f) Coordinaciones de Programas*

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

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

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

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

Tanto el gobierno de la República como del gobierno de los estados se divide para su ejercicio en Legislativo, Ejecutivo y Judicial.

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

De conformidad con la Ley Orgánica que distribuye los negocios del orden administrativo de la Federación, tal y como lo dispone la Constitución Política, la Administración Pública Federal se divide en centralizada y paraestatal.

### **Administración Pública Centralizada.**

La mayoría de los participantes al diplomado en el perfeccionamiento de las estrategias gerenciales pertenece a este tipo de administración.

La denominación de las dependencias que conforman la Administración Pública Federal Centralizada se enuncia en el artículo 26 de la Ley Orgánica respectiva, que menciona que los organismos por la cual se encuentra formada son:

- Presidencia de la República
- Las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos, y
- La Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal.

### **Administración Pública Paraestatal.**

Compuesta por organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y de fianzas y los fideicomisos.

Debido a esta estructuración es que aparecen entidades como el Instituto Nacional de Administración Pública ( que es una asociación civil) cuyo interés se forja en los aspectos de mejora y coordinación de servicios, todo esto lo lleva a cabo elaborando modelos administrativos ad hoc a las necesidades sociales de nuestro país para así poder establecer un ejercicio profesional sano y equilibrado para poder incrementar la eficiencia y productividad de las organizaciones

públicas en la elaboración y prestación de servicios a la comunidad y el incremento de la calidad de productos y servicios de la Administración Pública.

## **Desarrollo y Formación Permanente**

(programación de cursos 2000)

### *Presentación*

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

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

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

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

### **Planta Docente.**

El Instituto Nacional de Administración Pública ha realizado una constante tarea de apoyo a las dependencias y entidades públicas mexicanas, a través de

diversos proyectos de consultoría y asistencia técnica, es por ello que cuenta con un grupo de profesionistas especializados en las diversas áreas del conocimiento, que participan con el propósito de apoyar y dar servicio a las instituciones públicas, para cumplir sus planes y programas, en beneficio de las comunidades del país.

En 1998 participaron como Coordinadores Académicos, entre otros, las siguientes personalidades:

Daniel Acosta Cazares

Marino Castillo Vallejo

Joaquín Contreras Cantú

Pablo Chávez Olguín

Jorge Alejandro Chávez Presa

Ernesto Enríquez Rubio

Patricia Galeana

José Angel Gurría Treviño

Carlos M. Jarque Uribe

Gabriel Moctezuma Muñoz

Enrique Provencio

Antonio G. Schleske Farah

Felipe Solís Acero

Jorge Tamayo

Luis Vázquez Cano

Roberto Zavala Echavarría

### **Perfeccionamiento de las Estrategias Gerenciales**

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

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

fortalezas y debilidades de los directivos y sus organizaciones, para lograr su perfeccionamiento continuo.

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.

Coordinador Académico:

#### Programa Académico

##### Módulo :1 *Liderazgo para el Cambio y la Productividad*

Proporciona a los participantes la información completa y actualizada que les permite comprender la dinámica organizacional actual.

##### Módulo 2: *Manejo de la Planeación Estratégica*

Ayuda a comprender y a aplicar la metodología de la planeación estratégica, para el desarrollo de la capacidad creativa y habilidades directivas de los participantes.

##### Módulo 3: *Control de Gestión*

Proporciona a los altos directivos, consejos de expertos, para el mejoramiento de las habilidades de persuasión, así como los elementos necesarios para el manejo de las herramientas de gestión pública fundamental en la tecnología.

##### Módulo 4: *Estrategias de Negociación*

Proporciona a los participantes las bases para el diseño y establecimiento de sistemas de seguimiento y control, así como las líneas de orientación general para la evaluación de los procesos y modalidades de actuación con relación a objetivos y decisiones.

❑ **Módulo 5: *Integración de Equipos de Trabajo***

Proporciona a los participantes los elementos teóricos y prácticos necesarios, que permitan comprender la importancia y aprovechar los beneficios que proporciona, tanto en lo individual como en lo institucional.

❑ **Módulo 6: *Análisis de Problemas y Toma de Decisiones***

Los participantes analizarán los métodos y técnicas que le permitirán mejorar y desarrollar habilidades en el planteamiento, análisis y solución de problemas concretos.

❑ **Módulo 7: *Comunicación Efectiva***

Proporcionar a los participantes las referencias, técnicas e instrumentos necesarios para integrar los aspectos de comunicación efectiva que requiere su organización.

❑ **Módulo 8: *Conducción de Reuniones: Instrumento de Gestión Administrativa***

Los participantes aplicarán técnicas deliberadamente, localizando opciones para apoyar la gestión administrativa y la productiva a partir del desarrollo de aptitudes y actitudes inherentes a la planeación, organización, conducción y evaluación de reuniones, en función del perfeccionamiento de capacidades directivas inserta en la teoría y práctica de la comunicación organizacional.

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

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

# **CAPITULO UNO**

## ***MARCO TEORICO***

## I. LIDERAZGO.

En la actualidad hablar de liderazgo es referirnos a un concepto polémico cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales, las cuales abarcan desde el perfil que los líderes han desarrollado y adoptado a lo largo de la historia, hasta la identificación de los elementos o circunstancias que generan y mantienen a los líderes al frente de los grupos sociales.

Como ejemplo de estos últimos, tenemos estudios como “El perfil de competencias prioritarias para administradores públicos de Quebec” y el realizado por Korn y Ferry International, la cual es una empresa líder a nivel mundial en la búsqueda y selección de ejecutivos y que con la colaboración de la Graduate School of Business de la Universidad de Columbia con sede en Nueva York, lograron llevar a cabo el análisis de los conceptos que los líderes deben tener en cuenta.

Muchas han sido las formas en que los estudiosos del tema han tratado de definirlo, dando lugar a múltiples conceptos; sin embargo, trataremos de ver algunas definiciones más explícitas.

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

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

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

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

Hotter es uno más de estos estudiosos, que define al liderazgo como:

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

Para Davis y Newtron el liderazgo:

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

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

**PROCESO, HABILIDAD, INFLUIR, DIRIGIR, ORIENTAR.**

Por lo tanto 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.

## **II. TEORIAS DE LIDERAZGO**

Como hemos visto en los planteamientos anteriores, el liderazgo ocupa una parte central en la comprensión del comportamiento del grupo, ya que es el líder el que generalmente proporciona la dirección hacia el logro de las metas. Por tanto, una mayor capacidad de predicción del liderazgo es importante para mejorar el desempeño del grupo.

En este apartado describiremos el estudio de las teorías de liderazgo desde la simple orientación de los rasgos hasta los modelos situacionales

### **a) TEORÍA DE LOS RASGOS**

Así como muchos investigadores alguna vez se preguntaron si los líderes nacen o se hacen, también trataron de identificar aquellos rasgos de personalidad que permiten a las personas ser efectivos líderes.

Hoy sabemos que los líderes no nacen con la predisposición para serlo, puesto que gran parte de los rasgos que caracterizan a una persona no son innatos, sino adquiridos, es decir, aprendidos. Sin embargo, desde fines de la Primera Guerra Mundial y hasta nuestros días, algunos investigadores han realizado estudios con el propósito de encontrar aquellas características de personalidad comunes en los líderes que se distinguen principalmente como conductores de grandes masas.

Las conclusiones que arrojaron las investigaciones realizadas por diversos estudiosos de la materia son conocidas como Teoría de los rasgos.

Stogdill, identificó algunas características que parecían ser comunes a los líderes: inteligencia, confiabilidad, responsabilidad, actividad social, gran originalidad y status socioeconómico.

Otro análisis se dio a partir de un grupo de investigadores de la Universidad de Minnesota que recopilaron datos de 13 empresas (de Minnesota) con un tamaño entre 100 y 4000 empleados y llegaron a descubrir que muchos gerentes de éxito compartían las siguientes características:

- Disfrutaban sus interacciones con las demás personas,
- Eran más inteligentes.
- Tenían mejor educación.
- Sus motivaciones eran más elevadas que las de sus colegas de menor éxito.
- Y manifestaron una preferencia sobresaliente por las actividades asociadas con los negocios.

Se puede identificar que, tanto en los resultados de Stogdill como en los de Minnesota el problema es que los rasgos encontrados no eran aplicables a todos los gerentes de éxito; es decir, había muchas excepciones al patrón general.

Más recientemente, E.E. GHISELLI investigó y se esforzó por identificar los rasgos característicos de líderes en las organizaciones formales productivas, eligiendo con sumo cuidado los rasgos a investigar, y tratando de utilizar métodos de medición correctamente validados.

Estudió a 264 gerentes empleados por 90 compañías distintas y aún cuando hubo varias excepciones a la regla, encontró características que mostraban relaciones significativas con el nivel organizacional y con las calificaciones de eficiencia de desempeño realizadas por sus superiores, entre estas características se incluyen las siguientes:

### **Inteligencia.**

Ghiselli encontró que el nivel de inteligencia de una persona era un buen indicador de la probabilidad de éxito que tendría como administrador, por lo menos hasta llegar a cierto nivel de inteligencia.

### **Habilidad de supervisión.**

Esta es “la utilización efectiva de cualesquiera prácticas supervisoras que sean indicadas por las exigencias particulares de la situación”, Ghiselli llegó a la conclusión de que esta característica era de “importancia dominante”.

### **Iniciativa.**

El concepto de iniciativa de Ghiselli se compone de dos factores; el primero es el comportamiento que refleja la capacidad de actuar con independencia e iniciar acciones sin estímulo ni apoyo de otros; y el segundo es cognoscitivo e implica la habilidad de ver vías de acción que no son aparentes para los demás. (Ghiselli encontró que la iniciativa es altamente apreciada en los dos niveles superiores de administración, pero no en los niveles inferiores ni a nivel operacional).

### **Seguridad en sí mismo.**

Esta indica hasta qué punto la persona confía en sus propias capacidades para resolver los problemas que se le presentan. Ghiselli encontró una diferencia significativa entre los mandos medios y los niveles más bajos, los ejecutivos de alto nivel se distinguían por la confianza en sí mismos que manifestaban.

### **Auto-percepción del nivel ocupacional.**

Esta característica refleja el grado en que una persona se considera perteneciente al grupo de aquellos que tienen un elevado status y una alta posición socioeconómica. Y esto lo relaciona fuertemente con el nivel ocupacional.

Los datos recabados por estos estudios demuestran que las habilidades cognoscitivas y de seguridad son mucho más importantes que algunos rasgos que comúnmente se creen más relevantes para los líderes, como por ejemplo, iniciativa y necesidad de poder sobre los demás. Otros investigadores han descubierto resultados que respaldan estos conceptos, señalando que Ghiselli iba por buen camino. Sin embargo, el mismo Ghiselli sugiere que esta lista dista de ser completa.

En un estudio posterior Ghiselli encontró que la capacidad de supervisión, la motivación para realizar, la inteligencia, la motivación para la autoactualización, la seguridad en sí mismo y la decisión, eran las características más significativas, y que un bajo nivel de motivación de seguridad, una falta de afinidad con la clase trabajadora, y alta iniciativa, era un poco menos importante.

La mayoría de los especialistas en la conducta no se siente muy atraídos para investigar más sobre los rasgos, tal vez porque no se ha logrado formar una lista universal de los rasgos de liderazgo.

Aunque no se han encontrado rasgos o cualidades universales que distingan a los supervisores y directivos más eficiente, sí se descubrió que existen algunas características personales que ayudan al gerente y al supervisor a influir en sus subordinados:

- Habilidad mental superior.
- Madurez emocional.
- Necesidad intrínseca de logro.
- Habilidad para resolver problemas.
- Empatía
- Representatividad ante los superiores.

## **b) MODELOS CONDUCTUALES.**

Contrariamente a la Teoría de los Rasgos, que estudia como son los líderes, algunos investigadores se enfocaron más en lo que los líderes hacen para dirigir, y los efectos que logran en los grupos de trabajo, llegando a desarrollar varios modelos.

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

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

Robert Bales llamó la atención con un estudio que ratificó un supuesto básico de las Teorías del Comportamiento; "Que los líderes pueden desempeñar dos funciones básicas: cumplir con la tarea productiva y satisfacer las necesidades de los miembros del grupo", y que una misma persona no necesariamente sirve o es apta para las dos cosas.

Podemos entonces decir que este modelo contempla básicamente dos estilos diferentes de liderazgo:

- El que se enfoca a la producción, y
- El que se enfoca en la gente

Los teóricos del comportamiento afirman que el estilo de un líder esta orientada hacia el empleado o en el puesto. En el caso de estar centrado en el empleado, el líder enfatiza el desarrollo de las relaciones abiertas, amistosas con los empleados y se preocupa de sus necesidades personales y sociales.

En el caso de que se trate que el líder este centrado en el puesto, significa que enfatiza, que el trabajo esta hecho mediante la planeación, organización, delegación, toma de decisiones, evaluación del desempeño y el ejercicio de un control estrecho administrativo.

Otros estudios se han enfocado en esos dos extremos y el nivel intermedio del comportamiento del liderazgo.

A continuación haremos mención de algunas de las teorías que se contemplan dentro de dicho modelo, como son el *Continuo del Líder*, *Estudios de Ohio State*, *Estudios de la University of Michigan*, *El Grid Administrativo*.

#### □ **El Continuo Lider**

Esta es una de las investigaciones que aparecen inicialmente y es una teoría que propone Lewin, Lippitt y White, esta teoría trata de que existen tres estilos básicos de liderazgo como se puede apreciar en la siguiente figura:

**AUTOCRATA ----- DEMOCRATA ----- LAISSEZ FAIRE**

**AUTOCRATA**

**BENEVOLENTE**

En un extremo podemos encontrar el estilo autócrata, que es una persona que tiene poca confianza en los miembros del grupo y piensa que el dinero es la única recompensa que puede motivar a la gente para que realice su trabajo y da ordenes sin dejar alguna oportunidad de preguntar él porque de dichas ordenes.

Al otro extremo ubicamos al tipo de líder Laissez-Faire, esta persona tiene poca o ninguna confianza en su habilidad que como líder pueda desempeñar, no establece ningún tipo de objetivos para el grupo y además minimiza la comunicación y la interacción con dicho grupo de trabajo.

El líder demócrata es lo opuesto al líder autócrata y el líder Laissez-Faire; este tipo de líder comparte la toma de decisiones con el grupo y en un momento dado explica las razones de las decisiones personales cuando esto es necesario, comunica en forma objetiva las criticas tanto buenas como malas a los subordinados.

El autócrata benevolente da mas bien la impresión de ser demócrata por la forma en como actúa ya que muestra interés en las opiniones que le den los integrantes del grupo de trabajo, pero al final de cuentas él toma sus propias decisiones personales sin tomar en consideración las propuestas hechas por los subordinados.

Esta investigación arroja información de que el estilo demócrata de liderazgo es el más efectivo y productivo.

□ **Estudios de Ohio State.**

Se iniciaron en 1945, al finalizar la Segunda Guerra Mundial y se llevaron a cabo con la dirección de la Oficina de Investigaciones Empresariales de Ohio State University, donde se tuvo el propósito de construir un instrumento que permitiera evaluar diversos estilos de liderazgo e identificar y describir el comportamiento de los líderes.

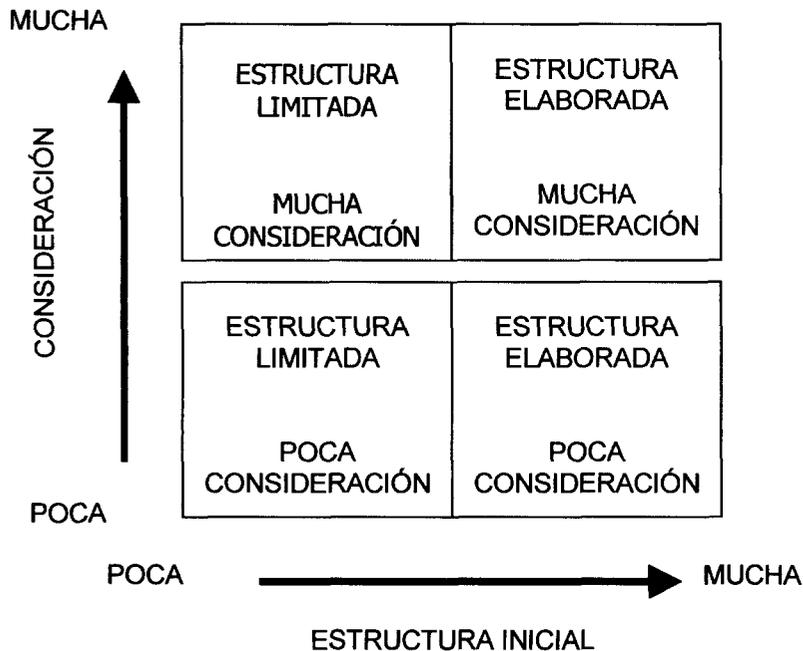
Sobre la base de conversaciones y discusiones con varios especialistas, se enlistaron nueve categorías de comportamiento de líder y se redactaron descripciones de cada una; el producto fue un instrumento denominado **Cuestionario Descriptivo de la Conducta del Líder** (Leader Behavior Description Questionnaire) **LBDQ** que incluía 150 de tales descripciones; las cuales en un estudio posterior realizado por Halpin y Wiener, se redujeron a 130.

Halpin y Wiener modificaron y pulieron la versión original del LBDQ y administraron el cuestionario a las tripulaciones de los bombarderos B-52 (esta versión o su adaptación es probablemente la que más se utiliza actualmente). Sometieron las respuestas del mismo a un análisis factorial, del cual se derivaron cuatro dimensiones que basándose en las respuestas de los miembros de las tripulaciones, caracterizaron la conducta de los comandantes de los aviones:

1. **Consideración:** Las conductas de liderazgo que revelaban amistad, respeto, confianza mutua y calidez humana.
2. **Estructura de inicio:** Comportamiento con el cual el líder organiza el trabajo a realizar por los subordinados y la relación entre ellos y él, estableciendo roles o papeles a desempeñar y los canales de comunicación que se habrán de utilizar, así como los métodos o sistemas de trabajo.
3. **Énfasis en la Producción:** Aquellas conductas de liderazgo que van encaminadas a estimular y motivar una mayor actividad productiva, haciendo hincapié en las tareas a realizar y la misión a cumplir.
4. **Sensibilidad (Conciencia Social):** Comportamientos del líder que ponen de manifiesto su sensibilidad y toma de conciencia del entorno social, respecto a las relaciones y presiones sociales que se producen dentro del grupo o a su alrededor.

Luego de evaluar los resultados se eliminaron dos de las dimensiones (la 3 y 4) porque ofrecían poca explicación de la manera en que variaba la percepción de los miembros del grupo y aportaban poca información adicional. Esto dio como resultado un modelo de liderazgo bidimensional.

A partir de entonces CONSIDERACIÓN y ESTRUCTURA DE INICIO se consideran prácticamente la identificación de las dimensiones de los Estudios de la Universidad de Ohio.



La estructura de inicio es el grado hasta el cual están interesados los líderes en la estructura organizacional, debe hacerse la definición de los puestos presión para la producción del trabajo, definición de canales de comunicación y la evaluación de la producción del grupo, es decir el líder debe definir y estructurar su papel y la de sus subordinados en la búsqueda del logro de las metas organizaciones.

La consideración comprende el interés del líder por la confianza mutua y relaciones respetuosas, apoyo al empleado y una comunicación informal afectiva, es decir es el grado en que es posible que un líder tenga relación de trabajo caracterizadas por las ideas y sentimientos de los subordinados.

Los investigadores formularon la hipótesis de que el estilo de liderazgo más efectivo será el que tuviera un alto interés, tanto por la consideración como por la estructura. Ahora bien los resultados indicaron que ningún estilo solo de liderazgo era el más efectivo en todos los casos.

Las aportaciones más valiosas de los Estudios realizados en la Universidad Estatal de Ohio, son el haber aislado dos dimensiones que se han refinado y revisado en el curso de los años. Las que conocemos como ESTRUCTURA INICIAL y CONSIDERACIÓN o APOYO.

□ **Estudios de la Universidad de Michigan.**

Al mismo tiempo que se realizaban los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, en el Survey Research Center de la **Universidad de Michigan** se estaban haciendo estudios sobre el Liderazgo, con objetivos similares de investigación: localizar las características de comportamiento de los líderes que parecían tener relación con las medidas de eficacia en el desempeño.

Hodgetts y Altman, en su libro Comportamiento en las organizaciones, describen como se llevaron a cabo las primeras investigaciones.

Los estudios iniciales se llevaron a cabo entre empleados de oficina de una gran empresa de seguros. Aunque los resultados no fueron estadísticamente significativos, los supervisores de las secciones de gran producción manifestaron estilos de liderazgo distintos a los de las secciones de escasa producción. Se observó que, a primera vista, los supervisores eficaces delegaban más autoridad, utilizaban una supervisión discreta (en contraposición a una continua), y expresaban interés por las vidas personales y el bienestar de sus subordinados. Se obtuvieron resultados similares en otros estudios, y la conclusión inicial fue que los líderes cuyos intereses se centraban en los empleados eran superiores a los líderes que centraban su interés en la producción. Los individuos que se preocupaban primero por sus empleados y después por la tarea por realizar parecían lograr una producción mayor y contar con empleados con un grado más notable de satisfacción en el trabajo y en lo moral. Por el contrario, los líderes cuyos intereses se centraban en la producción tenían un índice menor de

rendimiento, y sus subordinados gozaban de grados más limitados en la moral y menos satisfacción en el trabajo.

La conclusión fue un continuo bidimensional donde mientras más se desplacen los líderes hacia la derecha, mejores serán. (Lo cual parece refutar la investigación de Ohio State que decía que un dirigente puede ser muy centrado en la gente y muy centrado en la producción).

No obstante, como sucedió con los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, los estudios de la Universidad de Michigan no identificaron un estilo universalmente superior.

La idea de Michigan, en años recientes fue modificada considerando a las dos variables como independientes en vez de un continuo.

Con la finalidad de llevar a cabo el proceso interpersonal mediante el cual se trata de influir al grupo para que logre las metas de trabajo establecidas, se mencionan algunas características que son determinantes para favorecer la eficiencia del supervisor.

Según el resultado de las investigaciones de la Universidad de Michigan, podemos afirmar que el supervisor más efectivo es el que:

- Delega su autoridad.
- Hace asignaciones claras y definidas.
- Supervisa en base a resultados.
- Emplea poca presión.
- Se preocupa y en ocasiones participa en el entrenamiento de los integrantes del grupo al que supervisa.
- Actúa de tal manera que propicia las condiciones o un ambiente acorde a las motivaciones, o bien, las fomenta.

□ **El Grid y su Aplicación a los Problemas de Liderazgo.**

Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton.

El Grid es un marco de referencia útil que proporciona un “idioma” común mediante el cual podemos empezar a entender cómo la gente emprende la realización de sus propósitos de organización.

El Grid está construido en tres dimensiones. El eje horizontal representa la *preocupación por la producción*, o resultados (Fig. 2-1). La dimensión vertical representa la *preocupación por la gente*, es decir, sus sentimientos y su trato hacia aquellas personas con quienes usted trabaja para obtener resultados (Fig. 2-2). La “preocupación por” indica el carácter y la intensidad de los supuestos en que se basa cualquier estilo de liderazgo. No es un número mecánico que nos diga cuánto fue lo que usted produjo o que describa cualquier monto de preocupación expresado hacia la gente.

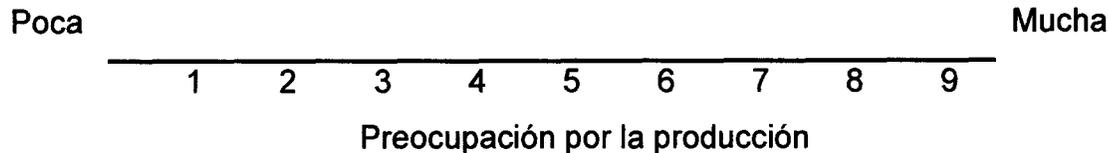
Cuando estos dos ejes se cortan, se forma una tercera dimensión relacionada con las motivaciones. Esta dimensión responde a la pregunta: “¿Por qué hago lo que hago?”. A diferencia de las dos primeras dimensiones que fluctúan de poco a mucho, ésta es bipolar. Tiene un extremo con signo de más (+) o positivo, representado por lo que debemos lograr, y un extremo con signo menos (—) o negativo, que representa aquellas cosas que buscamos evitar.

**Preocupación por la producción**

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

Piénsese en la preocupación por la producción como una escala de grados. Esta puede fluctuar de 1, un grado de preocupación muy bajo, a 9, un grado de preocupación muy alto, como se ilustra en la Fig. 2-1.

227371



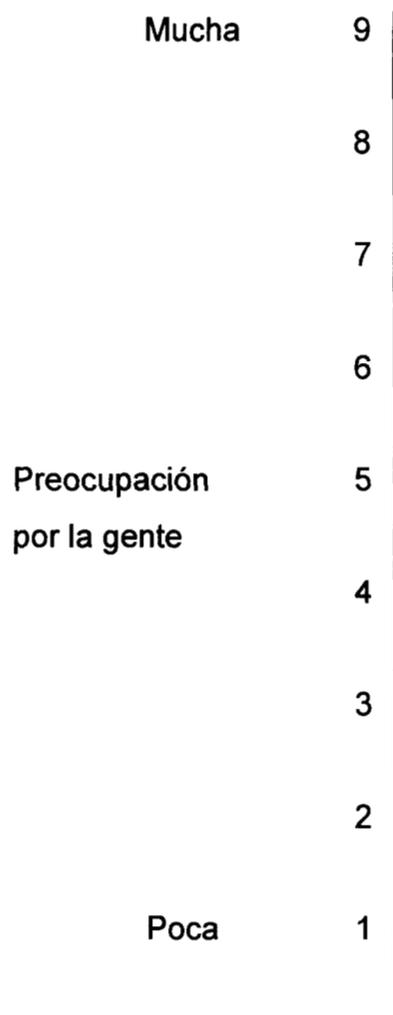
**Figura 2-1.** La preocupación por la producción es el eje horizontal del Grid.

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

### **Preocupación por la gente**

La segunda dimensión es el eje vertical, la preocupación por la gente. Estas son las gentes en nuestra vida –jefes, subordinados, colegas, clientes– con quienes interactuamos día a día. La preocupación por la gente también se extiende a través de un número de grados, que oscilan entre 1, una preocupación muy escasa por la gente, y 9, un grado de preocupación muy alto. Esta escala de 9 puntos aparece en la Fig. 2-2.

Como el liderazgo se ejerce con y a través de otros, nuestros supuestos acerca de la gente son importantes para determinar la eficacia, ya sea que ésta sea básicamente egoísta o altruista, destructiva o bien intencionada, manipulativa o directa, cerrada y oculta o abierta y transparente.



**Figura 2-2.** La preocupación por la gente es el eje vertical del Grid.

### ***Formas en que las preocupaciones por la producción y por la gente afectan el estilo de liderazgo***

Los ejes de la preocupación por la producción y de la preocupación por la gente se combinan en diversas formas, cada una de las cuales expresa la forma en que un individuo concibe el logro de la producción a través de la gente. Hay muchas formas en las cuales estas dos preocupaciones se pueden combinar, pero para entender las diferencias individuales son cruciales siete teorías principales relativas a la forma en que la gente ejerce el liderazgo. Cada una de estas teorías

u orientaciones define un estilo de Grid y representa un único conjunto de supuestos para usar al poder y la autoridad a fin de vincular a la gente con la producción. La Fig. 2-3 describe cinco de estos estilos.

Dos estilos de liderazgo adicionales son combinaciones de los cinco primeros estilos. El *Paternalismo* (Fig. 2-4) es un eslabonamiento del estilo de producción "9" del Grid 9,1 con el estilo de gente "9" del Grid 1,9. Un nombre alternativo de paternalismo es 9 + 9 para denotar que es un estilo aditivo que combina aspectos de los otros dos estilos del Grid. Esto está en contraste con el estilo de Grid 9,9, que es una integración o fusión de los dos estilos 9, muy distinto al estilo del Grid 9 + 9.

El otro estilo de combinación de Grid es el *Oportunismo* (Fig. 2-5), que incorpora a varios de los otros estilos del Grid, o a todos ellos, incluyendo el paternalismo.

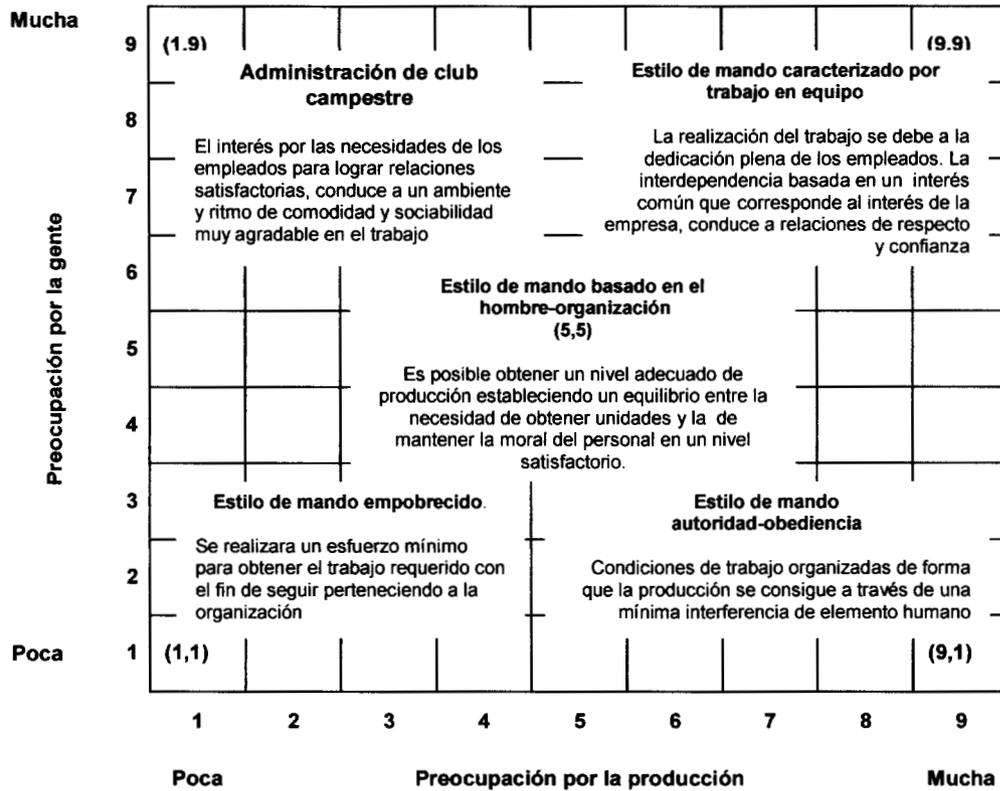


Figura 2-3. El Grid® del liderazgo. (La designación Grid® es propiedad de *Scientific Methods, Inc.* y se usa aquí con permiso de la empresa.)

### Administración paternalista 9 + 9

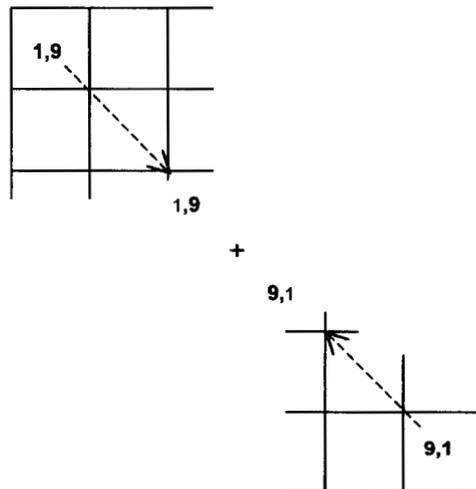
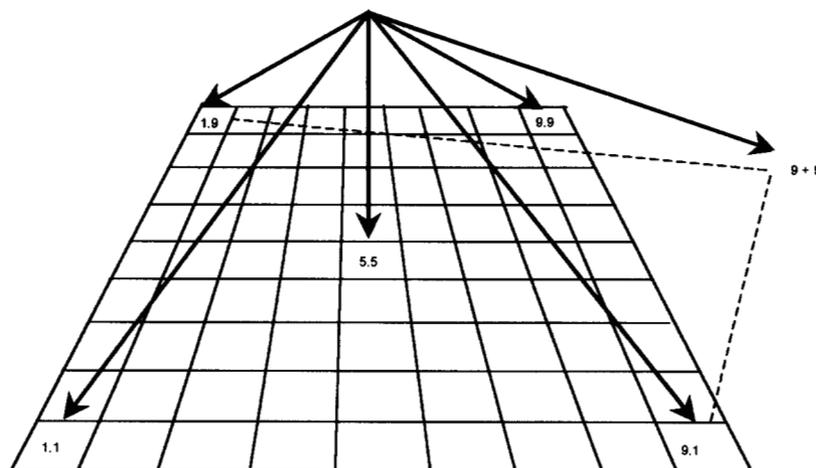


Figura 2-4. En la administración paternalista 9 + 9, a la gente se le otorgan recompensas y aprobación a cambio de lealtad y obediencia; el incumplimiento da lugar a castigo.

El estilo de Grid es un patrón para concebir es un patrón para concebir una situación o analizarla. Cualquier estilo de Grid está sujeto a cambiar hacia otra orientación como resultado de un mayor entendimiento y práctica. De esta suerte, una orientación no es una característica de la personalidad o un rasgo fijo. El punto importante es que para aumentar la productividad, un líder debe estar consciente de la existencia de modos de operación alternativos, seleccionar el enfoque más sólido y aplicar las habilidades que se necesitan para comportarse en formas más eficaces en situaciones de trabajo real.

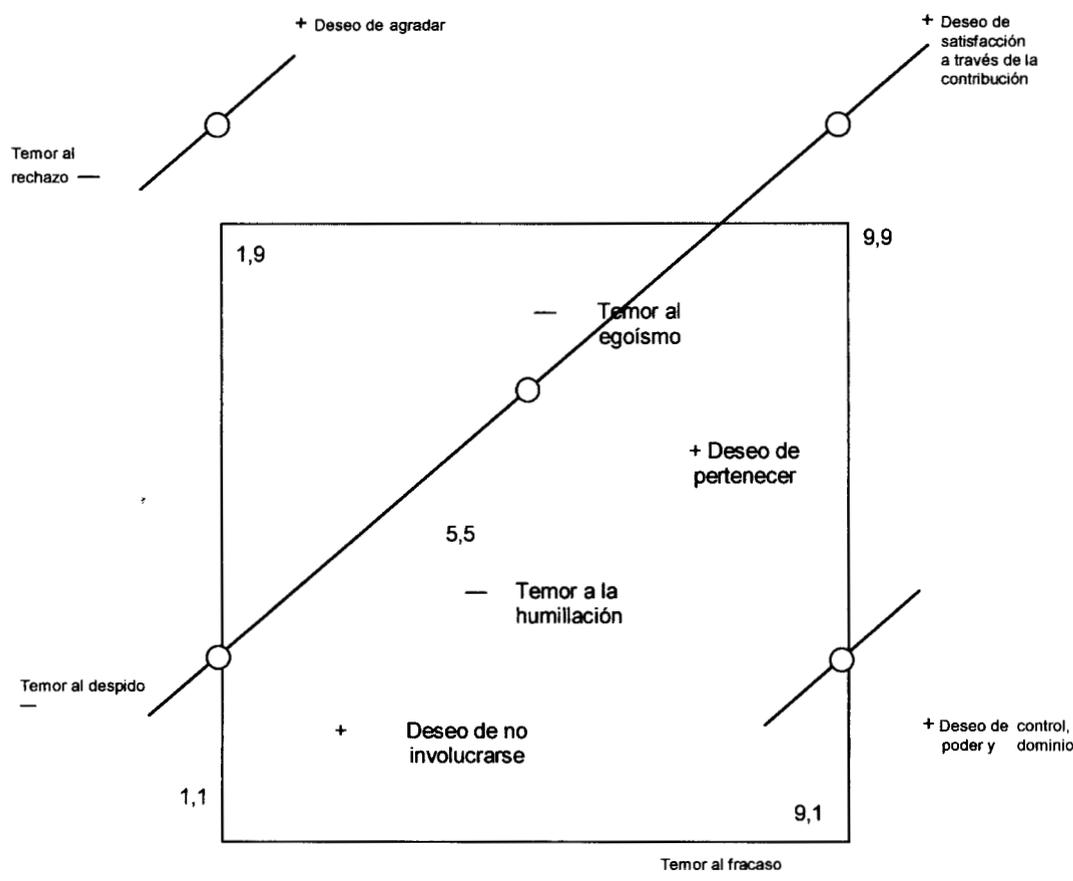
### Administración oportunista



**Figura 2-5.** En la administración oportunista, el desempeño en la organización es resultado de un sistema de intercambios, en el cual se da esfuerzo solamente a cambio de una medida equivalente del mismo. La gente se adapta a la situación para obtener de ella la mayor ventaja.

## La dimensión motivacional

La Fig. 2-6 muestra la forma en que la dimensión motivacional corta los cinco estilos "puros" en el Grid.



**Figura 2-6.** La dimensión motivacional corta el Grid en ángulos rectos para formar motivaciones (+) y (-) para cada uno de los estilos de Grid puros.

La motivación positiva 9 + 9 es el deseo de veneración. Esto significa que usted busca la adulación y el respeto de las personas que lo rodean. El máximo cumplido es que otros busquen emular sus acciones y la forma en que usted concibe las cosas. El extremo negativo de esta escala bipolar representa el temor al repudio (a que la gente pierda la fe en sus capacidades de líder y como resultado lo abandone). En la Fig. 2-7 se ilustran estas motivaciones.

Paternalismo.

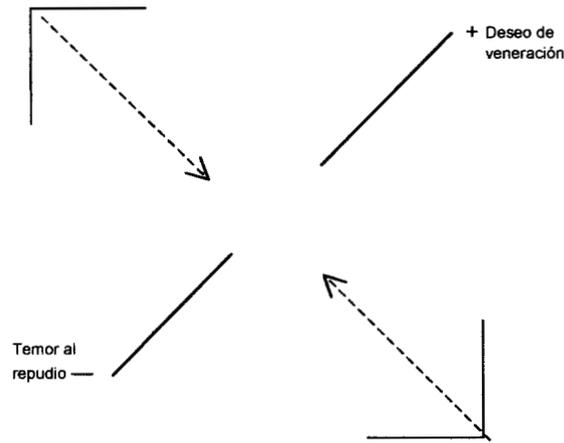


Figura 2-7. Las motivaciones + y — del paternalismo

Las motivaciones del séptimo estilo de Grid principal, el oportunismo, son el deseo de encontrarse por arriba de las cosas en el extremo positivo, y el temor a ser puesto en evidencia, en el extremo negativo (Fig. 2-8). Los objetivos personales que impulsan la motivación positiva pueden o no ser congruentes con los objetivos organizacionales. Cuando no lo son, el polo negativo, el “temor a exponerse”, tiene probabilidades de intensificarse.



Figura 2-8. Las motivaciones + y — del oportunismo

### El Grid del subordinado

El Grid del subordinado es igual al Grid del liderazgo en lo que se refiere a examinar la eficacia de estilos diferentes de liderazgo desde el punto de vista del subordinado. El eje horizontal recibe el nombre de *Preocupación por realizar la tarea*. El eje vertical es la *Preocupación por el jefe*.

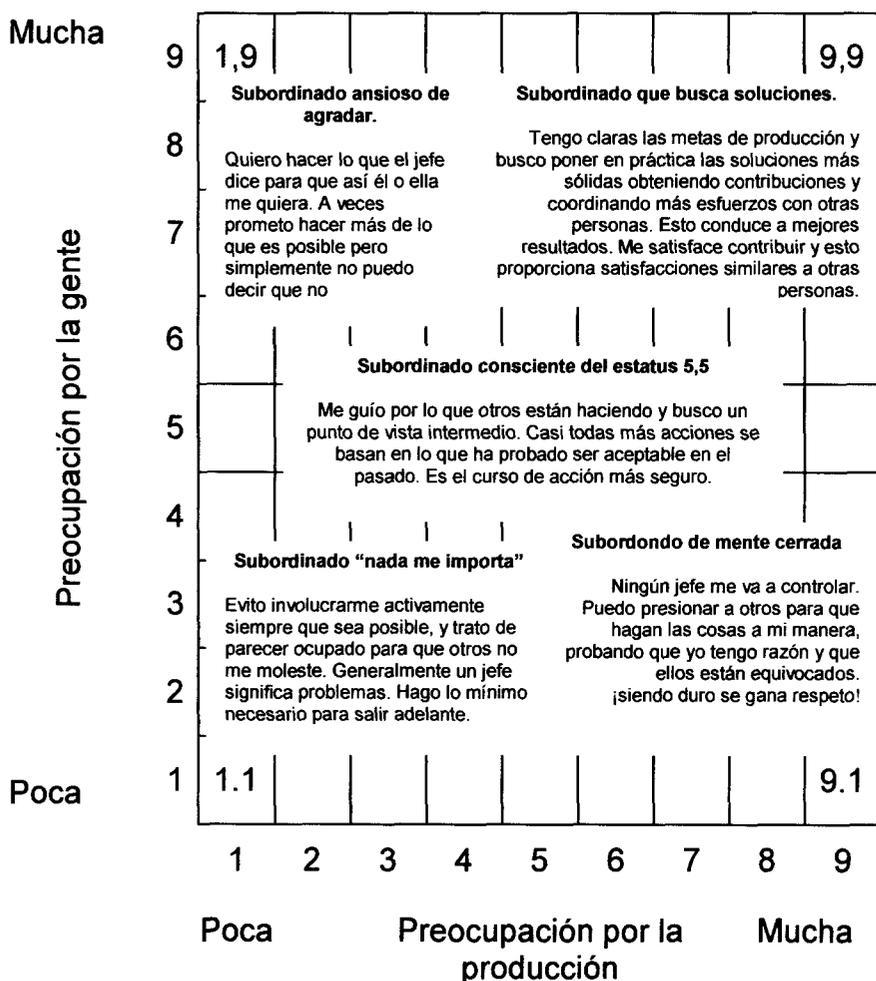


Figura 2-9. El Grid del subordinado

### Estilos de Grid dominante y suplente

La gente que trabaja se puede caracterizar por uno de estos siete estilos de Grid principales, pero esto no quiere decir que actuemos igual todo el tiempo. Un estilo

suplente se revela a sí mismo en situaciones en las que el estilo dominante no se puede aplicar, o en situaciones en las cuales un individuo se siente inseguro en cuanto a operar de acuerdo con el modo dominante.

Por ejemplo, una persona puede retroceder a un estilo suplente cuando está bajo presión, tensión o en situaciones de conflicto que no se puedan resolver de inmediato. De manera alternativa, el estilo dominante de un individuo puede estar presente cuando las apuestas son altas, pero un estilo suplente se muestra cuando la preocupación por el resultado es poca, bajo fatiga extrema, cuando la tensión es insignificante o cuando es extrema. En ocasiones, es un estilo suplente es una reacción al estilo de Grid de otra persona, como puede ser un jefe.

La razón por la cual una persona retrocede a un estilo suplente es privativa de ese individuo. La distinción estriba en que el estilo dominante define las congruencias que hay debajo del comportamiento de una persona en ese momento. El estilo suplente es característico del siguiente comportamiento más congruente, y así sucesivamente, a través de cualquier número de estilos suplentes que caractericen a un individuo dado.

### **Los beneficios de aplicar el Grid**

***Aglutinamiento.*** La estructura del Grid identifica todos los enfoques importantes para trabajar con y a través de otras personas en una organización.

***Comparación.*** Las teorías del Grid permiten comparar similitudes y diferencias de cada uno de los enfoques para trabajar con la gente. Podemos contrastar la eficacia de nuestro enfoque corriente con formas alternativas de trabajo con la gente. Si se descubre que existen formas más eficaces de operar podemos estar motivados para cambiar.

***Consecuencias.*** El Grid permite evaluar las consecuencias de nuestras acciones en términos de productividad, creatividad, éxito en la carrera, satisfacción propia

y satisfacción de las personas con quienes trabajamos, así como salud. Entonces nos podemos preguntar a nosotros mismos si éstas son las satisfacciones que queremos o si los enfoques alternativos ofrecen consecuencias más sanas.

**Evaluación subjetiva.** El Grid es un enfoque de autoconvencimiento que le permite sacar conclusiones personales para usted sobre lo que constituye un liderazgo eficaz. No es nuestra intención prescribirle cómo debe operar. Sobre la base de ideas acerca de las formas alternativas en que la gente opera y de un examen de cada uno de estos comportamientos, usted puede seleccionar el enfoque más sólido para trabajar con y a través de otras gentes.

**Pruebas objetivas.** Cincuenta años de investigación sobre el estilo de liderazgo y sus consecuencias operativas proporcionan una base de evaluación empírica de la validez de la orientación 9,9 en comparación con otras orientaciones, proporcionando así una fuente de confirmación independiente. Abundan los ejemplos de investigación independiente en esta área. Esto se extiende y se detalla en un estudio de van de Vliert.

**Conceptos e idioma compartidos.** Puesto que el Grid proporciona un idioma estándar para pensar en el liderazgo y para analizarlo, promueve la discusión entre los miembros de las organizaciones acerca de la manera más eficaz de ejercer el liderazgo.

**Desarrollo de la organización.** El Grid proporciona un modelo básico para desarrollar una organización en un sistema caracterizado por un liderazgo eficaz que estimula un trabajo de equipo basado en la participación sólida, a través de todos sus miembros. Nos permite examinar las conexiones  $R_1$ - $R_2$ - $R_3$  y mejorar lo que estamos haciendo en el campo de las relaciones, a fin de maximizar el uso de nuestros recursos para lograr los mejores resultados posibles.

**Útil para la selección, el desarrollo y la evaluación del desempeño.** Una vez entendido, el Grid se puede utilizar no sólo para ejercer el liderazgo sino también como base para seleccionar, desarrollar y evaluar gente. Proporciona un marco de referencia amplio para un sistema integrado de utilización de recursos humanos.

227371

**Amplia aplicabilidad.** Una estructura de Grid se aplica en cualquier situación para obtener resultados con y a través de las personas.

### **DESCRIPCIÓN DEL LIDER TIPO 9,1:**

El estilo de liderazgo 9.1 descansa en el supuesto de que hay una contradicción inherente entre la necesidad que tiene la organización de obtener resultados y las necesidades de la gente. Por tanto, se sacrifican estas últimas para satisfacer a las primeras. La otra creencia es que los objetivos de la producción sólo se pueden alcanzar cuando a la gente se le controla y se le dirige en forma tal que se le obliga a llevar a cabo las tareas necesarias. Un gerente de orientación 9,1, es un capataz exigente que sabe perfectamente qué hacer para que se haga el trabajo. Hay un solo propósito y a corto plazo, y consiste en obtener resultados.

El trabajo se dispone de tal modo que se elimina la necesidad de que los subordinados piensen. Una supervisión cercana evita que estos "elementos humanos" interfieran con una realización completa y eficiente de la tarea. Cuando la gente hace lo que se le dice, se pueden obtener resultados sin perder tiempo en resolver conflictos y desacuerdos. El Tema 9,1 se puede resumir como "produce o perece".

### **Motivaciones**

¿Por qué un gerente de orientación 9,1 ejerce el liderazgo de esta manera? La escala motivacional 9,1 proporciona una respuesta, esta escala bipolar corre a

través del Grid perpendicularmente al ángulo 9,1. El punto sobre la escala motivacional que corta el Grid es la zona neutral en la cual no es obvia ninguna motivación, positiva ni negativa.

El sentido de fortaleza de un líder de orientación 9,1<sup>+</sup> proviene de sentirse poderoso, sin someterse a nada ni a nadie, obteniendo el acatamiento incuestionado de sus subordinados. El control es clave.

Un líder de orientación 9,1 es trabajador, dispuesto a emplear el tiempo que se necesita cuando se trata de luchar con los problemas que le corresponden. El acento lo pone en la voluntad que ejerce mediante una determinación inflexible por tener el poder, controlar y dominar. Para hacer esto, puede ser necesario decidir a los subordinados, "Hazlo, o de lo contrario...". cuando la producción está en marcha, esa persona se siente a cargo. El aprecio por los demás es escaso o inexistente.

Un líder de orientación 9,1 no le hace mucho caso a las sugerencias, recomendaciones consejos o guías de otras personas.

#### **Manejo del conflicto cuando aparece**

Como es probable que el líder de orientación 9,1 vea el desacuerdo como insubordinación, el enfoque para resolver el conflicto estriba en reprimirlo, rechazando los contraargumentos como inaceptables e imponiendo su opinión, a los demás.

Un gerente de orientación 9,1 trata de acabar con el conflicto probando que el contrincante está equivocado. El enfoque consiste en ganar, forzando a otras personas a recular. Lo que importa es ganar, demostrando quién tiene el control de la situación; ser apreciado por otros no viene al caso. El hecho de que los adversarios puedan sentirse frustrados o degradados es irrelevante.

### **Toma de decisiones**

Las decisiones que tome un gerente de orientación 9,1 son individuales y unilaterales. Las aportaciones de otras personas no se solicitan ni se desean. Se espera que los subordinados acaten las demandas del jefe y cumplan con la voluntad del líder de orientación 9,1.

### **Crítica**

La crítica en el sentido 9,1 es más o menos lo mismo que crítica y corrección. Pocas veces contiene un elemento constructivo. Más bien es una evaluación en un solo sentido, descubridora de faltas e inculpadora. Los subordinados no piensan en la actividad como una forma de aprender de ella, esa no es siquiera una opción.

### **Interacción de los subordinados con un jefe de orientación 9,1**

Un jefe de orientación 9,1 persigue resultados y los subordinados son el medio para lograr ese fin. Este jefe tiene pocas cosas que decir a los subordinados además de lo que hay que hacer, quién debe hacerlo y a qué hora. La información no se tolera. Aunque el acatamiento se puede obtener, el comportamiento a menudo puede tener un efecto adverso en el nivel de compromiso y en la capacidad de los subordinados para realizar una tarea.

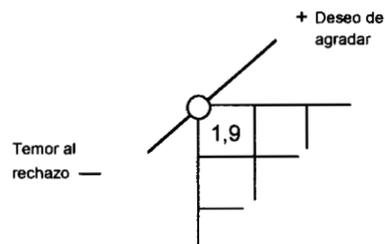
### **DESCRIPCIÓN DEL LIDER TIPO 1,9:**

Un jefe de orientación 1,9 maneja sus asuntos a través de caminos indirectos ideales para crear amistad y camaradería. Esto tiene como resultado un menor énfasis en la producción a pesar de que puede no ser intencional. El supuesto es que la productividad se encarga de sí misma en la medida en que se mantenga un clima de cordialidad y armonía. Esta clase de gerentes defensores, sin querer alejan la atención de los deberes por el interés de crear relaciones cálidas y armoniosas.

Cuando una orientación 1,9 se propaga en toda una organización, llega a prevalecer una atmósfera de club campestre. La gente trabaja a un ritmo suave con otras personas que le simpatizan. El interés se enfoca en las áreas de acuerdo y satisfacción. La creatividad y la innovación toman un lugar secundario porque con demasiada frecuencia conducen a la controversia y al desafío.

### Motivaciones

La Fig. 4-2 ilustra las motivaciones subyacentes del estilo de Grid de trabajar con otras personas.



**Figura 4-2.** Las motivaciones más y menos del estilo de Grid 1,9.

La persona de orientación 1,9<sup>+</sup> se siente segura cuando las relaciones son positivas y cuando otras personas la aceptan y la aprueban.

El lado negativo de la motivación 1,9 es el temor al rechazo. El rechazo deja a este individuo "lastimado o incluso profundamente herido". Debido a que la crítica se toma como una forma de rechazo, una persona de orientación 1,9 está constantemente alerta a las señales de crítica en un esfuerzo por evitarla.

Un individuo de orientación 1,9 aborrece el conflicto porque toma el desacuerdo como algo personal. No es la idea o la propuesta lo que se rechaza, más bien es la propia persona quien se siente rebajada.

### Manejo del conflicto cuando aparece

A menudo, el enfoque 1,9<sup>+</sup> del conflicto consiste en inyectar humorismo a la situación. Sin embargo, cuando lo utiliza un individuo de orientación 1,9 en

situaciones de conflicto, se convierte en una forma de desviar la atención de un tema serio a fin de evitarlo.

Otra característica de la persona de orientación 1,9 consiste en evadir las negativas. Cuando otras personas reaccionan con enojo o de manera hostil, esta persona tiende a bajar el tono de voz e incluso se torna sumisa.

El lado negativo de manejo del conflicto consiste en simular. Un gerente de orientación 1,9 se apresta a aceptar la posición que expresa otra persona antes que correr el riesgo de disentir, aunque pueden seguir existiendo reservas en cuanto a un determinado curso de acción. No obstante, se mantiene el acuerdo y la armonía.

### **Toma de decisiones**

Tomar decisiones puede ser un placer cuando éstas tienen alta probabilidad de ser aceptadas por los demás. Un gerente de orientación 1,9 ve las decisiones de esta naturaleza como oportunidades para compartir. Cuando las decisiones afectan a diversas personas, se alienta la discusión de grupo para considerar y recomendar la solución preferida.

Por el extremo negativo de la escala motivacional, la posición 1,9 es: “Evito tomar decisiones que son frustrantes para otras personas; si surge algo que sea inquietante, me aseguro de que las otras personas sepan que no es mi culpa”.

Cuando las decisiones involucran tomar un curso de acción impopular, el resultado es la demora. Siempre que es posible, las decisiones desagradables son delegadas. Esto no sólo libera al gerente de asumir determinaciones potencialmente negativas, sino que también le gana la reputación de ser un buen delegador.

### **Crítica**

Un gerente que opera desde la posición 1,9<sup>+</sup> reacciona a la crítica de la manera siguiente: “Yo trato de hacer que los demás se sientan bien dando enfoque positivo a las cosas. Cuando las personas están felices, se sienten naturalmente motivadas para hacer las cosas mejor”

La retroalimentación negativa es evitada. Cuando esto no es posible, la estrategia 1,9 consiste en atribuir los puntos de la crítica a otras personas.

### **Interacción de un subordinado con un jefe de orientación 1,9**

Un jefe de orientación 1,9 es amigable y complaciente y desde esa perspectiva es muy tratable. Empero, la escasa preocupación de este individuo por la productividad tiende a ser frustrante para los subordinados que realmente se esfuerzan por obtener resultados.

### **DESCRIPCIÓN DEL LIDER TIPO 1,1:**

El líder de orientación 1,1 experimenta una leve contradicción o no experimenta ninguna contradicción entre la necesidad de producción y las necesidades de la gente. La preocupación por ambos es mínima.

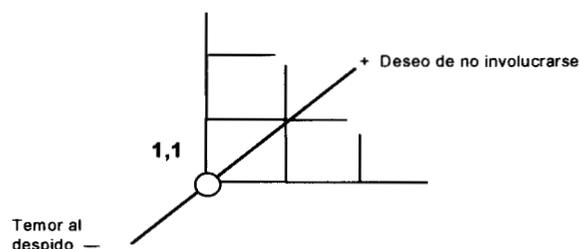
### **Motivaciones**

La motivación positiva es un deseo de no involucrarse, de cumplir con los requisitos de su trabajo, y de exponerse lo menos posible al contacto con otras personas. Un individuo de orientación 1,1 se siente emocionalmente agotado y apartado. Si bien puede abrigar algunos sentimientos de preocupación por la organización y sus miembros, el involucrarse es visto “como algo que no vale la pena. Sin embargo, hay conciencia de que se debe demostrar suficiente presencia para mantener el empleo. Esto significa hacer el mínimo necesario para

acumular antigüedad sin ninguna consideración real por hacer una contribución. La necesidad de conservar el trabajo personal es lo que conduce a la motivación negativa.

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

La persona de orientación  $1,1$  mantiene a las demás personas a distancia de tal suerte que no tiene muchos enemigos (aunque tampoco tenga muchos amigos). Es el incomunicado de la organización que no se asoma; él o ella es el florero de la sala de juntas. El grado al cual semejante individuo puede permanecer recatado e insensible depende del mismo que otras personas estén dispuestas a tolerar sin atraer al mismo tiempo su atención.



**Figura 6-2.** Las motivaciones positiva y negativa del estilo de Grid 1,1

### Manejo del conflicto cuando aparece

Cuando surge algún conflicto, el gerente de orientación  $1,1$  tiene muchas maneras de crear la apariencia de responder sin presentar realmente ningún punto de vista. Esto es congruente con la estrategia básica de mantener la neutralidad a fin de estar a salvo.

Muchas veces una persona de orientación  $1,1$  responde en términos vagos y generales que revelan muy poco o nada. Un comentario como “Supongo que sí” o “¿Quién sabe?” es una manera de transmitir un punto contencioso sin hacer

enemigos. Pese a que es probable que otras personas no se sientan satisfechas con semejantes respuestas, el gerente de orientación 1,1 se siente a salvo porque no se ha creado ninguna obligación.

Las quejas se tratan mediante observaciones encaminadas a minimizar su importancia o retrasar la acción, "Probablemente se resolverá solo". El "se" se convierte en "fuera de la vista, fuera de la mente", siendo la esperanza la de que pronto desaparecerá de vista.

La táctica de lenguaje ambiguo puede ser especialmente útil cuando hay dos puntos de vista, cada uno de ellos respaldado por una facción importante.

Otra forma de soportar los conflictos consiste en liberarse de la carga escapando mentalmente de ellos. Si otras personas presionan para que haya una resolución, un gerente de orientación 1,1 podría decir: "Todo saldrá bien. Solamente denme tiempo". Los días corren, las semanas se convierten en meses. Esta es otra forma de minar la resistencia y le permite al gerente de orientación 1,1 vivir con el conflicto confiando únicamente en que desaparecerá.

### **Toma de decisiones**

El gerente de orientación 1,1 cree que si las decisiones se posponen o retrasan, tal vez los problemas se resolverán por sí mismos o simplemente desaparecerán. El enfoque consiste en ser paciente y permitir que las circunstancias dicten el resultado.

Si es posible, un gerente con orientación 1,1, define en lugar de decidir. La idea es dejar las cosas tal como están. Una forma consiste en borrar la decisión como algo que pertenece al futuro.

La delegación es considerada una virtud porque es una buena forma de cargarle el muerto a otra persona.

La motivación positiva de la toma de decisiones 1,1 se expresa en el postulado: "Siempre que es posible permito que otras personas asuman la responsabilidad para tomar decisiones. Cuando no puedo delegar este quehacer, tomo decisiones que reflejan lo que ya se sabe" El lado negativo es: "evito tomar decisiones que pudieran llamar la atención hacia mí".

### **Crítica**

Un gerente de orientación 1,1 nunca pensaría en hacer crítica (no es que la evite, sencillamente no piensa en ella). No hay ninguna motivación para examinar algo a lo que se le da tan poca importancia. En lo tocante a proporcionar retroalimentación a otras personas, ya sean colegas o subordinados, la reacción es: "¿Por qué empezar una pelea? Como quiera que sea, la gente debe juzgar su propio desempeño. Cada individuo está en la mejor posición para juzgar cómo está haciendo las cosas. No debería ser mi problema...." Así, los subordinados tienen libertad para hacer lo que quieran y, a menos que sus acciones generen conflicto, el gerente de orientación 1,1 les da la luz verde.

### **Interacción de los subordinados con un jefe de orientación 1,1**

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

### **DESCRIPCIÓN DEL LIDER TIPO 5,5:**

Un gerente de orientación 5,5 sólo empuja para lograr un nivel de productividad moderado y a cambio proporciona un monto de consideración aceptable para las actitudes y sentimientos de la gente que lleva a cabo este trabajo. La base de

este supuesto es que las posiciones extremas promueven el conflicto y que, por lo tanto, es mejor evitarlas. En virtud de esta posición de avenencia y de la disposición a ceder en algunos puntos para obtener una ventaja en otra, es posible mantener un nivel de progreso moderado.

Un individuo de orientación 5,5 trata de progresar razonablemente dentro del sistema, siguiendo reglas y reglamentos para mantener el estatus como miembro con buena reputación.

Las personas de orientación 5,5 operan de acuerdo con la regla de toma y da: da un poco para obtener un poco. Toda esta mentalidad se extrapola con el trabajo en equipo, al estilo 5,5. Es un esfuerzo positivo como norma de grupo. La gente se convierte en una porra para animarse unos a otros a fin de crear un espíritu de equipo “se puede hacer”, de entusiasmo y emoción. Sin embargo, el problema es que no se tolera la negatividad y el equipo puede perder de vista la realidad. La complacencia entra en escena. La gente ha estado tan ocupada formándose a sí misma que ha perdido de vista el verdadero objetivo.

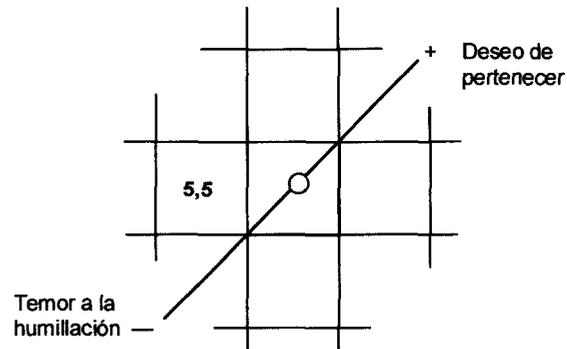
Cuando se les sujeta a un escrutinio más cercano, es claro que las personas que tienen una motivación 5,5 tienden a guiarse por otras personas. Si usted opera desde una orientación 5,5, las actitudes que predominan en la organización se convierten en la luz que lo guíe.

### **Motivaciones**

La motivación 5,5 consiste en evitar que se le humille a uno o que se le ponga en ridículo. El mayor temor estriba en encontrarse con que uno es blanco del ridículo y luego correr el riesgo de ser cortado del grupo. Cuando un gerente de orientación 5,5 cae de la gracia de sus colegas, por cualquier razón, experimenta dolor y pena. Estar en desacuerdo puede conducir a la pérdida de una amistad y arriesgar la membresía propia. Este temor al ostracismo puede dar como resultado una intensa ansiedad en virtud de que la persona de orientación 5,5

*necesita* a otras personas para saber cómo pensar. Cuando este individuo no tiene el apoyo del grupo, él o ella se torna cada vez más ansioso, incierto en cuando a qué camino tomar. Al final de la escala 5,5<sup>-</sup> el gerente se siente totalmente dependiente de otros para saber qué dirección tomar.

227371



**Figura 7-2.** Las motivaciones positivas y negativas del estilo de Grid 5,5

### Manejo del conflicto cuando aparece

En virtud de que la persona de orientación 5,5 ve una contradicción básica entre las necesidades de la gente y las necesidades de productividad de la organización, la confrontación directa del conflicto es vista como una situación en la cual alguien gana y alguien pierde. Por consiguiente, es probable que un gerente de orientación 5,5 retroceda hasta que se permita que las tensiones se calmen. La estrategia primaria 5,5 para la resolución de conflictos consiste en la avenencia, el acomodo y en dividir la diferencia.

Lo mejor rara vez lo define algo que está a la mitad, que es intermedio, o representa una división entre puntos de vista divergentes. Es por esta razón que 5,5 representa un desempeño promedio, no excelente. Está atrapado en las restricciones del *statu quo* en lugar de elevarse por encima del nivel de expectativas corriente. Y buena parte de esta deficiencia en cuanto a luchar por más tiene sus raíces en la perspectiva 5,5 del conflicto.

## **Toma de decisiones**

Un gerente de orientación 5,5 delega sobre la base de justicia y equidad. Esto significa deslindar responsabilidades de tal manera que cada persona obtenga una parte equitativa. Nadie debe tener más responsabilidades que otras personas.

La popularidad, más que las pruebas objetivas, es la determinante clave para la toma de decisiones.

Las motivaciones fundamentales de la toma de decisiones 5,5 son: "Tomo decisiones dentro de los límites del precedente, de la práctica pasada, o el protocolo", para 5,5<sup>+</sup>; y, "Evito las decisiones que pudieran revertirse y mordirme" para 5,5<sup>-</sup>.

## **Crítica**

El enfoque 5,5 a la retroalimentación es un refuerzo positivo. Si usted estimula a los subordinados para que hagan bien las cosas ofreciéndoles elogios, esto los mantiene motivados para lograr un nivel aceptable de trabajo productivo. La retroalimentación negativa, por otro lado, es arriesgada porque puede ser contraproducente. Al gerente de orientación 5,5 no le gusta darle malas noticias a la gente. No obstante, se percata de que la gente necesita conocer sus debilidades a fin de mantenerse al ritmo del grupo y de hacer que su comportamiento sea congruente con el de otras personas.

El enfoque 5,5 a la retroalimentación es superficial y llano. No es sincero, abierto, o directo. El resultado posible es que quienes lo reciben malentiendan lo que se está diciendo o lo interpreten de manera tal que les permita ignorarlo.

El enunciado 5,5<sup>+</sup> de la crítica es: "Equilibro lo malo con lo bueno pero me aseguro de que la escala se incline en esta última dirección. Después de todo, no sería muy popular si me la pasara criticando a la gente".

ya no está tan encaminada a alcanzar un objetivo de la organización como hacerlo a su manera.

### **Manejo del conflicto cuando aparece**

Es probable que especialmente en una atmósfera de apertura y sinceridad, surjan conflictos. El enfoque 9,9 le permite a las personas no estar de acuerdo, ventilar sus desacuerdos a la luz de los hechos, y en última instancia entenderse entre sí.

La sinergia es una meta de la resolución de problemas 9,9 y se hace posible al hacerle frente al conflicto y confrontándolo, en lugar de tratar de eliminarlo o huir de él. El conflicto hace que la gente retenga información, malinterprete las motivaciones personales y a veces niegue incluso su propia presencia, manteniendo ocultas tensiones y sentimientos antagónicos.

En una confrontación 9,9 no hay ganador ni perdedor. Todo mundo sale adelante al haber encontrado una solución más sana. Si su solución no es la que se adopta, no significa perder imagen. Tampoco es capitulación o debilidad. Más bien es una demostración de su compromiso con una mejor solución que se logra a través de la lógica, la razón y la eliminación de reservas y dudas.

### **Toma de decisiones**

La toma de decisiones por parte de un líder de orientación 9,9 se propone lograr el entendimiento y el acuerdo entre las personas a quienes afecta la propia decisión. Esto describe la condición óptima, ya que todas las dudas y reservas han sido eliminadas y se ha establecido un consenso con respecto a un fin específico. La vinculación de las palabras *entendimiento* y *acuerdo* es importante, porque la acción sin entendimiento puede ser poco más que obediencia o acatamiento. Es por esa razón que es básico proporcionar razones fundamentales a aquellas personas involucradas en instrumentar una decisión, al mismo tiempo que se busca su aportación e involucramiento. De esta manera, se permite a las personas entender por qué se ha tomado una decisión. Incluso si no es posible un

acuerdo pleno, los miembros del equipo tienen un sentido de compromiso con la decisión final, toda vez que ellos saben que han tenido una oportunidad de presentar sus mejores ideas y expresar sus dudas y reservas.

Desde la perspectiva 9,9, la delegación de toma de decisiones proporciona una oportunidad de desarrollo importante. El jefe ayuda a un subordinado a obtener experiencia en una nueva área que aumenta el sentido de autonomía y de logro personal del subordinado. A pesar de que en un principio es posible que se requiera algún tiempo para ayudar al subordinado a que dé sus primeros pasos, a la larga libera al jefe para que se concentre en otras actividades.

### **Crítica**

El líder de orientación 9,9 es autocrítico y receptivo a la retroalimentación de otros miembros del equipo. Cuando la crítica se hace con eficacia, se aumenta el potencial de las decisiones fortalecidas. Este enfoque de doble vuelta de la retroalimentación permite el aprendizaje de la experiencia. El aprendizaje en sí mismo y por sí mismo es justamente otra fuente de gratificación 9,9.

El enunciado 9,9<sup>+</sup> es: “Lucho por la acción y la interdependencia sinérgicas entre los miembros del equipo. La crítica me permite a mí y a otras personas aprender de nuestra experiencia”.

El enunciado 9,9<sup>-</sup> es: “Evito la crítica subjetiva y que está encaminada a promover mis propios fines, trato de concentrarme en aprender de lo que hemos hecho, de tal suerte que podamos mejorar en el futuro”.

### **Interacción de los subordinados con un jefe de orientación 9,9**

El estilo de liderazgo 9,9 tiene la más alta probabilidad de lograr consecuencias positivas con y a través de otras personas, independientemente del estilo de Grid de estas últimas. Esto obedece a que tratar a las personas a la manera 9,9 tiene el efecto de ascenderlas a un nivel de resolución de problemas.

*necesita* a otras personas para saber cómo pensar. Cuando este individuo no tiene el apoyo del grupo, él o ella se torna cada vez más ansioso, incierto en cuando a qué camino tomar. Al final de la escala 5,5<sup>-</sup> el gerente se siente totalmente dependiente de otros para saber qué dirección tomar.

227371

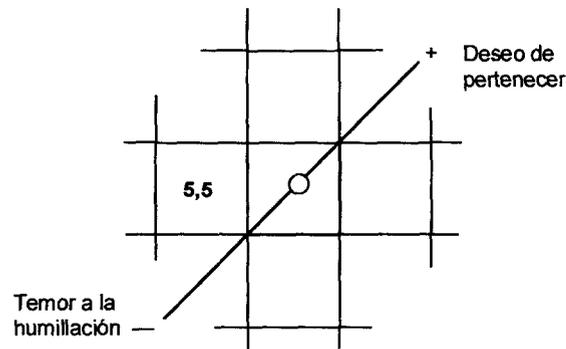


Figura 7-2. Las motivaciones positivas y negativas del estilo de Grid 5,5

### Manejo del conflicto cuando aparece

En virtud de que la persona de orientación 5,5 ve una contradicción básica entre las necesidades de la gente y las necesidades de productividad de la organización, la confrontación directa del conflicto es vista como una situación en la cual alguien gana y alguien pierde. Por consiguiente, es probable que un gerente de orientación 5,5 retroceda hasta que se permita que las tensiones se calmen. La estrategia primaria 5,5 para la resolución de conflictos consiste en la avenencia, el acomodo y en dividir la diferencia.

Lo mejor rara vez lo define algo que está a la mitad, que es intermedio, o representa una división entre puntos de vista divergentes. Es por esta razón que 5,5 representa un desempeño promedio, no excelente. Está atrapado en las restricciones del *statu quo* en lugar de elevarse por encima del nivel de expectativas corriente. Y buena parte de esta deficiencia en cuanto a luchar por más tiene sus raíces en la perspectiva 5,5 del conflicto.

## **Toma de decisiones**

Un gerente de orientación 5,5 delega sobre la base de justicia y equidad. Esto significa deslindar responsabilidades de tal manera que cada persona obtenga una parte equitativa. Nadie debe tener más responsabilidades que otras personas.

La popularidad, más que las pruebas objetivas, es la determinante clave para la toma de decisiones.

Las motivaciones fundamentales de la toma de decisiones 5,5 son: "Tomo decisiones dentro de los límites del precedente, de la práctica pasada, o el protocolo", para 5,5<sup>+</sup>; y, "Evito las decisiones que pudieran revertirse y mordirme" para 5,5<sup>-</sup>.

## **Crítica**

El enfoque 5,5 a la retroalimentación es un refuerzo positivo. Si usted estimula a los subordinados para que hagan bien las cosas ofreciéndoles elogios, esto los mantiene motivados para lograr un nivel aceptable de trabajo productivo. La retroalimentación negativa, por otro lado, es arriesgada porque puede ser contraproducente. Al gerente de orientación 5,5 no le gusta darle malas noticias a la gente. No obstante, se percata de que la gente necesita conocer sus debilidades a fin de mantenerse al ritmo del grupo y de hacer que su comportamiento sea congruente con el de otras personas.

El enfoque 5,5 a la retroalimentación es superficial y llano. No es sincero, abierto, o directo. El resultado posible es que quienes lo reciben malentiendan lo que se está diciendo o lo interpreten de manera tal que les permita ignorarlo.

El enunciado 5,5<sup>+</sup> de la crítica es: "Equilibro lo malo con lo bueno pero me aseguro de que la escala se incline en esta última dirección. Después de todo, no sería muy popular si me la pasara criticando a la gente".

El lado 5,5<sup>+</sup> de la crítica es: “Cuando critico trato de hacerlo de manera individual. En esta forma, tengo más control y, si me retan, no haré el ridículo frente a otras gentes”.

### **Interacción de los subordinados con un jefe de orientación 5,5**

El líder de orientación 5,5 está sujeto en buena medida a la tradición y al apego a normas y reglamentos. El ritmo del equipo depende de lo rápido que el gerente de orientación 5,5 pueda hacer que los otros se encarrilen porque estas personas ajusten su velocidad a la del grupo. El progresar moderadamente es un objetivo primordial, de tal suerte que el gerente de orientación 5,5 emplea varias técnicas de persuasión para ganarse el respaldo de la gente.

### **DESCRIPCIÓN DEL LIDER TIPO 9,9:**

El estilo de liderazgo 9,9, que aparece en la Fig. 9-2, integra una alta preocupación por la producción, 9, con una alta preocupación por la gente, 9, como se indica en la esquina superior derecha del Grid. A diferencia de otros enfoques del liderazgo, la orientación 9,9 supone que no existe ninguna contradicción inherente entre el fin de la organización y la necesidad de que la gente sea productiva. Como resultado, se hace posible integrar los dos enfoques, involucrando a la gente en la determinación de las estrategias de trabajo y logro. Esto no significa reunir a toda la gente todo el tiempo para obtener su punto de vista. Tampoco implica que todas las personas estén de acuerdo con la decisión final. Lo que sí significa, no obstante, es que, cuando sea posible, las personas que estén involucradas en una actividad de trabajo tengan la oportunidad de expresar sus preocupaciones, antes que se tome una decisión. Esto no sólo asegura que tengan un mejor entendimiento de lo que se debe hacer y de las razones en que se basan las decisiones, sino que también aumenta la probabilidad de que las decisiones reflejen las mejores ideas de los miembros de la organización.

La integración cabal del interés por los resultados y por la gente, caracterizada por el estilo de Grid 9,9, sólo es posible a través del liderazgo que alienta a los miembros de la organización a comprometerse plenamente con los objetivos de la empresa, haciendo contribuciones extraordinarias. Esto se logra al establecer relaciones sólidas y maduras entre los miembros, a fin de alcanzar las metas de la compañía. El objetivo de la orientación 9,9, entonces, consiste en promover la participación, el involucramiento y el compromiso con el esfuerzo del equipo, dirigido a lograr los fines de la organización lo más plenamente posible.

### Motivaciones

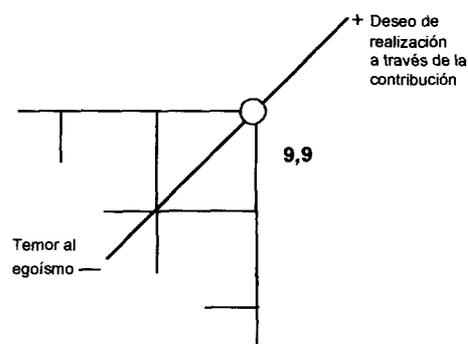


Figura 9-2. Las motivaciones positiva y negativa del estilo de Grid 9,9

La motivación 9,9<sup>+</sup> se caracteriza por un alto sentido de gratificación, de gozo con el trabajo y emoción por contribuir con la empresa. Mientras más se acerca uno al éxito en la promoción de las metas de la empresa, mayor es el sentimiento de realización. Cuando la altura de la organización se caracteriza por los principios de liderazgo 9,9, y se opera de acuerdo con ellos, sus miembros pueden tener la esperanza de disfrutar los beneficios, tanto emocionales como financieros, que hacen posible el éxito de la empresa.

El lado negativo (—) de la orientación 9,9 es el “temor al egoísmo”. Esto significa perder la perspectiva, identificarse más con la forma propia de hacer algo y perder de vista la aportación de otras personas. Sucede cuando su meta como gerente

ya no está tan encaminada a alcanzar un objetivo de la organización como hacerlo a su manera.

### **Manejo del conflicto cuando aparece**

Es probable que especialmente en una atmósfera de apertura y sinceridad, surjan conflictos. El enfoque 9,9 le permite a las personas no estar de acuerdo, ventilar sus desacuerdos a la luz de los hechos, y en última instancia entenderse entre sí.

La sinergia es una meta de la resolución de problemas 9,9 y se hace posible al hacerle frente al conflicto y confrontándolo, en lugar de tratar de eliminarlo o huir de él. El conflicto hace que la gente retenga información, malinterprete las motivaciones personales y a veces niegue incluso su propia presencia, manteniendo ocultas tensiones y sentimientos antagónicos.

En una confrontación 9,9 no hay ganador ni perdedor. Todo mundo sale adelante al haber encontrado una solución más sana. Si su solución no es la que se adopta, no significa perder imagen. Tampoco es capitulación o debilidad. Más bien es una demostración de su compromiso con una mejor solución que se logra a través de la lógica, la razón y la eliminación de reservas y dudas.

### **Toma de decisiones**

La toma de decisiones por parte de un líder de orientación 9,9 se propone lograr el entendimiento y el acuerdo entre las personas a quienes afecta la propia decisión. Esto describe la condición óptima, ya que todas las dudas y reservas han sido eliminadas y se ha establecido un consenso con respecto a un fin específico. La vinculación de las palabras *entendimiento* y *acuerdo* es importante, porque la acción sin entendimiento puede ser poco más que obediencia o acatamiento. Es por esa razón que es básico proporcionar razones fundamentales a aquellas personas involucradas en instrumentar una decisión, al mismo tiempo que se busca su aportación e involucramiento. De esta manera, se permite a las personas entender por qué se ha tomado una decisión. Incluso si no es posible un

acuerdo pleno, los miembros del equipo tienen un sentido de compromiso con la decisión final, toda vez que ellos saben que han tenido una oportunidad de presentar sus mejores ideas y expresar sus dudas y reservas.

Desde la perspectiva 9,9, la delegación de toma de decisiones proporciona una oportunidad de desarrollo importante. El jefe ayuda a un subordinado a obtener experiencia en una nueva área que aumenta el sentido de autonomía y de logro personal del subordinado. A pesar de que en un principio es posible que se requiera algún tiempo para ayudar al subordinado a que dé sus primeros pasos, a la larga libera al jefe para que se concentre en otras actividades.

### **Crítica**

El líder de orientación 9,9 es autocrítico y receptivo a la retroalimentación de otros miembros del equipo. Cuando la crítica se hace con eficacia, se aumenta el potencial de las decisiones fortalecidas. Este enfoque de doble vuelta de la retroalimentación permite el aprendizaje de la experiencia. El aprendizaje en sí mismo y por sí mismo es justamente otra fuente de gratificación 9,9.

El enunciado 9,9<sup>+</sup> es: "Lucho por la acción y la interdependencia sinérgicas entre los miembros del equipo. La crítica me permite a mí y a otras personas aprender de nuestra experiencia".

El enunciado 9,9<sup>-</sup> es: "Evito la crítica subjetiva y que está encaminada a promover mis propios fines, trato de concentrarme en aprender de lo que hemos hecho, de tal suerte que podamos mejorar en el futuro".

### **Interacción de los subordinados con un jefe de orientación 9,9**

El estilo de liderazgo 9,9 tiene la más alta probabilidad de lograr consecuencias positivas con y a través de otras personas, independientemente del estilo de Grid de estas últimas. Esto obedece a que tratar a las personas a la manera 9,9 tiene el efecto de ascenderlas a un nivel de resolución de problemas.

En términos llanos y sencillos, es más fácil tratar con una persona de orientación 9,9 a la manera 9,9 que resistirla, evadirla o evitarla desde otro estilo de Grid. Esto no quiere decir que si usted actúa a la manera 9,9 todo mundo a su alrededor va a convertirse en gente de orientación 9,9; quiere decir que la gente tiene probabilidades de trabajar conjuntamente de manera más productiva cuando usted la enfoca desde una posición 9,9. La orientación 9,9 tiende a sacar lo mejor de la gente toda vez que los principios 9,9 constituyen valores medulares de cada individuo.

### **c) ESTUDIOS ESCANDINAVOS.**

Los tres enfoques en el comportamiento del Líder, que se presentaron anteriormente, se desarrollaron entre los 40's y principio de los 70's.

Las importantes aportaciones realizadas por los estudios anteriores, fueron hechas cuando el mundo era más estable y predecible y los cambios se sucedían de una manera más lenta que en la actualidad.

En la creencia de que los estudios anteriores no capturan las realidades más dinámicas de la actualidad, **investigadores de Finlandia y Suecia** han estado estudiando de nuevo si sólo existen dos dimensiones que integran la esencia del Liderazgo o puede haber una más.

Su premisa básica es que en el mundo cambiante que nos ha tocado vivir, es muy común que los líderes eficaces tengan un **comportamiento orientado al desarrollo**.

***Los líderes orientados al desarrollo son líderes que valoran la experimentación, buscan nuevas ideas y generan e implantan el cambio.***

Los investigadores escandinavos regresaron y volvieron a revisar los datos originales de Ohio State University, encontrando que ya los investigadores de dicha Universidad incluían algunos indicadores de aspectos de desarrollo tales como: "impulsa una nueva forma de hacer las cosas", "origina nuevos enfoques a los problemas" y "estimula a los miembros para que comiencen nuevas actividades". Pero en aquellos tiempos estos aspectos no explicaban mucho el liderazgo eficaz. Los investigadores escandinavos piensan que la causa es que el desarrollo de nuevas ideas y la implantación del cambio no era algo crucial en aquellos días.

De ahí, que los investigadores escandinavos han estado llevando a cabo nuevos estudios para ver si existe una tercera dimensión - **orientación al desarrollo** - que se relacione con la eficacia del líder.

*La primera evidencia fue positiva. Al usar muestras de líderes en Finlandia y Suecia, los investigadores encontraron fuertes evidencias que respaldaban el comportamiento del líder orientado al desarrollo, como una dimensión separada e independiente.*

Es decir, para ellos, los enfoques de comportamiento de la época anterior que tomaban en cuenta sólo dos dimensiones no pueden representar de manera apropiada el liderazgo de los 90's.

Hoy se ha vuelto una premisa importante el que un líder sepa generar, impulsar o introducir el cambio, de una manera eficaz y eficiente, sin provocar una reacción defensiva de resistencia exacerbada. Ya hemos visto fracasar a muchos líderes, directores y gerentes, que se derrumbaron en el intento, por no saber como implantar los cambios, o carecer de esa orientación al desarrollo.

Es más, aunque se tienen que tomar las conclusiones iniciales con cierta reserva por no tener evidencias amplias que lo confirmen, también parece que los líderes

con un comportamiento orientado al desarrollo tienen subordinados más satisfechos, y esos mismos subordinados los catalogan como líderes más eficientes.

#### **d) MODELO DE CONTINGENCIA.**

Los Modelos de Contingencia estudian el Liderazgo bajo una nueva perspectiva: esto es, las circunstancias que rodean al Proceso de Liderazgo y en las que éste se desarrolla.

A medida que avanzaron los estudios sobre el Liderazgo, los investigadores se dieron cuenta de que la predicción del éxito de un líder era un fenómeno mucho más complejo que identificar los rasgos idóneos de personalidad o el comportamiento preferido de los dirigentes triunfadores.

Un líder que tiene éxito en determinado ámbito y circunstancias, no necesariamente lo tendrá en otro lugar, con otro grupo o en otro tiempo. De ahí que desde hace más de 30 años otra corriente de investigadores se dedicó a realizar estudios con el propósito de proponer un Modelo que tomara en cuenta factores como el tipo de trabajo que desarrolla el líder, el tamaño del grupo, su madurez, el grado en que se requiere la participación y cooperación de los miembros del grupo, etc.

Tannenbaum y Schmidt, señalaron que para tomar la decisión de avanzar en el continuo hacia la democracia había que tomar en cuenta las fortalezas del líder, las fortalezas de los seguidores y las características de la situación.

Pues bien, cuando se consideran combinadamente todos estos factores se ofrecen pruebas sorprendentes de que el método de contingencia o situacional como también se le conoce, es una forma muy realista de analizar el liderazgo.

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

Algunos enfoques para aislar las variables situacionales clave han tenido más éxito que otros y consecuentemente gozan de un mayor reconocimiento.

En esta sección analizaremos los puntos principales de dos de los Modelos de Contingencia, *El Modelo de Contingencia de Fiedler* y la *Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard*.

□ **El modelo de contingencia**  
**FRED E. FIEDLER**

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

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

Para medir esas variables Fiedler y sus asociados desarrollaron la escala "El compañero de trabajo menos deseado" (CMP), mejor conocido por las siglas en inglés, que son **LPC** (*Least Preferred Co-worker*), escala que mide el grado de indulgencia con que el líder evalúa incluso al colaborador menos deseado. Este cuestionario LPC contiene 16 conceptos (20 en la versión amplia). A la persona que contesta el cuestionario se le pide que piense en el individuo con quien

considere poder trabajar *menos* bien. Dicha persona debe ser aquella con quien el participante haya tenido las mayores dificultades para llevar a cabo un trabajo.

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

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

#### **Relaciones Líder – Miembro**

Calidad de las relaciones entre el líder y el grupo. Grado de confianza, confiabilidad y respeto que los subordinados tienen en su líder. Se mide por la aceptación que se haga de las personas, que se les tenga confianza y lo cálida y amistosa que sea la relación entre líder y subordinados.

#### **Estructura de la Tarea**

Grado en que la tarea se programa, se asigna y explica para que sea realizado el trabajo por medio de procedimientos establecidos. Claridad al establecer metas y objetivos, funciones y responsabilidades, especificando procedimientos.

#### **Poder del Puesto o Posición**

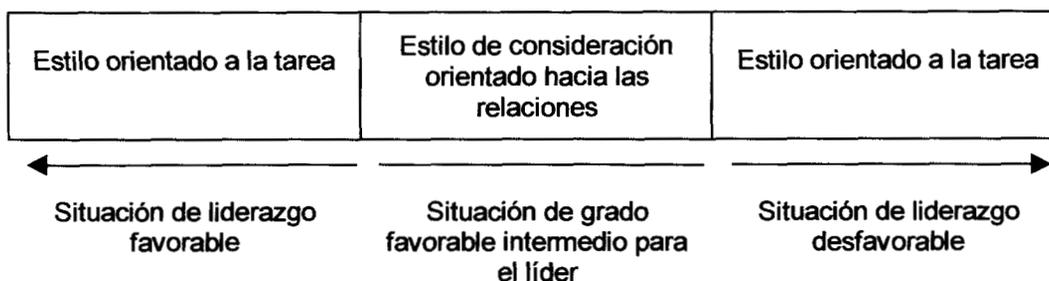
Grado en que el puesto o posición le permite al líder influir en sus subordinados para que se unan a él y acepten su dirección y liderazgo. Esta influencia se deriva de la posición en la estructura formal de la organización e incluye la autoridad para contratar, disciplinar, recompensar, castigar, promover o degradar y autorizar incrementos salariales.

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

\*Adaptada de la obra de Fred E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness (Nueva York: Mc. Graw Hill Book Company, 1967), Pag. 34

Una vez desarrollado este modelo de clasificación de las situaciones de grupo, Fiedler ha tratado de determinar cuál de los estilos de liderazgo parece ser el más eficaz en cada una de las ocho situaciones –el orientado a la tarea o el orientado a las relaciones. Al revisar viejos estudios de liderazgo y hacer un análisis de algunos de los nuevos, Fiedler ha concluido que:

1. Los líderes orientados a la tarea tienden a desempeñarse mejor en situaciones de grupo muy favorables o muy desfavorables para ellos.
2. Los líderes orientados a las relaciones tienden a desempeñarse mejor en situaciones con un grado favorable intermedio.



Esquema 4.7 Estilos de liderazgo apropiado en varias situaciones de grupo

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

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

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

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

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

Y como esta teoría se sustenta en bases empíricas, podemos esperar que se sigan realizando más investigaciones que corroboren sus conclusiones, las modifiquen o las amplifiquen.

El concepto de comportamiento adaptable en el líder cuestiona la existencia de un estilo “mejor” de liderazgo; no es cuestión de considerar cuál estilo es el mejor sino cuál es el más eficaz para una situación en particular. Se sugiere que varios de los estilos de comportamiento de liderazgo pueden ser eficaces o ineficaces dependiendo de cuáles son los elementos importantes de la situación.

□ **El Liderazgo Situacional**  
**KEN H. BLANCHARD Y PAUL HERSEY.**

Este Modelo cuenta con un buen número de seguidores a pesar de que su verificación ha sido limitada, utilizándose como uno de los principales instrumentos de capacitación en importantes compañías

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

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.

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

Las mismas dos dimensiones utilizadas por Fiedler, sirven de base al desarrollo de la Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard: El **enfoque en la tarea**

y el **enfoque en las relaciones**. Sin embargo éstos dan un paso adelante al considerarlas como Altas y Bajas y combinarlas con cuatro comportamientos específicos del líder:

**Hablar (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.

**Vender (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.

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 apoyador, 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.

Si los seguidores demuestran preparación o capacidad y buena disposición para asumir responsabilidades, el líder debe responder reduciendo el control, pero también reduciendo el comportamiento de relación, ya que puede dejar al grupo trabajar sólo, sin necesidad de mucha supervisión o de amplia comunicación, porque no se requiere.

Por el contrario, si el grupo demuestra poca madurez, disposición para aceptar responsabilidades o bien escasa capacidad o preparación, el líder debe asumir un comportamiento de alta tarea, control y amplia relación ya que sólo a través de la comunicación puede lograr la participación y la capacitación del grupo.

## **COMPORTAMIENTO DEL LÍDER**

Durante muchos años, la forma más común de estudiar el liderazgo encontraba en las características del liderazgo *per se*, sugiriendo que existían ciertos rasgos, como la energía física o la amistad, que eran esenciales para que el liderazgo fuera eficaz. Se consideraba que estas cualidades personales inherentes como la inteligencia, podían transferirse de una situación a otra. Y como no todos los individuos la tienen, sólo sus poseedores podrían considerarse líderes en potencia. Por consiguiente, este enfoque parecía cuestionar la importancia de capacitar individuos para asumir puestos de liderazgo. Implicaba que si se podía

descubrir la forma de identificar y medir esas cualidades de liderazgo (que son innatas en el individuo) se podría separar a los líderes de los que no lo son.

La revisión de las investigaciones que usan este enfoque que basa el liderazgo en ciertas características, ha producido muy pocos resultados consistentes o de alguna importancia. Algunos estudios empíricos sugieren que el liderazgo es un proceso dinámico, que varía según la situación, con cambios en los líderes, en los seguidores y en las situaciones. Los escritos recientes sobre el tema del liderazgo parecen apoyar este enfoque de que el comportamiento del líder varía según la situación de que se trate.

Con este énfasis, el comportamiento y el medio, se fomenta más la posibilidad de adiestrar individuos para adaptar sus estilos de comportamiento de líder a distintas situaciones. Por lo tanto, se cree que la mayoría de las personas pueden aumentar su eficacia en posiciones de liderazgo por medio de educación, adiestramiento y desarrollo.

Los seguidores son vitales no sólo porque como individuos, aceptan o rechazan al líder, sino porque, como grupo, de hecho determinan el poder personal que éste puede alcanzar. Los conceptos representados en el Liderazgo Situacional deben poderse aplicar sin importar que se está tratando de influir sobre el comportamiento de un subordinado, su jefe, un colega, un amigo o un pariente.

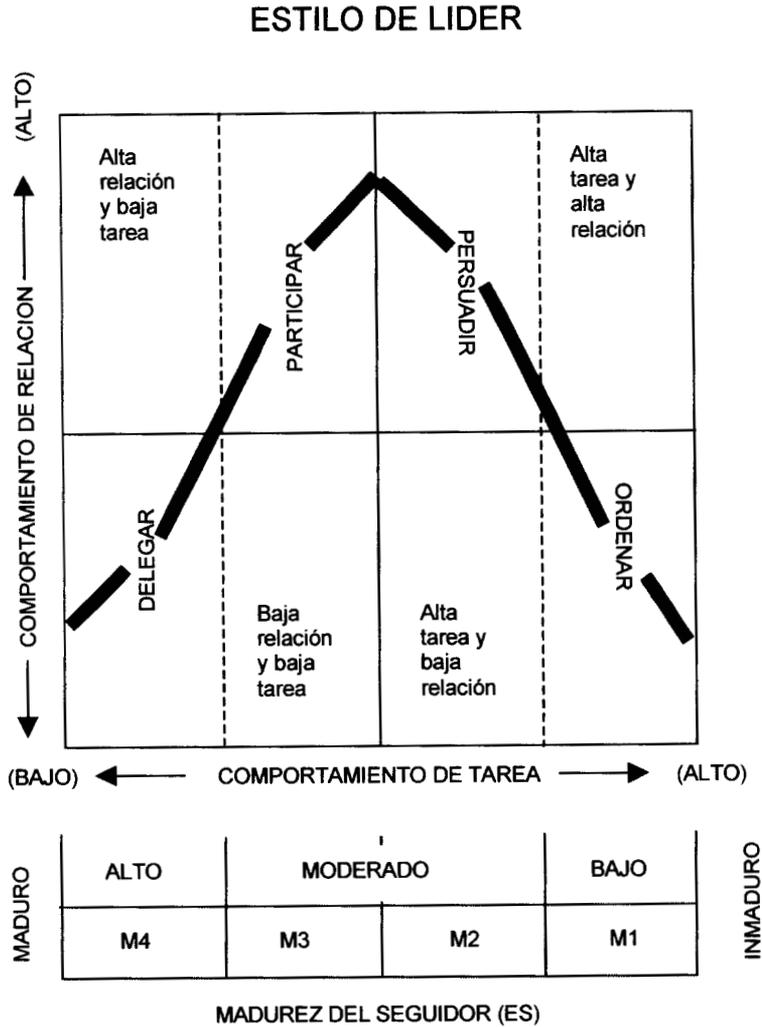
### **Madurez de los Seguidores o del Grupo**

En el Liderazgo Situacional, la madurez se define como la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento. *Estas variables de madurez deben considerarse únicamente en relación a la realización de una tarea específica.* Es decir, un individuo o grupo no es maduro o inmaduro en un sentido total. Todas las personas tienden a ser más o menos maduras en relación a un trabajo, función u objetivo específicos que el líder pretende lograr a través de sus esfuerzos.

Además de evaluar el nivel de madurez de individuos pertenecientes a un grupo, es posible que el líder tenga que determinar el nivel de madurez del grupo como grupo, especialmente si éste convive frecuentemente en la misma área de trabajo.

### **El concepto básico de Liderazgo Situacional**

De acuerdo con el Liderazgo Situacional no existe “la mejor manera” de influir sobre las personas. El estilo de dirección que debe utilizar un líder con individuos o grupos depende del nivel de madurez de las personas sobre las que pretende influir, como se ilustra en el Esquema 7.1.



**Esquema 7.1** Liderazgo Situacional

**El estilo del Líder frente a la Madurez de los Seguidores**

El Esquema 7.1 pretende representar la relación que existe entre la madurez pertinente al trabajo y los estilos de liderazgo apropiados que deben utilizarse según los seguidores van avanzando de la inmadurez a la madurez. Como se indica, el lector deberá tener en mente que el esquema representa a dos fenómenos diferentes. El estilo de liderazgo (*estilo del líder*) apropiado a niveles determinados de madurez de los seguidores representados por la "curva prescriptiva" que atraviesa los cuatro cuadrantes de liderazgo. Esta curva en

forma de campana se denomina “curva prescriptiva” porque demuestra el estilo de liderazgo apropiado directamente arriba del nivel de madurez correspondiente.

Cada uno de los cuatro estilos de liderazgo (“ordenar”, “persuadir”, “participar” y “delegar”) identificados en el Esquema 7.1 es una combinación de comportamiento hacia la tarea y la relación.

La madurez de los seguidores es cuestión de grado. Como puede verse en el Esquema 7.1, para determinar el estilo de liderazgo apropiado se proporcionan indicadores de madurez dividiendo la escala de madurez en cuatro niveles: bajo (M1), de bajo a moderado (M2), de moderado a alto (M3) y alto (M4).

El estilo de liderazgo apropiado para cada uno de los cuatro niveles de madurez incluye la combinación adecuada de comportamiento hacia la tarea (dirección) y de relación (apoyo).

*La “orden” corresponde a un nivel de madurez bajo.* Las personas que no pueden y no quieren (M1) hacerse responsables de realizar un trabajo determinado, no son competentes o seguras de sí mismas. En muchos casos, su falta de interés se debe a que se sienten *inseguros* de poder realizar la tarea encomendada. De este modo, el estilo directo de “ordenar” (E1) que proporciona dirección y supervisión claras y específicas, tiene mayores posibilidades de éxito con individuos en este nivel de madurez. Se le denomina “ordenar” porque el líder define el papel y “ordena” lo que las personas deben hacer, cómo hacerlo y cuándo y dónde realizarlo. Acentúa el comportamiento directivo.

En personas con este nivel de madurez, un apoyo excesivo se podría considerar permisivo, fácil y, más importante aún, como un premio a la ineficacia. Este estilo implica un comportamiento hacia la tarea alto y un comportamiento de relación bajo.

*El estilo de “persuadir” corresponde a un nivel de madurez entre bajo y moderado.* En este caso, las personas quieren pero no pueden (M2) hacerse responsables de su trabajo, es decir, que tienen confianza en sí mismas pero carecen de la habilidad o los conocimientos necesarios. Por tanto, la persuasión que les proporciona las directrices que requieren por su falta de conocimiento o habilidad, pero que también los apoya para reforzar su voluntad y entusiasmo, parecer ser lo más apropiado para individuos con este nivel de madurez. A este estilo se le llama “persuadir” porque la mayor parte de las órdenes las sigue proporcionando el líder. No obstante, a través de la comunicación y la explicación bilateral, el líder trata de convencer psicológicamente a sus seguidores de que desean actuar de cierta manera. Los seguidores que se encuentran en este nivel de madurez generalmente aceptarán una decisión si entienden por qué se debe tomar y si su líder también les ofrece apoyo y dirección. Este estilo implica comportamientos hacia la tarea y de relación altas.

*La “participación” corresponde a un nivel de madurez entre moderada y alta.* Las personas que se encuentran en este nivel de madurez son capaces pero no desean hacer lo que el líder les pide. Con frecuencia, la falta de voluntad de estos individuos se debe a una falta de seguridad en sí mismos. Sin embargo, si son competentes pero no desean realizar sus tareas, es posible que se deba más bien a una falta de motivación que a una falta de seguridad en sí mismos. En cualquier caso, el líder necesita abrir la puerta (mediante una comunicación bilateral y activa) y apoyar los esfuerzos del seguidor por poner en práctica la habilidad que ya posee. Así, el estilo participativo (E3) con apoyo y sin dirección tiene mayores probabilidades de éxito con individuos que tienen este nivel de madurez. Se le llama estilo de “participar” porque tanto el líder como el seguidor participan en la toma de decisiones y el papel principal del líder es facilitar la tarea y lograr la comunicación. Este estilo implica un comportamiento de relación alto y un comportamiento hacia la tarea bajo.

Cuando el estilo es el de “delegar” el nivel de madurez es alto. Las personas que están en este nivel de madurez son *capaces*, *desean* tomar responsabilidades y *tienen confianza* en sí mismos. Por lo tanto, el estilo que tiene mayores probabilidades de éxito con individuos que se encuentran en este nivel de “delegar” (E4), que proporciona poca dirección o apoyo. Aun cuando es posible que el líder siga identificando el problema, la responsabilidad de la realización de los planes se otorga a estos seguidores maduros. Se les permite que desarrollen el proyecto y decidan cómo, cuándo y dónde hacerlo. Al mismo tiempo son psicológicamente maduros y, por lo tanto, no necesitan una comunicación bilateral o un apoyo mayor del normal. Este estilo implica un comportamiento de relación y de tarea bajos.

Debe estar claro que el estilo de liderazgo adecuado para las cuatro designaciones de madurez –baja (M1), de baja a moderada (M2), de moderada a alta (M3) y alta (M4)– corresponden a las cuatro designaciones de estilo de liderazgo: ordenar (E1), persuadir (E2), participar (E3) y delegar (E4). Es decir, que a una madurez baja corresponde un estilo de ordenar; si está entre baja y moderada se necesita aplicar un estilo de persuadir, etc.

El Liderazgo Situacional no sólo sugiere el estilo de liderazgo que tiene más probabilidades de éxito según los diversos niveles de madurez, sino que también indica las de las otras configuraciones de estilos en caso de que el líder no pueda utilizar el estilo deseado. La probabilidad de éxito de cada estilo para los cuatro niveles de madurez, dependiendo de lo alejado que se encuentre del estilo con mayores probabilidades de éxito a lo largo de la “curva prescriptiva” del modelo, es la siguiente:

M1 E1 alta, S2 2o., Q3 3o., Q4 baja probabilidad  
M2 E2 alta, S1 2o., S3 2o., Q4 baja probabilidad  
M3 E3 alta, S2 2o., S4 2o., Q1 baja probabilidad  
M4 E4 alta, S3 2o., Q2 3o., Q1 baja probabilidad

Al indicar la probabilidad de éxito de cada estilo descrito arriba, en algunos casos se utilizó la designación “E” y en otros la designación “Q”. Como se mencionó anteriormente, las designaciones abreviadas (E1, E2, E3, E4) y las denominaciones (“ordenar”, “persuadir”, “participar” y “delegar”) sólo deben utilizarse cuando se trate de comportamientos representados en el campo efectivo del Modelo Tridimensional de la eficacia del líder. De esa manera, el estilo con mayor probabilidad de éxito y del 2o. (secundario) se indicaron con la letra “E”, mientras que los estilos 3o. y de baja probabilidad se indicaron con la letra “Q”. En la mayoría de los casos, existen por lo menos dos estilos de liderazgo que pueden ser eficaces. Al mismo tiempo, generalmente existen uno o dos estilos de liderazgo que se encuentran claramente en el campo menos efectivo.

### **Aplicación del Liderazgo Situacional**

El Liderazgo Situacional sostiene que si se quiere que seguidores inmaduros sean más productivos tiene que utilizarse un estilo de dirección firme (comportamiento hacia la tarea). De manera similar, sugiere que si el nivel de madurez de seguidores algo inmaduros aumenta, se les debe recompensar con mayor apoyo socio-emocional (comportamiento de relación). Por último, a medida que los seguidores van alcanzando niveles altos de madurez, el líder deberá responder no sólo disminuyendo el control sobre sus actividades, sino también su comportamiento de relación.

### **Cómo determinar el estilo apropiado**

Para determinar cuál es el estilo de dirección o liderazgo que se deberá utilizar con una persona y en una situación dada, se deben hacer varias cosas: en primer lugar, se debe decidir cuáles son las áreas o facetas de las actividades de un individuo o grupo sobre las que se desea influir.

Una vez tomada esa decisión, el siguiente paso es determinar la habilidad o motivación (nivel de madurez) del individuo o grupo en cada uno de las áreas elegidas.

El tercero y último paso a seguir es decidir cuál de los cuatro estilos de liderazgo será el adecuado para este individuo (o individuos) en cada una de estas tareas.

227371

### **Componentes de la madurez**

Se ha argumentado que la clave para ser un buen líder es saber identificar el *nivel de madurez* del individuo o grupo sobre el que se desea influir y después aplicar el estilo de liderazgo apropiado. Si esto es cierto, ¿cómo pueden conocer el verdadero significado de madurez?

Al examinar los componentes de la madurez, deben hacerse varios comentarios. Primero, de acuerdo con la investigación de David C. McClelland. Las personas motivadas por el éxito tienen ciertas características comunes, incluyendo la capacidad de fijar metas difíciles pero alcanzables: mayor interés en el logro personal que en las recompensas del éxito y el deseo de tener la retroalimentación pertinente para su trabajo.

En segundo lugar, en términos de educación y experiencia, sostenemos que no existe una diferencia conceptual entre las dos. Se puede adquirir un buen nivel de madurez en el trabajo a través de la educación o la experiencia o con alguna combinación de ambas.

En tercer lugar, en estudios recientes hemos argumentado que la educación y la experiencia afectan la habilidad, mientras que la motivación y el deseo de alcanzar el éxito influyen sobre la voluntad de hacer algo. Como resultado, al analizar la madurez en términos de habilidad y voluntad, estamos sugiriendo que el concepto de madurez tiene dos dimensiones: *madurez en el trabajo* (habilidad) y *madurez psicológica* (voluntad).

*La madurez en el trabajo* se refiere a la habilidad de hacer o realizar algo. Los individuos que son muy maduros en un trabajo particular poseen el conocimiento,

la habilidad y la experiencia necesarios para realizar ciertas tareas sin necesidad de dirección o ayuda de otros.

*La madurez psicológica* se refiere a la voluntad o incentivo que existe para hacer algo. Tiene que ver con confianza y compromiso. Los individuos que son muy madures psicológicamente en un área en particular, piensan que es importante ser responsable y tienen confianza y sentimientos positivos sobre sí mismos en ese aspecto de su trabajo. No hace falta que se les estimule demasiado para lograr lo que se proponen.

Para que los administradores y sus subordinados puedan juzgar adecuadamente la madurez de los segundos, Hambleton, Blanchard y Hersey han desarrollado dos escalas para medir la madurez: *El Formulario de Evaluación del Administrador* y *el Formulario de Autoevaluación*.

Ambos instrumentos o escalas de madurez miden la habilidad (madurez en el trabajo) y la voluntad (madurez psicológica) utilizando cinco escalas de evaluación.

Las cinco escalas de madurez en el trabajo y las cinco escalas de madurez psicológicas, se seleccionaron después de haber hecho investigaciones piloto de un grupo de aproximadamente 30 indicadores potenciales de ambas dimensiones.

En estudios más recientes, Hersey, Blanchard y Keilty desarrollaron una forma de evaluación denominada *Equiparación del Estilo y la Madurez* que mide el nivel de madurez utilizando únicamente una escala para cada dimensión –una que mide la *habilidad* y otra que mide la *disposición*. En este instrumento, la habilidad de una persona (conocimiento y habilidad) se considera de grado. Es decir, que la habilidad de un individuo no cambia drásticamente de un momento a otro. En un momento dado, una persona tiene poca, alguna, bastante o mucha habilidad.

Por otra parte, la disposición o voluntad (confianza e incentivo) es distinta ya que puede fluctuar y frecuentemente lo hace. Por lo tanto, de un momento a otro, una persona puede desear responsabilizarse de un área en particular rara vez, pocas veces, con frecuencia o generalmente.

### **Instrumentos para medir el comportamiento del líder**

Para ayudar a los administradores y a sus seguidores a juzgar mejor un estilo de liderazgo, Hersey, Blanchard y Hambleton han desarrollado dos escalas de liderazgo diferentes: *El Formulario de Evaluación Administrativa* y *El Formulario para el Personal*.

Ambos instrumentos de liderazgo miden los comportamientos de tarea y relación en cinco dimensiones.

Después de haber establecido las cinco dimensiones para ambos comportamientos de liderazgo, se identificaron indicadores de comportamiento extremos para cada una de ellas con el objeto de permitir que los administradores y su personal puedan diferenciar entre un grado alto y un grado bajo de comportamiento del líder.

En el instrumento para Equiparar el Estilo y la Madurez, se describen los cuatro estilos básicos de liderazgo, más que las diferentes dimensiones de comportamiento que componen cada estilo. Las descripciones de los cuatro comportamientos de liderazgo son las siguientes:

- Ordenar (E1)— Proporciona instrucciones específicas y supervisión cercana
- Persuadir (E2)— Explicar decisiones y dar la oportunidad para aclarar dudas.
- Participar (E3)— Comparte ideas y ayuda en la toma de decisiones.
- Delegar (E4)— Traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución

La ventaja que existe al utilizar la *Equiparación del Estilo y la Madurez* es que permite que los administradores y sus subordinados midan el estilo de liderazgo y la madurez por medio del mismo instrumento.

## **LIDERAZGO SITUACIONAL, PERCEPCION Y EL IMPACTO DEL PODER**

### **Definición de poder**

Russell definió al poder como “la producción de efectos intencionados”. Bierstedt lo definió como “la capacidad de emplear la fuerza”. Wrong, por otra parte, delimitó el poder definiéndolo como el control intencionado de otras personas.

La utilización del poder para lograr un cambio en la probabilidad de que una persona o grupo adopte el cambio deseado en su comportamiento se define como “influencia”.

Por lo tanto, liderazgo es simplemente cualquier intento por influir, mientras que el poder bien puede describirse como el *potencial de influencia* de un líder. Es el recurso que permite que un líder induzca a la aceptación o a influir sobre otros.

La autoridad es una especie particular de poder que tiene su origen en el puesto que ocupa un líder. De esta manera, la autoridad es el poder que se encuentra legitimizada por la posición formal que ocupa un individuo en una organización social.

### **Bases del poder**

El PODER DE COERCION se basa en el miedo.

El PODER DE LEGITIMIDAD se basa en el puesto ocupado por el líder.

El PODER DE CAPACIDAD se basa en la experiencia, la habilidad y los conocimientos que posee un líder, quien al inspirar respeto, influye sobre el comportamiento de los demás.

El PODER DE RECOMPENSA se basa en la capacidad del líder de proporcionar recompensas a personas que consideran que, al cumplir con él, recibirán incentivos positivos como un aumento de sueldo, un ascenso o el reconocimiento.

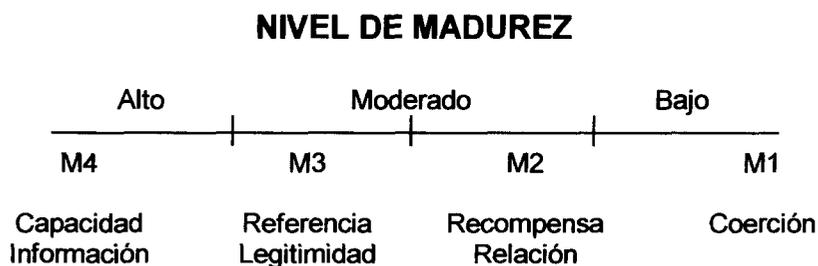
El PODER DE REFERENCIA se basa en las virtudes personales del líder.

El PODER DE INFORMACION se basa en el conocimiento o acceso del líder a la información que se considera valiosa por otras personas.

El PODER DE RELACION O CONEXION se basa en las relaciones del líder con personas importantes o influyentes dentro o fuera de la organización.

### El uso situacional del poder

Aun cuando el líder esté aplicando el estilo de liderazgo adecuado al nivel de madurez, es posible que ese estilo sea el que maximice las probabilidades de éxito del líder si no refleja la base apropiada de poder. Por lo tanto, así como el líder eficiente debe variar su estilo de liderazgo de acuerdo con el nivel o madurez del seguidor, puede resultar adecuado variar su uso del poder de manera similar. Las bases de poder pueden influir sobre el comportamiento de personas en varios niveles de madurez, como lo demuestra el Esquema 8.2



**Esquema 8.2** Bases de poder necesarias para influir sobre el comportamiento de las personas en diversos niveles de madurez

El Esquema 8.2 únicamente muestra una relación entre las bases de poder y el nivel de madurez. También parece existir una relación directa entre las bases de poder que tiene una persona y el estilo de liderazgo correspondiente que tendrá éxito para influir sobre el comportamiento de otros en diversos niveles de madurez.

### **III. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.**

Como hemos podido ver de manera implícita en los apartados anteriores, la comunicación es el medio que hace posible la existencia de un proceso de liderazgo. Sin ella, no habría posibilidad de fijar metas, ni de establecer acciones concretas para alcanzar objetivos, ni de coordinar los esfuerzos del grupo. Es por esto que en este apartado nos damos a la tarea de establecer los elementos de la comunicación, sus diversas formas y sus características especiales, con lo cual estaremos en posibilidad de comprender como una comunicación efectiva será un factor fundamental para lograr un liderazgo efectivo.

#### **a) LA COMUNICACIÓN.**

Como señalan Farace, Monge y Rusell, y Myers y Myers toda comunicación contiene información, pero no toda información posee un valor comunicativo. La comunicación se refiere a un tipo específico de patrones informativos: los que se expresan de forma simbólica. Por tanto, la información que no puede traducirse de esta manera no tiene valor comunicativo.

Un patrón puede tener valor informativo para una persona, pero si no es posible traducirlo a un código simbólico común, no comunica. Además del requisito de compartir un sistema simbólico, es necesario que las asociaciones entre los símbolos y sus referentes sean también compartidas.

Si las personas realizan asociaciones similares entre los elementos del símbolo, tendrán mayor éxito en su comunicación con los demás. En la medida en que dichas asociaciones difieren, la comunicación pierde su efectividad.

Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común, de significados compartidos; no existen dos individuos con experiencias idénticas, de aquí que los símbolos del mensaje tengan significados más o menos distintos para cada uno de los comunicantes.

#### □ Principales elementos en el proceso de la comunicación

##### ***Fuente***

La fuente es la que origina el mensaje; puede tratarse de una persona frente a otra, o bien de una compañía, un gobierno, las Naciones Unidas o cualquier otra organización, aunque en última instancia, la fuente la constituyen los individuos como parte de la organización.

##### ***Mensaje***

El mensaje es el estímulo que la fuente transmite al receptor; es la idea o sentimiento que se comunica. Los mensajes se componen de símbolos que tienen un significado común para la fuente y el receptor. La codificación es la traducción de una idea ya concebida a un mensaje apropiado para ser transmitido por la fuente. Codificar es, consecuentemente, cambiar un significado por un símbolo.

##### ***Canal***

El canal de comunicación es el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor, el eslabón físico entre quien envía el mensaje y el receptor del mismo.

Los canales pueden dividirse en medios de comunicación masiva, pública y medios interpersonales.

### ***Receptor***

El receptor simboliza el objeto de la comunicación; éste sería nulo sin el receptor, el cual es tan importante como la fuente.

Tanto la fuente como el receptor pueden ser un individuo, los miembros de una compañía o un gobierno, en tanto sea capaz de un cierto grado de decodificación. Decodificar consiste en traducir el mensaje de la fuente y darle una forma útil para el receptor; es el proceso opuesto a codificar; si este último supone el hablar y escribir, la decodificación implicar leer y escuchar.

### ***Efectos***

Los efectos de la comunicación ocurren como resultado de la transmisión de un mensaje. Cuando hablamos de comunicación efectiva, ésta se refiere a los cambios en el comportamiento del receptor, intencionalmente provocados por la fuente.

### ***Retroalimentación***

La retroalimentación es la respuesta del receptor al mensaje emitido por la fuente; ésta puede tomarla en cuenta y modificar mensajes posteriores. La retroalimentación permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional. Cuando es positiva, informa a la fuente el efecto logrado; si es negativa, le informará lo contrario. La retroalimentación negativa tiene más importancia que la positiva en una comunicación efectiva. Como lo señalan Katz y Kahn, ésta permite a la fuente –en mayor medida– corregir desviaciones y situarse en el curso de acción adecuado.

## b) LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL

Para Katz y Kahn la comunicación organizacional consiste en el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización.

Harry Levinson considera a las organizaciones como sistemas vivos y abiertos en los que fluye constantemente la información interpersonal. En tal contexto, no cabe duda sobre la importancia de los sistemas comunicativos dentro de una organización para obtener mayores posibilidades de desarrollo personal y grupal.

Los símbolos que se emplean dentro de una organización pueden ser de dos tipos:

- **Verbales.** Expresiones orales (instrucciones, entrevistas, discusiones, conversaciones, etc.) y expresiones escritas (cartas, informes, memorandos, minutas, manuales, boletines, contratos, etc.).
- **No verbales.** Expresiones faciales y corporales.

Gerard M. Goldhaber coincide en definir la comunicación organizacional como el intercambio cotidiano y permanente de información dentro del marco de una compleja organización. Su percepción del campo incluye la comunicación interna, las relaciones humanas, las relaciones gerencia - sindicatos, la comunicación ascendente, descendente y horizontal, las facultades para lograr la comunicación (hablar, escuchar y escribir) y los programas que evalúan la comunicación desarrollada.

Zelko y dance definen a la comunicación organizacional como un fenómeno interdependiente entre la comunicación interna (ascendente, descendente y horizontal) y la comunicación externa (relaciones públicas, ventas y publicidad).

Lesiker comparte con Zelko y Dance la idea de la comunicación interna y externa, pero añade una tercera dimensión: la comunicación informal de ideas y sentimientos entre las personas de la organización.

Goldhaber resume: “La comunicación organizacional ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente e influye en él,; implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios empleados. La comunicación organizacional involucra actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales”.

En el desarrollo del proceso comunicativo dentro de una empresa, la percepción juega un papel fundamental. Algunos teóricos suelen definir a la percepción como la relación directa existente entre el sujeto y el objeto, bajo una apreciación estrictamente subjetiva. Claro está que todo esto dependerá de las experiencias adquiridas, principios, moral y ética individual y el medio socioeconómico y cultural en el que se desenvuelva la persona.

Jerome Rothstein destaca que el concepto organización forma un puente entre la simple idea de información y otros significados, ideas y teorías más complejas: “Información y comunicación tienen diferentes connotaciones en variadas situaciones”.

Para Goldhaber, las actividades que se realizan dentro de una organización se dividen en internas y externas:

**Internas.** Reuniones de supervisores, de la organización en su conjunto, de sindicatos, sistemas de sugerencias, funciones sociales, informes técnicos y representaciones orales, programas de capacitación, sesiones de orientación y de información e instrucción.

**Externas.** Conferencias para mejorar el prestigio de la organización, comerciales, de publicidad o sobre política; presentaciones cívicas o sociales, convenciones o conferencias de presentación, etc.

Fundamentalmente, la comunicación organizacional tiene por objeto transmitir a los interesados un mensaje en cuyo contenido se expresa: a) qué es ejecutar un trabajo eficazmente, y b) que cooperar con otros le permite obtener para sí mismo la satisfacción del deber cumplido.

Por medio de la comunicación, el subordinado sabe lo que el superior quiere que se haga, y el superior puede saber lo que aquél está haciendo. Además, la comunicación también estimula la cooperación y la satisfacción en el trabajo porque los miembros de un grupo de trabajo pueden saber lo que cada uno está haciendo y qué piensa el individuo acerca de ese equipo, las comunicaciones fomentan el pensamiento colectivo, sin el cual el grupo no podría existir.

Por su parte, C. Smith y H. Wakeley explican que las organizaciones no pueden sobrevivir sin comunicaciones. Las organizaciones efectivas deben tener un sistema efectivo de comunicación. Dentro de las organizaciones, el sistema de comunicación tiene unidos a todos los demás. La comunicación efectiva requiere de canales clara y cuidadosamente definidos y de contenido de significación, y éste deberá estar acorde con las metas de la organización.

En conclusión en el campo organizacional, la comunicación es una serie de sistemas ordenados, previamente analizados, cuyos objetivos deberán ser: motivar al personal a ejecutar su trabajo eficazmente; evitar la desintegración o marginación obrera; estimular la cooperación y la satisfacción en el trabajo, y fomentar el pensamiento colectivo. Además, debe promover el funcionamiento uniforme del proceso administrativo; ayudar a la planeación de la organización; asegurar la transmisión de conocimientos y experiencias; y permitir el intercambio de opiniones. En ese sentido, deberá generar una información confiable; crear y mantener una imagen de la organización en el exterior; utilizar canales o medios

estructurados cuidadosamente, y ayudar al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Conservadoramente, la información fluye por tres elementos del modelo de comunicación tradicional: *emisor*, *mensaje* y *receptor* y para que se realice la comunicación se agrega un cuarto elemento: *retroalimentación*.

De aquí se desprenden dos modelos de comunicación: a) unidireccional, y b) bidireccional.

### **Modelo unidireccional**

**Ventajas.** Control por parte del emisor, modelo rápido y seguro, el emisor conserva la autoridad y no hay comunicación con él; es decir, no se le puede interrogar.

**Desventajas.** El receptor pierde la oportunidad de comunicarse con el emisor y hay inseguridad y desconfianza en la información.

### **Modelo bidireccional**

**Ventajas.** Más preciso y completo que el modelo anterior, con mayor ética, más flujo de información, intercambio de datos e igualdad de posibilidades para interrogar.

**Desventajas.** Hay interrogantes para el emisor, pierde control al enfrentarse con el receptor, pierde rapidez en su proceso.

El modelo bidireccional logra seis importantes pasos dentro de la organización:  
comunicación integradora;

- 1) comunicación positiva;
- 2) comunicación dinámica;
- 3) comunicación interna;
- 4) comunicación externa, y
- 5) la entrevista.

### **Comunicación integradora**

Es con la que se logra que los diferentes recursos que forman una organización puedan llegar a un fin común establecido. Cuando por medio de la comunicación se está integrando al grupo, seguramente también se alcanzará la solidaridad entre sus miembros; las funciones se desarrollan con mejor disposición y con más ánimo porque la gente se siente realmente integrada a su trabajo.

### **Comunicación positiva**

Con ella se busca contar siempre con una actitud optimista en las labores. Una de las mejores formas para lograr una integración de las personas dentro de la organización, será crear mecánicas de grupo, conferencias, días de campo, campeonatos deportivos, etc. Estos sistemas de comunicación son aplicables desde la dirección general y cargos gerenciales, hasta los niveles inferiores del organigrama.

La motivación dentro de la organización es un factor importante dentro de la comunicación positiva. El individuo necesita un sincero reconocimiento a su trabajo, así como las correcciones necesarias a sus errores laborales.

### **Comunicación dinámica**

Es la comunicación que imprime rapidez, calidad, destreza, cantidad, fluidez, etc., a las actividades. Para lograrlo se contará con la ayuda de sistemas efectivos

tales como: conferencias culturales, cursos y seminarios, superación personal y colectiva.

### **Comunicación interna**

La conforman todos aquellos medios informativos que se emplean en la organización: avisos, memorandos, circulares, boletines, órdenes de trabajo, etc. Este tipo de comunicación se efectúa sólo cuando el emisor y el receptor pertenecen al mismo grupo de trabajo de la organización.

Aquí se pueden mencionar dos medios de comunicación interna muy efectivos para la organización. El primero es un *Manual de procedimientos y políticas de la organización*. El segundo medio es una *Guía de identidad*, la cual tiene como propósito establecer las políticas de imagen o identidad corporativa.

### **Comunicación externa**

Es la que se origina entre uno o varios de los miembros de la organización con las personas que no pertenecen a ella. Esta comunicación puede efectuarse dentro o fuera de las instalaciones de la organización.

### **La entrevista**

Como un caso específico de la comunicación bidireccional es necesario referirse a las entrevistas, ya que ésta es una parte común y vital para la organización en sus diferentes niveles. La entrevista es un tipo de comunicación sumamente especializado, con el que es posible evaluar a las personas y sus expectativas. Con la entrevista se propician acuerdos, se reciben opiniones y sugerencias, se investigan planes y se resuelven problemas.

□ **Tipos de medios y sistemas utilizados en una organización**

Según Urrutia, el sistema se organiza según un código, unas leyes de funcionamiento, que actúan en dos sentidos: por un lado regulan la relación de los signos con el significado (aquello a lo que sustituyen), por otro, el código regula la relación y combinación de los signos integrantes del sistema entre sí. El código es, en la mayoría de las ocasiones, admitido tan sólo tácitamente.

Un sistema de signos es un conjunto organizado de signos solidarios que son utilizados para comunicarse. Un sistema de signos es, pues, un sistema de comunicación.

Algunos de los medios de que se vale una organización para poner en marcha sus sistemas de comunicación, se encuentran en el cuadro 1.2.

**Cuadro 1.2.**

<b>Sistema</b>	<b>Medio</b>
a) Publicaciones destinadas a los empleados	Boletines y/o periódicos
b) Avisos periódicos	Tableros y/o pizarrones
c) Contacto personal	Palabra oral, escrita o simbolizada
d) Informes anuales	Reportes escritos
e) Reuniones	Palabra oral, escrita, audiovisual o simbolizada

□ **Condiciones básicas de los sistemas de comunicación eficaces**

Existen dos normas elementales para obtener las condiciones básicas de eficiencia, en lo tocante a sistemas de comunicación:

- a) Es imprescindible conocer lo más profunda y completamente posible a las personas con las que nos vamos a comunicar.
- b) Necesitamos adecuar el lenguaje a la realidad, al nivel cultural, etc., del receptor tanto en nuestra intención como en el contenido de los mensajes. También hay que considerar por qué canal o medio tendrá un mejor impacto nuestra información.

#### □ **Importancia de las relaciones publicas**

Las relaciones públicas pueden ser definidas como un conjunto de elementos coordinados entre sí, cuyo propósito es influir en la opinión pública. Su función primordial radica en ejercer una influencia favorable en la opinión favorable en la opinión pública mediante una actividad aceptable y ejerciendo una comunicación recíproca.

Una de las principales características de las relaciones públicas es la de convencer mediante razonamientos, persuadir directamente a la opinión y convertir sus voluntades y esperanzas en enfoques positivos, siempre relacionados con nuestra organización. Para lograr lo anterior contamos con cuatro principios fundamentales:

**Concordancia o fusión.** Son mensajes con ideas que afectan directamente a los sentimientos del auditorio. Debe existir una estrecha similitud de ideas y emociones.

**Iniciativa.** Establecer lineamientos para ejecutar cierta actividad que no contradiga a los principios de concordancia o de fusión.

**Credibilidad o confianza.** Para creer y convencer hay que demostrar confianza en lo que se escucha y en quien lo dice. Los puntos de vista expresados en forma cordial y sincera establecerán una acción altamente persuasiva.

**Sencillez.** La aceptación de las ideas y mensajes será válida únicamente cuando se emplean frases y conceptos de uso común, de fácil comprensión y asimilación.

#### □ **Funciones de la comunicación en las organizaciones**

El término función alude a la contribución de una actividad repetitiva, a fin de mantener la estabilidad o equilibrio. En este caso, el término función se refiere a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación.

Daniel Katz y Robert Kahn sugieren que tales funciones pueden analizarse en dos niveles diferentes:

1. En el nivel de la organización total, la comunicación puede estudiarse en términos de cuatro funciones generales: producción, mantenimiento, adaptación y dirección.
2. En un nivel más específico, las funciones de la comunicación se examinan dentro de un contexto didáctico (relación superior-subordinado). Las funciones específicas de la comunicación son: instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo; procedimientos organizacionales e información de carácter ideológico para inculcar un sentido de misión (adoctrinamiento de metas).

Nótese que estos dos niveles de funciones no son incompatibles, el segundo es una traducción del primero a un contexto didáctico.

Martha Jacob revisó 12 sistemas de categorías funcionales diferentes y los agrupó en cinco categorías: terminación del trabajo, mantenimiento o apoyo, motivación, integración e innovación. Nos concentraremos solamente en tres de estas funciones: producción, innovación y mantenimiento.

### **Función de producción**

Como señala Goldhaber, se consideran mensajes de producción aquéllos que informan a los empleados cómo realizar sus trabajos; incluyen actividades como capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencias de ideas, etc. La función de producción implica cualquier actividad de comunicación relacionada directamente con la realización del trabajo central de la organización.

### **Función de innovación**

Rogers y Agarwala Rogers distinguen dos tipos generales de innovaciones organizacionales:

- a) Las innovaciones de la organización.
- b) Las innovaciones en la organización.

Las primeras son las innovaciones que se adoptan como resultado de una decisión organizacional. La organización en general cambia, no así las personas que laboran en ella; tampoco se requiere que la mayoría de los miembros se comporten de manera distinta.

Por otra parte, las innovaciones en la organización son aquéllas que requieren un cambio en el comportamiento del individuo. La innovación incluye a toda la organización, pues requiere de un cambio en la actitud de los individuos, desde los directivos hasta los obreros, hacia ella para lograr metas organizacionales.

En ambos casos, la función de innovación destaca la importancia de la comunicación. Por una parte, será crucial la forma en que los directivos de la empresa definan el ambiente externo de la organización. Si consideran el ambiente fluido y cambiante (turbulento), la función innovadora de la comunicación será vital y la organización deberá adaptarse a los cambios externos. Por otro lado, la comunicación debe originar los cambios internos que permitan a la organización seguir funcionando o crecer.

### **Función de mantenimiento**

Berlo explica esta función de la comunicación como aquella que afecta el mantenimiento de la autoestima de los individuos, de las relaciones interpersonales con otros miembros de la organización, y el mantenimiento de las propias funciones de producción e innovación.

Las actividades de comunicación en la función de mantenimiento “están dedicadas a la socialización de la gente” y no hacia el material con el que se trabaja. La comunicación de mantenimiento se ocupa de la información y confirma la relación de la persona con el ambiente físico y humano. Como señalan Myers y Myers la información que confirma la opinión de un individuo como competente y valioso, es integradora y afecta la autoestima.

Los miembros de una organización pueden identificarse y relacionarse entre sí como miembros de ella. La comunicación de mantenimiento se ocupa de recompensar y motivar al personal para integrar las metas individuales y los objetivos organizacionales. Sólo a través de ésta, los individuos pueden intervenir en las metas de cualquier organización.

Es difícil definir a la comunicación organizacional; generalmente este concepto tiene tres acepciones.

En primer lugar, la comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.

Una segunda acepción presenta a la comunicación organizacional como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio.

Por último, la comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

#### □ **Definiciones de los conceptos utilizados en la comunicación organizacional**

A continuación se mencionan las definiciones de algunos de los conceptos que se han manejado dentro de la comunicación organizacional, entendida como un conjunto de técnicas y actividades.

1. **Comunicación interna** es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

2. **Comunicación externa** es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.
3. **Relaciones públicas** son el conjunto de actividades y programas de comunicación efectuados por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con sus diferentes públicos externos, y para proyectar ante ellos una imagen favorable.
4. **Publicidad** es el conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva, que buscan promover o incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.
5. **Publicidad institucional** es el conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva que persiguen evocar en el público una imagen favorable de la organización. Se considera entonces, como un instrumento de las relaciones públicas.

### c) LA COMUNICACION INTERPERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES

#### □ Definición de comunicación interpersonal

Referirse a la comunicación interpersonal plantea un problema de delimitación. Si se interpreta el concepto en sentido literal, se trata de la comunicación entre personas; sin embargo, esto resulta ambiguo. Blake y Haroldsen la definen como la interacción “que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas, y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata”. En otras palabras, cuando hablamos de comunicación interpersonal aludimos a la comunicación cara a cara.

A continuación se mencionan las principales características de este tipo de actividad comunicativa, siguiendo el esquema propuesto por Dean C. Barnlund.

1. Como condición inicial se requiere de un contacto previo entre dos o más personas físicamente próximas. El resultado de dicho contacto es la entrada de cada uno de los involucrados en el marco perceptual de los otros.
2. No hay un número preestablecido de participantes, más allá del cual la interacción deje de ser interpersonal, pero se requiere por lo menos de dos personas.
3. El contacto previo permite “entrar en sintonía”, es decir, iniciar el intercambio de mensajes en torno a un punto focal de atención compartido (un tema en común).
4. Todas las personas que intervienen en la comunicación interpersonal son, de una u otra manera, participantes activos. Se trata, entonces, de una relación de “toma y daca” en la que los interlocutores asumen diferentes roles.
5. La interacción se lleva a cabo mediante un intercambio de mensajes, en el cual cada participante ofrece a los demás un conjunto de señales para ser interpretadas.
6. Al tratarse de una interacción cara a cara los participantes pueden recurrir a todos sus sentidos, por tanto, es necesario que estén lo suficientemente cerca para conversar; la modalidad, el estilo y los matices personales de cada uno serán percibidos por los demás.
7. Aparentemente, el contexto interpersonal está poco estructurado, por lo cual se suele pensar que la frecuencia, la forma o el contenido de los mensajes se rigen por pocas reglas, pero no siempre es así.

Hasta aquí se ha tratado de definir la comunicación interpersonal desde la perspectiva situacional, es decir, ponderando únicamente criterios de situación. Una definición más completa deberá elaborarse con base en ciertos procesos de desarrollo que tienen que ver con la relación, es decir, “debe considerar cómo los comunicadores se relacionan y cómo se ‘ven’ entre sí, y la forma en que planean y regulan sus intercambios comunicativos”.

Según la perspectiva de desarrollo, las relaciones entre las personas se conciben en un continuo que va de lo impersonal a lo interpersonal. En este sentido, las relaciones son procesos con diferencias cualitativas según la fase en que se encuentren. A medida que la relación se torna más y más interpersonal como consecuencia de cambios de tipo cualitativo, se diferencia de otras relaciones, la vuelve “única”.

De manera sucinta, la perspectiva de desarrollo propone a la comunicación interpersonal como una actividad que elabora predicciones. Es decir, que los participantes infieren los resultados probables de sus estrategias de interacción, con base en los datos disponibles acerca de los demás.

Las predicciones se fundamentan en tres tipos de información: **cultural** (rasgos atribuidos a las personas con base en estereotipos de raza, nacionalidad, clase social, etc.), **sociológica** (basada en los grupos de membresía y de referencia) y **psicológica** (los rasgos que distinguen a unos individuos de otros).

#### □ **Las metas de la comunicación interpersonal**

Las motivaciones de la conducta social son un tema complejo de la psicología, cuyos alcances rebasan nuestros objetivos; no obstante, resulta indispensable determinar, aunque de forma general, las metas que la gente persigue al relacionarse con sus congéneres. Las más comunes son las siguientes:

1. **Placer.** Para la mayoría de la gente, el aislamiento resulta desagradable, por eso buscamos la compañía de otras personas.
2. **Catarsis.** La catarsis es un proceso liberador de tensiones emocionales perturbadoras, mediante la expresión verbal y la manifestación de los sentimientos. Casi siempre, las relaciones interpersonales son, en mayor o menor medida, catárticas. En muchas ocasiones, el que habla no espera una respuesta ni el que escucha ayuda a resolver el problema; sin embargo, lo que cuenta es escuchar.
3. **Respuesta manifiesta.** Con frecuencia, el propósito principal de la comunicación interpersonal es provocar una respuesta observable por parte del receptor. Esta puede ser inmediata o diferida, pero, en cualquier caso, el emisor la espera y se muestra atento a las señales que puedan revelar su aparición. La mayoría de las relaciones de tipo formal, propias del ámbito laboral, se orientan hacia la coordinación de actividades con fines productivos e implican la necesidad de una respuesta manifiesta.
4. **Respuesta encubierta.** Este tipo de respuesta no suele ser directamente observable y verificable, ya que tiene que ver con cambios sutiles como la modificación de actitudes o creencias. Los programas de inducción para el personal de nuevo ingreso a las empresas incluyen, normalmente, mensajes que provocan este tipo de respuestas.

□ **El comportamiento no verbal en la interacción**

La comunicación no verbal se realiza mediante formas expresivas diferentes de la palabra hablada. Los elementos que componen esta forma de interacción son:

1. El lenguaje de los signos incluye todas las formas de codificación en la que palabras, números y signos de puntuación han sido sustituidos por gestos; éstos varían desde una sencilla inclinación de cabeza para decir “sí”, hasta sistemas tan complejos como el lenguaje de los sordomudos.
2. El lenguaje de la acción comprende todos los movimientos que se realizan; por ejemplo, caminar, comer o trabajar tienen una doble función; por una parte, sirven a propósitos personales y, por otra, expresan algo susceptible de interpretación.
3. El lenguaje de los objetos, abarca cualquier despliegue, intencional o no, de cosas materiales. Los objetos que componen el arreglo de una casa, sea con fines prácticos o decorativos, descubren algo de la personalidad de sus habitantes.

A continuación se enlistan las funciones básicas de las conductas comunicativas no verbales en el contexto de la interacción:

1. ***Expresar emociones.***
2. ***Comunicar actitudes interpersonales.***
3. ***Apoyar a la comunicación verbal.***
4. ***Sustituir al lenguaje.***

□ **Variables que influyen en la comunicación interpersonal**

En esta parte se revisarán las variables que más influyen en el inicio y el mantenimiento de las relaciones interpersonales, sobre todo en lo concerniente al contexto organizacional.

## **Necesidades de comunicación**

Para coordinarse eficientemente con el resto de los miembros de la organización, cada uno de sus integrantes requiere contar con cierta información. Esta puede agruparse en cuatro grandes categorías:

1. **Instrucciones de trabajo.**
2. **Retroalimentación sobre el desempeño.**
3. **Noticias**, acerca de la organización, los compañeros, el entorno, el mercado, los productos, el campo profesional, etc., que permitan a las personas estar al día con respecto a los asuntos concernientes a su trabajo.
4. **Información de carácter personal**, que permita a los individuos conocerse entres sí más allá del rol laboral.

## **Proximidad**

La proximidad física juega un papel fundamental en el establecimiento de las relaciones, y uno muy importante en su mantenimiento. Evidentemente, es más probable entrar en contacto con quienes se hallan más cerca de nosotros que con aquéllos que se encuentran a distancia.

La proximidad física, por otra parte, aumenta la frecuencia de las interacciones, lo cual suele llevar a una polarización de las actitudes hacia los demás. En otras palabras, si los interactuantes logran una relación gratificante, la frecuencia de los contactos redundará en mutua simpatía; por el contrario, si su relación es desagradable, cuanto más interactúen mayor será la antipatía que siente el uno por el otro.

En el terreno de las organizaciones, es muy clara la tendencia a establecer y mantener relaciones con quienes están próximos; las necesidades de trabajo obligan a desarrollar relaciones cooperativas que con frecuencia desembocan en relaciones personales.

### **Similitud de actitudes**

La gente, por lo general, suele encontrar atractivos a aquéllos con quienes comparte puntos de vista similares respecto de lo social, lo político, lo económico y lo religioso. En cambio, cuando hay desacuerdos en las actitudes en relación con aspectos fundamentales de la vida, el otro será visto como menos atractivo.

### **Complementariedad de necesidades**

Este concepto se aplica a situaciones donde alguna necesidad personal se complementa con cierta necesidad de otra. Por ejemplo, se supone que la sumisión resulta atractiva para los dominantes en tanto que la dominación puede ser irresistible para los sumisos. La similitud y la complementariedad operan conjuntamente.

### **Diferencia de estatus**

La influencia de las diferencias de estatus en la comunicación depende de la posición relativa de los interlocutores. Para quien tiene un estatus inferior, las muestras de importancia y los símbolos de poder del otro pueden resultar hasta cierto grado intimidantes e inhibitorios.

En algunas empresas, se busca contrarrestar los efectos nocivos al reducir en la medida de lo posible los símbolos de estatus y hacer énfasis en las semejanzas, y no en las diferencias.

### **Autorrevelación**

Por autorrevelación se entiende el hecho de compartir “información ‘personalmente privada’, esto es, información que permanece oculta a los ojos y oídos de otros, y que la persona que la puede revelar se niega a hacerlo, indiscriminadamente”.

La autorrevelación conlleva sus riesgos; mientras más privada sea la información brindada a los interlocutores, mayor será el poder que éstos tengan sobre quien la

aporta. En esa medida se incrementará la posibilidad de que en alguna ocasión sea usada en su contra. Mostrarse abiertamente a los demás lo hace a uno vulnerable.

### **Empatía**

Empatía es la capacidad de inferir los sentimientos y el estado de ánimo del interlocutor (casi siempre a partir de señales no verbales). Pero, además, la empatía debe incluir la comprensión de la relación entre el estado de ánimo, o los sentimientos, y la conducta del otro. En ese sentido, para los fines de la comunicación interpersonal, la empatía tiene un carácter entre predictivo y explicativo.

### **□ Las reglas de la interacción de las organizaciones**

#### **Roles y reglas**

Las reglas que rigen las interacciones pueden definirse como declaraciones que expresan consenso, compartidas a niveles variables de generalidad, concernientes a la estructura, procedimientos y contenido de las relaciones comunicativas.

Puede enfocarse el fenómeno desde dos puntos de vista diferentes, pero complementarios: el de las relaciones formales y el de las informales. En el primer caso, el rol o papel que cada quien juega dentro de la estructura resulta indispensable para comprender la interacción, misma que está gobernada por reglas externas.

En lo relativo a la comunicación informal, las reglas son similares a las que operan a nivel general en la sociedad, excepto en presencia de la variable estatus (poder, autoridad, rango, posición, etc.). En este caso, hay una combinación entre las

reglas impuestas extrínsecamente y las intrínsecamente negociadas, como en cualquier otra relación interpersonal.

□ **Conflictos y barreras en la comunicación interpersonal**

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

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

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

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

#### IV. EL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES

Durante mucho tiempo, la opinión prevaleciente del conflicto en las organizaciones era que:

1. El conflicto es intrínsecamente malo. Su presencia da pruebas de que algo está mal en la organización. Por el bien de ésta, se debe eliminar el conflicto.
2. Los miembros de la organización que ocasionan el conflicto tienen problemas emocionales; de otra manera no lo ocasionarían.
3. Para eliminar el conflicto (y, de esta manera, resolver el problema), es necesario despedir u obtener ayuda psiquiátrica para los empleados responsables.

La opinión moderna es que:

1. El conflicto es inevitable y no necesariamente dañino.
2. Algunas clases de conflictos pueden contribuir inconmensurablemente a la salud y el bienestar de la organización. Por ejemplo, al estimular la competencia productiva.
3. Sin importar cuál sea el conflicto, se le puede administrar de manera que se minimicen las pérdidas y se maximice la ganancia.

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

---

\* *The Random House Dictionary of the English Language*. The Unabridged Edition. Jess Stein, Editor in Chief (New York: Random House, 1967).

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

Estas definiciones, casi sin excepción, dan la connotación de que el conflicto es irresoluble sin combate, y promueven el supuesto de que el conflicto es malo en sí, que es perjudicial por sí mismo. Sin embargo, algunas de las características que plantean los psicólogos no dan esta connotación. Considérense las siguientes características que Edward Murray plantea:\*\*

*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.*

---

\*\* *International Encyclopedia of the Social Sciences*. Vol. 3 (New York: Macmillan; The Free Press, 1968). Pág. 220.

En el mismo libro,<sup>\*\*\*</sup> Robert C. North proporciona la perspectiva de un científico político:

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

El sociólogo Lewis Coser ha refinado estos conceptos y los ha aplicado en forma específica al tipo de conflictos que se observan con mayor frecuencia en las organizaciones. Consisten en dos partes:

**1. Una lucha con respecto a valores ... (o con respecto a) demandas sobre posiciones, poder y recursos escasos**

En otras palabras, las partes del conflicto están compitiendo. Su competencia puede ser con respecto a los valores de quien habrán de prevalecer. En competencias con respecto a valores, una ideología no puede prevalecer si no es a costa de otra. Cuando la competencia implica posición, poder o recursos, los competidores pueden no estar buscando algo único o "extraordinario".

**2. Los propósitos de los oponentes son "neutralizar, dañar, o eliminar a sus rivales"**

En otras palabras, si sólo uno de nosotros puede poseer ciertas cosas, usted y yo debemos hacer lo que podamos para evitar que el otro la obtenga. Por supuesto, esto no significa que debemos asesinar o lastimar a los otros. Es posible neutralizar, dañar o eliminar a un competidor simplemente construyendo la proverbial mejor ratonera.

---

<sup>\*\*\*</sup> *Ibid.* Pág. 226.

El hecho de que seamos competidores no significa que debamos ser *enemigos*. Las rivalidades no son necesariamente de enemistad. Tal como Coser observa:

*Los conflictos y los sentimientos hostiles, aunque con frecuencia van asociados, son en realidad fenómenos diferentes... No es necesario que las actitudes hostiles den como resultado un conflicto, ni tampoco debemos esperar que discrepancias objetivas de poder, posición, ingresos, y otros conceptos similares, conducirán al surgimiento de conflictos, aunque se les puede considerar como fuentes potenciales de éstos.\**

Comenta Joe Paterno, entrenador de fútbol, del campeón nacional de 1982, Penn State (y entrenador del año en la NCAA de 1982): "Les digo a mis jugadores", ama a tu adversario, ya que es la persona que te da una razón para ser excelente.

Contemplando desde este punto de vista, el conflicto no es un impedimento para el funcionamiento eficiente y la operación exitosa de una organización; es, o puede ser, un espolón que favorezca la excelencia y el logro. Sin importar qué tipo de organización sea (iglesia, escuela, hospital, negocio pequeño, o compañía grande) el conflicto puede ser valioso.

#### □ **¿Por que es inevitable el conflicto en las organizaciones?**

Las fuentes inevitables de conflicto son inherentes a la estructura de toda organización. De hecho, puede resultar que por definición "organizar" equivalga a introducir fuentes de conflicto.

Como es natural, cada unidad, departamento o división de una organización elabora metas, valores, objetivos y procedimientos apropiados para su misión. Sin

---

\* *International Encyclopedia of the social Sciences. Vol. 3, Pág. 233.*

embargo, es posible que todas estas cosas que se desean provoquen conflictos con los deseos de otros departamentos dentro de la organización.

No es sorprendente que sea común que asignemos una mayor prioridad a nuestra propia misión que a la de la otra persona. En este proceso, es posible que perdamos de vista las metas, valores, objetivos, procedimientos y razones de ser generales de la organización. En cualquier caso, el conflicto es inevitable al chocar nuestra búsqueda de lo que consideramos necesario con la búsqueda de nuestros colegas de lo que ellos consideran necesario.

Cada uno de nosotros, o cuando menos así lo parece, tiende a identificarse con la menor unidad de trabajo de una organización. También parece que cada uno de nosotros tiende a aplicar las normas de su propia unidad de trabajo a las otras unidades de trabajo de la organización.

En resumen, los subgrupos de una organización tienden a considerar a sí mismos primordiales y los miembros de cada subgrupo tienden a aplicar sus propias normas a los otros subgrupos, dando como resultado un conflicto inevitable.

Ahora se consideran otras fuentes comunes de conflictos dentro de las organizaciones.

#### □ **Competencia por recursos limitados**

Sin importar cuál sea la organización ni qué tan abundante sean sus recursos, éstos son finitos. Por ello, en términos matemáticos, cualquier cosa que usted declara suya es algo que yo no puedo reclamar.

Es cierto, entre más cosas haya disponibles, menos probable será que usted y yo nos peleemos por ellas. Nadie ambiciona la arena de un desierto. Sin embargo,

en la mayoría de las situaciones no hay una cantidad suficiente de *ningún* recurso a disposición. Por ello, aquellos de nosotros que lo buscamos estamos participando en un juego de suma cero con el que no es posible ganar, excepto si es a mis expensas, y yo no puedo ganar, o a expensas tuyas.

Cuando hablamos de recursos dentro de organizaciones, la mayoría de nosotros pensamos de inmediato en dinero. Sin embargo, existe una gran cantidad de otros recursos por los que las personas pueden competir y algunos de éstos son mucho más importantes, en ciertos contextos, que el dinero.

A saber:

### **Responsabilidad**

La mayoría de nosotros deseamos responsabilidad principalmente debido al reto que presenta; el reto de probar los límites de nuestras capacidades, dedicación e imaginación.

Sin importar cuáles sean las razones para desearla, podemos estar seguros de que otras personas de nuestras organizaciones la desean también. Y sin importar cuál sea la organización, estamos participando en un juego de suma cero, porque ninguno de nosotros puede aumentar su propia área de responsabilidad si no es a costa de disminuir la de otras personas.

### **Personal**

En ciertos sentidos, el número de personas que nos reportan es sólo un reflejo de nuestra responsabilidad pero, en otro sentido, mayor y más importante para muchos de nosotros, esas personas son las que hacen posible que nosotros realicemos nuestro trabajo en la mejor forma posible. Por ello, en la mayoría de las organizaciones existe una intensa competencia con respecto al personal y dado que existe sólo una determinada cantidad de personas, el conflicto es inevitable.

### **Espacio**

Al igual que el personal, el espacio es tanto un reflejo de la responsabilidad como un contribuyente para el mejoramiento del desempeño.

### **Herramienta y equipo**

Conforme mejor sea nuestros equipos y herramientas, más capacitados estaremos para llevar a cabo nuestras tareas. Y al igual que es cierto para el personal y el espacio, su disponibilidad es finita.

### **Acceso a los superiores**

Si usted es el presidente del consejo de administración y Marge es la presidente, yo, en calidad de vicepresidente ejecutivo, preferiría reportarme directamente a usted, y no sólo debido a prestigio inherente en esa relación, sino también debido a que usted, que es quien toma las decisiones finales, puede facilitar que yo logre las metas relacionadas con mi trabajo.

Al mismo tiempo, usted no podría realizar su trabajo como presidente del consejo si estuviera disponible para las docenas, cientos, miles o incluso (en ciertas organizaciones) millones de personas que desearían tener su atención. Por ello, debe usted establecer canales de reporte que limiten el número de personas que tienen acceso a usted. Como es evidente, quienes buscan acceso están en conflicto entre sí, y nosotros que reportamos a Marge nos sentiríamos aventajados por quienes le reportan a usted, de la misma manera en que quienes reportan a funcionarios *junior* se sentirían aventajados por quienes reportan a Marge.

El tiempo es crucial para la resolución de estos conflictos, porque la experiencia muestra que el conflicto aumenta conforme las partes sienten que los recursos se están reduciendo.

El siguiente modelo ilustra el punto:

X X X X X	X X X X X
X X X	X X X
X	X
X X X	X X X
X X X X X	X X X X X

Considere que las X son unidades de un determinado recurso. Comenzamos con cinco de ellas, después sólo quedan tres y después sólo una. Después mejora la situación y volvemos a tener tres y después las cinco originales.

De hecho, es probable que surgieran conflictos aún en el caso de que el número original de unidades de este recurso (cinco) nunca se redujera porque la mayoría de nosotros esperamos progresar, más que sólo mantener el *statu quo*. Sin embargo, cuando se reduce el número de unidades, la probabilidad del conflicto aumenta en forma exponencial.

Por tanto, en el modelo anterior, la presentación del conflicto comienza en algún punto entre el renglón de cinco X y el siguiente renglón de tres X; en otras palabras en el momento en el que las partes comienzan a notar que las unidades se están reduciendo. El conflicto se intensifica conforme las unidades continúan disminuyendo. Después, conforme las unidades comienzan a aumentar el conflicto se aligera.

En otras palabras:

XXXXX

Comienza el conflicto.

XXX

El conflicto se encuentra en su punto más intenso.

X

El conflicto se comienza a aligerar.

XXX

Se resuelve el conflicto.

XXXXX

Para expresarlo de otra forma, el conflicto se intensifica a una velocidad mayor que la velocidad a la que se reducen las unidades del recurso, y el conflicto llega a su cumbre aún antes de que las unidades hayan llegado a su nivel mínimo; esto se debe a que los competidores perciben un desplome (para utilizar el lenguaje del mercado de valores). Después, en la subida, el conflicto se reduce conforme se materializa la *promesa* de más unidades y se resuelve aun antes de que se haya restaurado el número original de unidades.

Este patrón debe alentar a los administradores que no hacen ningún intento de administrar los conflictos, porque sugiere que cuando éste es resultado de la competencia por un recurso que disminuye, el conflicto termina aun antes de que se restaure la cantidad original del recurso. Sin embargo, sugiero que el conflicto *nunca surgiría* si los administradores superan cómo ofrecer sustitutos o, en otras palabras, *alternativas relevantes* ante el recurso que disminuye.

Obsérvese esto de nuevo en forma sistemática:

XXXXX

Comienza el conflicto.

XXX XXXXXXXX Se presentan alternativas relevantes.

Termina el conflicto.

X XXXXXXXX

XXX XXXXX

XXX XXXXX

Nada de lo anterior pretende señalar que se resolverán todos los conflictos de sus subordinados al proporcionarles sustitutos ante recursos que se reducen. De hecho, si da usted la apariencia de estar ofreciendo un sustituto insignificante por el recurso que se desea, lo más probable es que su personal considere que está

insultando su inteligencia y sentirá un mayor resentimiento que en el caso de que no hubiera intentado ofrecer un sustituto. Sin embargo, sigue siendo cierto que algunos recursos son verdaderamente susceptibles de reemplazo con alternativas relevantes.

#### □ **Choques de valores**

Una de las fuentes más comunes de conflictos relacionados con valores son las diferencias de opiniones con respecto al propósito de la organización o con respecto al propósito de formar parte de ella. Una cantidad enorme de administradores empresariales consideran que los empleados no tienen interés en los objetivos generales de la compañía y que el principal motivo que los mueve a trabajar en la organización es ganarse la vida. De hecho una gran cantidad de empleados (probablemente la mayoría) tienen fuertes opiniones morales acerca de la clase de trabajo que realizan y un elevado porcentaje de ellos podría probablemente ganar más dinero haciendo alguna otra cosa.

Se puede decir que:

*No se debe considerar que ninguna de las partes (sin importar cuál sea el conflicto) esté equivocada*

Pretendo sugerir que en el estudio de cómo administrar el conflicto no hay lugar para consideraciones de quién está en lo “correcto” y quién está “equivocado”. El papel de un administrador no es el del árbitro de un partido de *baseball* que dictamina si un jugador ha tocado la base o está fuera, o un jurista que dictamina si un acusado es culpable o inocente. El papel de un administrador es resolver el conflicto de la mejor manera en términos de los mejores intereses de la organización. Y, también es de esperarse, de la mejor manera para los intereses de las partes individuales implicadas en el conflicto.

Aceptar este punto de vista puede resultar muy difícil para muchos de nosotros. Después de todo, hemos sido criados, cuando menos la mayoría de nosotros, con la idea de que debe prevalecer lo correcto sobre lo equivocado.

Sin embargo, en situaciones de conflicto con respecto a valores, lo “correcto” y lo “equivocado” son conceptos irrelevantes. Es típico que cada una de las partes considere que sus valores son correctos y los de las otras partes equivocados.

En otras palabras, los valores tienen mucho sentido para las personas que los mantienen. Si no encontramos que esos valores son lógicos no los mantenemos. Y si difieren de los valores de otra persona, es poco probable que concluyamos que estamos equivocados y que la otra persona está en lo correcto. De hecho, es mucho más probable que concluyamos que la otra persona es la que está equivocada.

En resumen, los valores tienen perfecto sentido para las personas que los mantienen. Surgen los conflictos cuando proyectamos nuestros propios valores sobre otra persona. No se debe asumir que uno será capaz de motivar a otros a través de los mismos valores que nos motivan. En muchas situaciones no será posible. El truco consiste en identificar los valores de la otra persona y después determinar una forma de darle a ésta lo que desea u ofrecerle una alternativa deseable.

#### □ **Responsabilidades mal definidas**

Con propósitos de ilustración, imagine, que usted y yo decidimos iniciar un negocio. Convenimos en que usted asumirá la responsabilidad de fabricar el producto y yo de comercializarlo.

Digamos que las personas que nos compran el producto desean una demostración antes de comprometerse. En mi opinión, hacer una demostración

del producto recae en su responsabilidad como fabricante, y en su opinión, yo, en calidad de vendedor, debe asumir la responsabilidad.

Estamos en conflicto *no* debido a que ninguno de los dos busque aprovecharse del otro, ni debido a que habíamos hecho el acuerdo con mala fe, *ni* tampoco debido a que seamos quisquillosos o peleoneros, sino sólo debido a que no tomamos medidas para resolver una contingencia que no se anticipó cuando realizamos el acuerdo original.

Alguien podría argumentar que el acuerdo que usted y yo hicimos no fue detallado en forma suficiente y por ello nuestros conflictos han surgido como resultado de nuestra falta de cuidado. Sin embargo, sin importar qué tan cuidadoso y detallado pueda ser un acuerdo, siempre existe la posibilidad de diferencias de interpretación. Si o fuera así no habría necesidad de un sistema judicial; los legisladores simplemente legislarían, la rama ejecutiva del gobierno sólo pondría, en práctica las (totalmente carentes de ambigüedad) leyes.

Las organizaciones han intentado, y en especial en años recientes, dejar la menor cantidad posible de las obligaciones de sus miembros abiertas a interpretación.

Resulta significativo que sea frecuente que el elemento no definido surja como una fuente importante de conflicto entre partes que nunca han deseado otra cosa que no sean relaciones armoniosas.

En teoría, se supone que las descripciones de puestos anticipan y contemplan cualquiera de las contingencias que puedan surgir. De hecho, ninguna descripción de puestos puede incluir todas las contingencias posibles. La mayoría de nosotros comprendemos esto e intentamos ser flexibles. Sin embargo, existen límites a la flexibilidad de prácticamente cada persona. Cuando se alcanzan esos límites, y en ocasiones aún cuando apenas se les aproxima, el conflicto es inevitable.

De la misma manera que los elementos no definidos de una descripción de puestos pueden conducir a un conflicto entre compañeros de trabajo, políticas ambiguas o mal pensadas pueden conducir a conflictos entre las divisiones de una organización.

#### □ **Cambio**

Dentro de las organizaciones, el prospecto de cambio siempre está presente. De hecho, siempre se están llevando a cabo cambios de una clase u otra.

Por lo general, los administradores son muy cuidadosos al planear la mecánica del cambio, pero son pocos los que se aproximan a ese cuidado cuando planean la forma en que el cambio afectará a las personas implicadas.

Aumente el número de personas afectadas por un cambio determinado y casi invariablemente aumentará usted el cociente de conflicto en la organización.

#### □ **Impulsos humanos normales hacia el éxito, el reconocimiento, el poder y otros deseos**

Parece que con cierta periodicidad, unos cuantos meses, los periódicos reportan un caso más de algún científico que falsificó datos con el objeto de apoyar ciertas conclusiones.

A ningún científico se le ha otorgado jamás el Premio Nobel por probar la hipótesis nula. Ningún psicólogo se volvió famoso por *no* establecer una relación entre la esquizofrenia y una dieta o la herencia. Ningún químico logró renombre mundial por descubrir que una determinada aleación de níquel era más *débil* que el acero templado.

Y eso nos vuelve a los científicos que falsifican datos. Aunque podríamos condenar que lo hagan, no nos debe sorprender. Estaban operando dentro del contexto de nuestro sistema social de recompensas y castigos. Ellos, al igual que la mayoría de los demás, estaban respondiendo, aunque en contra de la ética, según la opinión suya y la mía, a impulsos humanos normales para el éxito, reconocimiento, poder y otros deseos.

Esos deseos no son "recursos limitados" que se manejaron en el contexto de nuestra anterior definición. En teoría, la capacidad del mundo para dar reconocimiento a los seres humanos puede ser finita, y debe haber una cantidad menor de éxito, poder y otros deseos, de lo que todos nosotros, juntos, podríamos desear. Sin embargo, en la práctica, la gran mayoría de nosotros podemos lograr una cantidad satisfactoria de estos deseos sin robar al prójimo.

Al mismo tiempo, nuestros apetitos de éxito, poder, reconocimiento y similares nos pueden poner en conflicto con personas que tienen impulsos similares. Observamos sus logros y ellos observan los nuestros y cada uno nos sentimos de alguna manera degradados, aun cuando sea posible que ambos hayamos ganado.

□ **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 es potencialmente muy productivo, sin embargo 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.

□ **Modelos de efectividad e intervención.**

*El conflicto positivo es un ideal al cual deben aspirar los gerentes y empleados de toda organización efectiva.* Las organizaciones contemporáneas deben combinar sus habilidades y recursos para alcanzar la ventaja competitiva. Para lograr lo anterior, las personas de los departamentos, de las divisiones y de las unidades estratégicas de negocios, deben estar dispuestas a unir las opiniones contradictorias y a hacer un análisis profundo de los problemas, de tal forma que las ideas diferentes se integren en soluciones efectivas.

*El conflicto positivo muestra también como convertirse en una organización 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 enojo 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.

#### □ **Etapas del cambio organizacional**

Existen cuatro etapas para convertirse en una organización conflictivamente positiva:

- 1) Gerentes y empleados desarrollan una creencia compartida de que el conflicto positivo puede ser útil para ellos y para la organización.
- 2) Gerentes y empleados adquieren una *base común de conocimiento* acerca de manejar el conflicto. Ellos leen sobre el tema, lo discuten y descubren un *compromiso compartido* hacia la utilización del conflicto positivo.
- 3) Gerentes y empleados trabajan juntos para fortalecer su diversidad, para desarrollar metas en conjunto y fortalecerse mutuamente.
- 4) Gerentes y empleados promueven el mejoramiento continuo.

#### □ **Confianza**

En base en la confianza, las personas pueden proponer ideas y contribuir al trabajo en grupo porque piensan que, de igual manera, ellos pueden confiar en otros.

La confianza es una idea compleja, pero consiste fundamentalmente en el sentimiento de que uno se puede apoyar en otros. La confianza involucra revelar información que hace a una persona vulnerable, ya que otros pueden usarla en su contra.

El manejo del conflicto positivo crea una confianza mutua. Si las personas creen que sus ideas y propuestas han sido aceptadas y tomadas en cuenta, sienten confianza en sí mismas y en su organización.

#### □ **Conflicto positivo y liderazgo contemporáneo**

La perspectiva del conflicto positivo define la naturaleza del liderazgo contemporáneo, la cual contradice la noción de que los líderes fuertes toman decisiones unilateralmente. Un líder contemporáneo establece un clima para la exploración de alternativas y el análisis de relaciones frustradas. El punto de vista del conflicto positivo desecha la idea de la lealtad como una forma de acuerdo y sumisión. Los subordinados leales se sienten obligados a expresar sus puntos de vista acerca de la manera en que sus jefes pueden estar interfiriendo con sus propias aspiraciones.

#### □ **Trabajo en equipo y el conflicto positivo.**

Los grupos no son una respuesta mágica a todas las enfermedades organizacionales, ni tampoco convierten automáticamente a una compañía en ganadora. Los equipos de trabajo presentan un gran potencial, pero existe un

sin número de problemas que amenazan su desempeño. La visión del conflicto positivo conforma una alternativa para manejar y entender a los grupos de trabajo, con la finalidad de que se conviertan en equipos productivos.

Los conflictos representan una prueba para los grupos de trabajo. Si éstos son manejados adecuadamente, el potencial productivo que representa el trabajo en equipo se cumple. Si los conflictos son manejados incorrectamente, los grupos se convierten en una anarquía donde las ideas grupales son suprimidas.

#### □ **Definición de conflicto organizacional**

Las organizaciones y los individuos que forman grupos dentro de estas organizaciones experimentan conflicto tanto en su interacción con fuerzas externas como internas.

En el contexto organizacional, el conflicto es una expresión de insatisfacción o desacuerdo con una interacción, proceso, producto o servicio. Una persona o algún grupo está en desacuerdo con otra persona o situación. Esta insatisfacción puede provenir de diversos factores: expectativas diferentes, competencia en las metas, intereses conflictivos, comunicación confusa o relaciones interpersonales insatisfactorias.

El conflicto organizacional es en realidad un indicador de insatisfacción. Al definir el concepto de conflicto como un proceso, nos separamos de la idea de que constituye un "problema" tangible que puede ser resuelto, manejado o controlado. En lugar de esto, el conflicto es una interacción, una señal de angustia dentro o fuera del sistema. Obviamente, la organización o los individuos dentro de ella pueden optar por no responder a esta señal, pero esto no significa que el conflicto deje de existir.

## □ **Identificación de conflicto en las organizaciones**

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

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

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

- **Moral baja.** Similarmente a la ineficiencia o a la baja productividad, la baja moral es frecuentemente la reacción a un conflicto oculto.
- **Ocultar el conocimiento.** En muchas culturas corporativas, conocimiento es poder, y ocultar el conocimiento (información) se lleva a cabo como una forma de control.

#### □ **Respuesta organizacional al conflicto**

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

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

#### **Respuestas de pelea**

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

### **Respuestas de huida**

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

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

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

### □ **Efectividad de las respuestas organizacionales al conflicto**

La mayoría de los representantes de las organizaciones, cuando se les pregunta acerca de la efectividad de su sistema de solución de disputas, hacen notar su alto costo, no sólo en términos de dinero y tiempo invertido sino también en términos de su impacto negativo en el desarrollo de las relaciones (tanto afuera como adentro de la organización) con los empleados y clientes. Cada vez más, las organizaciones buscan métodos alternativos para la solución de disputas, así como técnicas relativas al manejo de conflictos. Estos representantes están pidiendo ayuda para mejorar la efectividad de sus sistemas de manejo de conflictos como un todo a profesionales como consultores de desarrollo organizacional, gerentes de recursos humanos y abogados.

### □ **El manejo de conflicto como un sistema**

El diseño o mejoramiento de los sistemas de manejo de conflicto debe mucho de sus practicas y principios a los bien establecidos conceptos y técnicos de desarrollo organizacional. El desarrollo organizacional puede ser entendido como el quién, cómo y por qué de la acción organizacional y el cambio, al indicar como las organizaciones, sus lideres y sus miembros buscan y mantienen el cambio: considerando, planeando, administrando y midiendo.

# **CAPITULO DOS**

## ***METODOLOGIA***

## **METODOLOGÍA.**

**Las hipótesis del presente trabajo fueron.**

*H1:* Si los integrantes de tres generaciones de un Diplomado en el Perfeccionamiento de las Estrategias Gerenciales cambian su Estilo de Liderazgo, Estilo de Comunicación y Manejo de Conflicto al término de este.

*H2:* Si los integrantes de tres generaciones de un Diplomado en el Perfeccionamiento de las Estrategias Gerenciales no cambiaron su Estilo de Liderazgo, Estilo de Comunicación y Manejo de Conflicto al término de su participación en él.

### **Definición de variables.**

*Variable Independiente:* Participación en el Diplomado de Perfeccionamiento de Estrategias Gerenciales

*Variable Dependiente:* Cambio en el Estilo de Liderazgo, Estilo de Comunicación y Manejo de Conflicto de los participantes

### **Definición Operacional.**

*Participación en el Diplomado:* Se le llamará participación en el diplomado a la asistencia total de las sesiones desde el principio hasta el final de estas por parte de los sujetos.

*Cambio en el Estilo de Liderazgo:* se considerará cambio en el estilo de liderazgo si en el resultado de la evaluación del instrumento de Hersey y Blanchard hecha a cada uno de los sujetos al término del Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategias Gerenciales existe un movimiento ascendente en comparación al

resultado que se obtendrá al aplicar el mismo instrumento previo a su participación a dicho Diplomado.

*Cambio en el estilo de comunicación:* se considerará cambio en el estilo de comunicación si la correlación del resultado de la evaluación del instrumento de hecha a cada uno de los sujetos al término del Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategias Gerenciales cambia de manera ascendente con respecto a la correlación de los resultados que se obtendrán al aplicar el mismo instrumento previo a su participación a dicho diplomado.

*Cambio en el manejo de conflicto:* se considerará cambio en el manejo de conflicto si en el resultado de la evaluación del instrumento de Thomas Kilman hecha a cada uno de los sujetos al termino del Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategias Gerenciales existe un aumento en el puntaje del estilo integrar en comparación al resultado que se obtendrá al aplicar el mismo instrumento previo a su participación a dicho diplomado

### **Diseño Experimental.**

El diseño que se utilizará será de tipo preexperimento con una modalidad de preprueba posprueba de un solo grupo.

### **Procedimiento.**

El método utilizado para la determinación del universo y muestra, los instrumentos de medición empleados, los resultados de la preprueba y el procedimiento que se llevo a cabo para la aplicación de la V.I. (Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategias Gerenciales) son desconocidos, ya que toda esta información fue ya dada.

El procedimiento que se siguió para la aplicación de la posprueba fue el siguiente: en primera instancia se procedió localizar a cada uno de los sujetos ya fuera en su área de trabajo o domicilio particular se le hizo una breve descripción de lo que se

pretendía hacer, y después de obtener su aceptación, se les hizo llegar los instrumentos de evaluación, de diversas formas de acuerdo a las facilidades prestadas por parte de los sujetos, algunos fueron de manera personal otras por vía fax, a otros se les hizo llegar por correo postal y algunos mas por e-mail; la información fue recopilada en su totalidad en un periodo comprendido entre una y doce semanas después de haber entregado los instrumentos a los participantes, esto a causa de los diversas actividades de cada uno de los sujetos.

Una vez obtenidos todos los resultados se procedieron a tabularlos; esta tabulación se llevó a cabo de la siguiente manera: para identificar a los integrantes de cada una de las generaciones se les designo un número de grupo, grupo I generación 1997-1998, grupo II generación 1998-1999 y grupo III generación del Instituto Mexicano del Seguro Social (I.M.S.S.).

### **Muestra.**

La muestra se conformo de sujetos tipo, estos fueron los integrantes de tres generaciones distintas; generación 1997-1998, 1998-1999 e I.M.S.S. (Instituto Mexicano del Seguro Social), estos inscritos y que concluyeron el Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategias Gerenciales impartido por el Instituto Nacional de Administración Pública.

Algunas características de las generaciones son:

**El grupo I (generación 1997-1998):** Consta de 15 sujetos, de los cuales 9 son mujeres y 6 hombres, que oscilan entre 23 y 59 años de edad. (ver anexo 1)

**El grupo II (generación 1998-1999).** Consta de 17 sujetos de los cuales 6 son mujeres y 11 son hombres que oscilan entre 24 y 54 años de edad. (ver anexo 2)

**Grupo III (generación I.M.S.S.).** Consta de 22 sujetos de los cuales 9 son mujeres y 13 son hombres que oscilan entre 28 y 54 años de edad. (ver anexo 3)

Como características generales podemos mencionar que todos los sujetos tienen un grado académico mínimo de licenciatura, todos pertenecen a la administración pública, cuentan con un puesto a nivel gerencia y que participan en la toma de decisiones, y además tienen personal a su cargo.

### **Descripción de instrumentos.**

Para esta investigación se utilizaron como ya se mencionó tres instrumentos diferentes, los cuales evalúan el estilo de liderazgo, estilo de comunicación y manejo de conflicto que cada uno de los sujetos tienen antes y después del Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategias Gerenciales.

El instrumento **Estilo de Liderazgo** (ver anexo 4) fue elaborado por Paul Hersey y Denneth H. Blanchard, este consta de 12 preguntas en el cual se le pide al participante seleccione una de las cuatro respuestas (a, b, c o d) que cada pregunta tiene, tratando de que piense en lo que haría si estuviera en dicha situación descrita.

Para calificarlo el instrumento consta de dos tablas denominada la Tabla I *Determinación Diversos Estilos de Dirección* y la tabla II *Determinación de las Posibilidades de Adaptación en Cuanto al Estilo de Dirección*.

La tabla I consta de cuatro columnas y doce renglones, las columnas corresponden al número de respuestas de cada pregunta y que a su vez son los cuatro diferentes cuadrantes que nos mostrará el estilo de líder que es y los renglones corresponden al número de preguntas del instrumento, en esta se marca la opción (a, b, c o d) que eligió el sujeto en cada una de las preguntas; por ejemplo, si en la pregunta 5 eligió la letra b, en el renglón 5 de la tabla I se marcará la letra b y así sucesivamente, al final de cada columna se sumará el

número de respuestas, estos resultados pasaran al cuadrante correspondiente que determinará en que estilo de liderazgo esta.

Los diferentes estilos son;

<p><b>CUADRANTE TRES</b>  <b>Tarea Baja</b>  <b>Relaciones Altas</b></p>	<p><b>CUADRANTE DOS</b>  <b>Tarea Alta</b>  <b>Relaciones Altas</b></p>
<p><b>CUADRANTE CUATRO</b>  <b>Tarea Baja</b>  <b>Relaciones Bajas</b></p>	<p><b>CUADRANTE UNO</b>  <b>Tarea Alta</b>  <b>Relaciones Bajas</b></p>

La tabla II consta también de cuatro columnas y doce renglones, el número de columnas correspondes a cada una de las respuestas (a, b, c o d) y los renglones al número de preguntas del instrumento, en esta tabla se señalara la respuesta que el sujeto eligió, siguiendo el ejemplo anterior se marcara en el renglón 5 la letra b (este será un número), al finalizar esta tabulación se prosigue a sumar todos estos y esta suma corresponderá a la eficacia o ineficacia del estilo del sujeto, el cual se ve en el *Modelo Tridimensional de Eficacia en el Dirigente*, aquí tenemos una escala que va de -24 hasta +24.

El instrumento **Inventario de Estilos de Comunicación** (ver anexo 5) evalúa el estilo de comunicación que el líder tiene y la escala en que aplica este, este consta de 40 preguntas con respuesta cada una, estas respuestas son *si, no, a veces*, el sujeto contestará de acuerdo a lo que siente en ese momento con respecto a los miembros de su grupo.

Para la calificación de éste, se cuenta con una primera tabla la cual consta de 3 columnas que corresponde al número de respuestas, y 40 renglones que corresponden al número de preguntas, en ella se marcará la respuesta que haya

dado el sujeto, finalmente se sumaran sus respuestas la cual nos dará la evaluación de la comunicación que tiene para con sus empleados esto lo podemos ver en la *Escala Para la Evaluación*.

Este instrumento también muestra el estilo comunicación que el sujeto tiene y estos estilos pueden ser: 1) *Autopercepción*, 2) *Escuchar*, 3) *Claridad de expresión*, 4) *Capacidad para Expresar Sentimientos* y 5) *Grado de apertura*, estos son evaluados por determinadas preguntas, las cuales tienen una calificación y que sumándolos dan una puntuación máxima, así comparándola con la puntuación obtenida por el sujeto determinamos una diferencia, esto lo podemos observar en la tabla *Determinación de Areas Especificas en la comunicación*

El tercer y último instrumento llamado **Estilo de Manejo de Conflicto**, (ver anexo 6) fue elaborado por Thomas Kilman, este determina el comportamiento del sujeto en situaciones de conflicto, estas situaciones pueden ser en base a dos dimensiones a) afirmación y b) cooperación, las cuales definirán uno de los 5 métodos específicos de manejar el conflicto, estos pueden ser: 1. *Competir*, 2. *Integrar*, 3. *Transigir*, 4. *Evadir*, 5. *Complacer*.

Este instrumento consta de 30 situaciones en las cuales se le pide al sujeto selecciones entre las respuestas a) o b), para la calificación de este existe una tabla denominada *Tabulación del Cuestionario DTK*, está integrado por 5 columnas correspondiendo a cada una de los diferentes estilo de manejo de conflicto y 30 renglones, uno por cada pregunta; en ella se marca la respuesta (a ó b) que el sujeto haya seleccionado, al final de cada columna se sumara el número de respuestas seleccionadas, esta suma pasara a la tabla llamada *Tabulación del Cuestionarios TK2* y esta nos indicará dentro de que porcentaje de cada estilo esta ubicado el sujeto.

## Análisis de los datos

Los resultados de la aplicación de los tres instrumentos, tanto de antes como de después del diplomado fueron concentrados en los cuadros que a continuación se describen:

Cuadro 1.1.

<b>Grupo I</b>						
<b>Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategias Gerenciales.</b>						
<b>Resultados de la Aplicación Antes del Diplomado.</b>						
<b>Estilo de Liderazgo.</b>						
Nombre del participante	Cuadrante 1 Tarea Alta Rel Bajas	Cuadrante 2 Tarea Alta Rel Altas	Cuadrante 3 Tarea Bajas Rel. Altas	Cuadrante 4 Tarea Bajas Rel. Bajas	Suma total de Cuadrante	Resultados
1 Suarez del Solar Gutiérrez L.	3	3	0	2	8	Eficaz
2 Federico Fernández Edna	0	7	2	2	11	Eficaz
3 Gallardo Díaz Esperanza Gpe.	2	5	1	0	8	Eficaz
4 Macias Guevara Noé Carlos	-3	-3	-2	0	-8	Ineficaz
5 Marin Aranda Eva Patricia	4	8	7	2	21	Eficaz
6 Medina Estrada Rubén	0	0	5	2	7	Eficaz
7 Orozco Pasapera Alfredo	0	7	3	2	12	Eficaz
8 Orta García Horacio	6	6	0	0	12	Eficaz
9 Ramírez Paz Leobardo	0	6	2	0	8	Eficaz
10 Sosa María de Jesús	0	6	0	0	6	Eficaz
11 Valencia Morales Elizabeth	0	7	6	2	15	Eficaz
<b>Suma por Cuadrante</b>	<b>12</b>	<b>52</b>	<b>24</b>	<b>12</b>		
<b>Resultados de la Aplicación Después del Diplomado.</b>						
<b>Estilo de Liderazgo.</b>						
Nombre Participante	Cuadrante 1 Tarea Alta Rel Bajas	Cuadrante 2 Tarea Alta Rel Altas	Cuadrante 3 Tarea Bajas Rel. Altas	Cuadrante 4 Tarea Bajas Rel. Bajas	Suma total de Cuadrante	Resultados
1 Valencia Morales Elizabeth	4	2	1	1	8	Eficaz
2 Marin Aranda Eva Patricia	-2	3	1	0	2	Eficaz
3 Medina Estrada Rubén	-2	7	0	0	5	Eficaz
4 Orozco Pasapera Alfredo	4	-3	2	0	3	Eficaz
5 Orta García Horacio	-2	5	1	0	4	Eficaz
6 Sosa María de Jesús	-1	6	5	0	10	Eficaz
7 Suarez del Solar Gutiérrez L.	4	4	4	0	12	Eficaz
8 Gallardo Días Esperanza G.	3	5	3	0	11	Eficaz
<b>Suma por Cuadrante</b>	<b>8</b>	<b>29</b>	<b>17</b>	<b>1</b>		

Cuadro 1.1

Cuadro 1.2.

<b>Grupo I</b>								
<b>Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategias Gerenciales .</b>								
<b>Resultados de la Aplicación Antes del Diplomado.</b>								
<b>Estilo de Comunicación.</b>								
	<b>Nombre del participante</b>	<b>C (21) Auto percepción</b>	<b>E (24) Escuchar</b>	<b>CE (18) Claridad de Expresión</b>	<b>ES (30) Capacidad para expresar sentimientos</b>	<b>GA (27) Grado de apertura</b>	<b>Suma Total</b>	<b>Evaluación Obtenida</b>
1	Espinoza Sánchez Herlinda	15	18	18	12	19	82	Regular
2	Federico Fernández Edna	17	18	15	26	22	98	Buena
3	Gallardo Díaz Esperanza G.	21	24	18	24	21	108	Muy buena
4	Lomeli Zavala Martha A.	17	18	11	20	20	86	Regular
5	Macias Guevara Noé Carlos	13	24	15	21	9	82	Regular
6	Marin Aranda Eva Patricia	21	18	15	24	18	96	Buena
7	Medina Estrada Rubén	15	18	10	18	27	88	Regular
8	Orozco Pasapera Alfredo	19	16	18	24	20	97	Buena
9	Orta García Horacio	18	20	12	27	21	98	Buena
10	Ramírez Paz Leobardo	21	21	17	29	26	114	Excelente
11	Sosa María de Jesús	11	19	15	21	15	81	Regular
12	Suarez del Solar Gutiérrez L.	18	21	15	24	18	96	Buena
13	Valencia Morales Elizabeth	14	18	5	15	24	76	Mala
<b>Resultados de la Aplicación Después del Diplomado.</b>								
<b>Estilo de Comunicación.</b>								
	<b>Nombre del Participante</b>	<b>C (21) Auto percepción</b>	<b>E (24) Escuchar</b>	<b>CE (18) Claridad de expresión</b>	<b>ES (30) Capacidad para expresar sentimientos</b>	<b>GA (27) Grado de apertura</b>	<b>Suma Total</b>	<b>Evaluación Obtenida</b>
1	Lomeli Zavala Martha A.	18	20	15	19	19	91	Buena
2	Marin Aranda Eva Patricia	18	21	15	21	21	96	Muy Buena
3	Medina Estrada Rubén	21	18	15	30	27	111	Excelente
4	Orozco Pasapera Alfredo	17	18	18	27	21	101	Muy Buena
5	Orta García Horacio	15	21	12	23	21	92	Mala
6	Sosa María de Jesús	15	21	18	16	27	97	Buena
7	Suarez del Solar Gutiérrez L.	21	18	12	22	21	94	Buena

Cuadro 1.2.

Cuadro 1.3

<b>Grupo I</b>						
<b>Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategias Gerenciales.</b>						
<b>Resultados de la Aplicación Antes del Diplomado</b>						
<b>Manejo de Conflicto</b>						
	<b>Nombre del Participante</b>	<b>Competir</b>	<b>Integrar</b>	<b>Transigir</b>	<b>Evadir</b>	<b>Complacer</b>
1	Orozco Pasapera Alfredo	5	8	9	6	2
3	Gallardo Díaz Esperanza Guadalupe	5	4	8	7	7
5	Lomeli Zavala Martha A.	9	5	10	2	4
6	Macias Guevara Noé Carlos	9	7	7	3	4
7	Marin Aranda Eva Patricia	9	6	5	4	6
8	Medina Estrada Rubén	10	4	8	0	5
9	Ramírez Paz Leobardo	3	6	10	4	7
10	Sosa María de Jesús	3	5	7	10	5
11	Suarez del Solar Gutiérrez Liliana	9	7	8	0	4
12	Orta García Horacio	4	11	5	5	5
<b>Suma por Estilo</b>		<b>4</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Resultados de la Aplicación Después del Diplomado.</b>						
<b>Manejo de Conflicto.</b>						
	<b>Nombre Participante</b>	<b>Competir</b>	<b>Integrar</b>	<b>Transigir</b>	<b>Evadir</b>	<b>Complacer</b>
1	Lomeli Zavala Martha A.	4	9	7	6	4
2	Marin Aranda Eva Patricia	9	9	4	4	4
3	Medina Estrada Rubén	7	7	6	9	5
4	Orozco Pasapera Alfredo	6	6	7	3	9
5	Orta García Horacio	4	11	7	4	4
6	Sosa María de Jesús	4	4	9	6	9
7	Suarez del Solar Gutiérrez Liliana	1	9	12	4	6
<b>Suma por Estilo</b>		<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

Cuadro 1.3

Cuadro 2.1.

<b>Grupo II</b>						
<b>Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategias Gerenciales. .</b>						
<b>Resultados de la Aplicación Antes del Diplomado.</b>						
<b>Estilo de Liderazgo.</b>						
Nombre del participante	Cuadrante 1 Tarea Alta Rel. Bajas	Cuadrante 2 Tarea Alta Rel. Altas	Cuadrante 3 Tarea Baja Rel. Altas	Cuadrante 4 Tarea Baja Rel. Bajas	Suma Total de cuadrantes	Resultados
1 Alvarez López Gloria M.	5	0	0	0	5	Eficaz
2 Castañeda Arenas Guillermo	2	0	4	0	6	Eficaz
3 Soto Montes de Oca Gloria	2	2	3	0	7	Eficaz
4 García Alarcón Pablo	0	5	4	0	9	Eficaz
5 González González José E.	1	4	2	2	9	Eficaz
6 Linares Noyola Artemio	0	5	1	2	8	Eficaz
7 López Vázquez Fructuoso	-1	3	3	2	7	Eficaz
8 Pizano Reyes Dulce V.	3	2	2	2	9	Eficaz
9 Reyes Nájera Rembrandt	-4	3	1	4	4	Eficaz
10 Rodarte Leal Carlos Alberto	-2	3	4	2	7	Eficaz
11 Sánchez García Víctor	-2	8	4	0	10	Eficaz
<b>Suma por Cuadrante</b>	<b>5</b>	<b>44</b>	<b>33</b>	<b>16</b>		
<b>Resultados de la Aplicación Después del Diplomado.</b>						
<b>Estilo de Liderazgo.</b>						
Nombre Participante	Cuadrante 1 Tarea Alta Rel. Bajas	Cuadrante 2 Tarea Alta Rel. Altas	Cuadrante 3 Tarea Baja Rel. Altas	Cuadrante 4 Tarea Baja Rel. Bajas	Suma Total de Cuadrantes	Resultados
1 Alvarez López Gloria Margarita	6	4	5	2	17	Eficaz
2 Gracia Alarcón Pablo	0	0	3	6	9	Eficaz
3 González González José E	2	5	2	2	11	Eficaz
4 Linares Noyola Artemio	0	-2	1	2	1	Ineficaz
5 López Vázquez Fructuoso	2	-1	6	0	7	Eficaz
6 Pizano Reyes Dulce V.	0	2	6	0	8	Eficaz
7 Reyes Nájera Rembrandt	0	0	8	4	12	Eficaz
8 Soto Montes de Oca Gloria	2	2	3	5	12	Eficaz
<b>Suma por Cuadrante</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>29</b>	<b>19</b>	<b>63</b>	

Cuadro 2.1.

COORDINACIÓN DE SERVICIOS  
DOCUMENTALES - BIBLIOTECA

Cuadro 2.2.

<b>Grupo II</b>								
<b>Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategias Gerenciales.</b>								
<b>Resultados de la Aplicación Antes del Diplomado.</b>								
<b>Estilos de Comunicación.</b>								
	<b>Nombre del Participante</b>	<b>C (21) Auto- percepción</b>	<b>E (24) Escuchar</b>	<b>CE (18) Claridad de expresión</b>	<b>ES (30) Capacidad expresar Sentimientos</b>	<b>GA (27) Grado de apertura</b>	<b>Suma total</b>	<b>Evaluación obtenida</b>
1	Alvarez López Gloria M.	17	18	15	12	17	79	Muy mala
2	Castañeda Arenas Guillermo	15	13	11	20	20	79	Muy mala
3	Escudero Coria María Edith	19	20	12	21	18	90	Regular
4	García Alarcón Pablo	12	18	3	3	6	42	Pésima
5	González González José E.	21	21	18	24	21	105	Buena
6	Linares Noyola Artemio	21	21	18	24	13	97	Regular
7	López Vázquez Fructuoso	21	12	9	22	23	87	Mala
8	Pizano Reyes Dulce V.	20	16	15	28	27	106	Buena
9	Reyes Nájera Rembrandt	21	18	18	24	19	100	Muy mala
10	Rodarte Leal Carlos A.	19	13	15	29	22	98	Regular
11	Sánchez García Víctor	18	16	16	26	25	101	Buena
12	Soto Montes de Oca Gloria	13	18	14	27	18	90	Regular
<b>Resultados de la Aplicación Después del Diplomado.</b>								
<b>Estilos de Comunicación.</b>								
	<b>Nombre del participante</b>	<b>C (21) Auto- Percepción</b>	<b>E (24) Escuchar</b>	<b>CE (18) Claridad de expresión</b>	<b>ES (30) Capacidad Expresar sentimientos</b>	<b>GA (27) Grado de apertura</b>	<b>Suma Total</b>	<b>Evaluación obtenida</b>
1	García Alarcón Pablo	12	17	9	9	11	58	Pésima
2	González González José E.	21	21	18	24	21	105	Buena
3	Linares Noyola Artemio	20	20	18	24	24	106	Muy Buena
4	Reyes Nájera Rembrandt	21	21	18	30	21	111	Excelente
5	Soto Montes de Oca Gloria	16	16	10	25	24	91	Buena
6	Alvarez López Gloria M	18	20	17	22	23	100	Buena
7	Castañeda Arenas Guillermo	18	19	17	23	25	102	Buena
8	López Vázquez Fructuoso	17	21	18	27	24	107	Muy Buena

Cuadro 2.2.

Cuadro 2.3.

<b>Grupo II</b>						
<b>Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategias Gerenciales .</b>						
<b>Resultados de la Aplicación Antes del Diplomado.</b>						
<b>Manejo de Conflicto.</b>						
<b>Nombre Participante</b>	<b>Competir</b>	<b>Integrar</b>	<b>Transigir</b>	<b>Evadir</b>	<b>Complacer</b>	
1 Linares Noyola Artemio	10	4	5	5	6	
2 Rodarte Leal Carlos Alberto	7	4	8	5	6	
3 Pizano Reyes Dulce Verónica	4	7	10	3	6	
4 López Vázquez Fructuoso	5	10	8	4	3	
5 Alvarez López Gloria Margarita	6	6	10	5	3	
6 Soto Montes de Oca Gloria	9	8	7	4	2	
7 Castañeda Arenas Guillermo	9	7	10	3	1	
8 González González José E.	5	7	12	3	3	
9 López Govea José Luis	3	6	11	5	5	
10 Escudero Coria María Edith	4	5	9	5	7	
11 García Alarcón Pablo	0	8	3	10	9	
12 Martínez Carcaño Ramón	4	7	12	3	4	
13 Reyes Nájera Rembrandt	5	3	11	7	4	
14 Sánchez García Víctor	7	6	9	4	4	
<b>Suma por Estilo</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	
<b>Resultados de la Aplicación Después del Diplomado.</b>						
<b>Manejo de Conflicto.</b>						
<b>Nombre Participante</b>	<b>Competir</b>	<b>Integrar</b>	<b>Transigir</b>	<b>Evadir</b>	<b>Complacer</b>	
1 Soto Montes de Oca Gloria	3	9	9	4	5	
2 González González José E.	7	9	8	3	3	
3 García Alarcón Pablo	6	6	12	2	4	
4 Reyes Nájera Rembrandt	10	4	11	2	3	
5 López Vázquez Fructuoso	6	10	7	4	3	
6 Alvarez López Gloria Margarita	8	9	4	7	2	
7 Linares Noyola Artemio	4	10	5	5	6	
8 Rodarte Leal Carlos Alberto	3	8	4	9	6	
<b>Suma por Estilo</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	

Cuadro 2.3

Cuadro 3.1.

<b>Grupo III</b>						
<b>Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategias Gerenciales.</b>						
<b>Resultados de la Aplicación Antes del Diplomado.</b>						
<b>Estilo de Liderazgo.</b>						
<b>Nombre Participante</b>	<b>Cuadrante 1 Tarea Alta Rel Bajas</b>	<b>Cuadrante 2 Tarea Alta Rel Altas</b>	<b>Cuadrante 3 Tarea Bajas Rel. Altas</b>	<b>Cuadrante 4 Tarea Bajas Rel. Bajas</b>	<b>Suma total de Cuadrante</b>	<b>Resultados</b>
1 Alva Garfias José Alberto	2	10	6	0	18	Eficaz
2 Bonilla Chávez Nino René	2	6	1	2	11	Eficaz
3 Cadena Rojas Angela Rebeca	-2	7	1	0	6	Eficaz
4 Balvanera Ortiz Eunice Andrea	2	1	0	1	4	Eficaz
5 Barros del Campo María del P.	0	2	3	0	5	Eficaz
6 Lozada Montoya María E.	1	3	3	2	9	Eficaz
7 Luna Monroy Angela	4	0	2	0	6	Eficaz
8 Ochoa Morales Joaquín	-4	5	1	0	2	Eficaz
9 Pérez Segura Carlos Fortino	4	5	2	2	13	Eficaz
10 Romero Córdova Ernesto	0	0	2	1	3	Eficaz
11 Rojas Rojas Leonila Gloria	0	7	3	0	10	Eficaz
<b>Suma por cuadrante</b>	<b>15</b>	<b>51</b>	<b>26</b>	<b>8</b>		
<b>Resultados de la Aplicación Después del Diplomado.</b>						
<b>Estilo de Liderazgo.</b>						
<b>Nombre Participante</b>	<b>Cuadrante 1 Tarea Alta Rel Bajas</b>	<b>Cuadrante 2 Tarea Alta Rel Altas</b>	<b>Cuadrante 3 Tarea Bajas Rel. Altas</b>	<b>Cuadrante 4 Tarea Bajas Rel. Bajas</b>	<b>Suma total de Cuadrante</b>	<b>Resultados</b>
1 Alva Garfias José Alberto	3	10	5	1	19	Eficaz
2 Balvanera Ortiz Eunice Andrea	-2	4	0	4	6	Eficaz
3 Barros del Campo Ma del Pilar	-2	4	0	4	6	Eficaz
4 Bonilla Chávez Nino René	-2	0	3	0	1	Eficaz
5 Cadenas Rojas Angela R.	-2	6	3	0	7	Eficaz
6 Ochoa Morales Joaquín	-8	5	0	0	-3	Ineficaz
7 Romero Córdova Ernesto	0	1	0	5	6	Eficaz
<b>Suma por Cuadrante</b>	<b>-14</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>9</b>		

Cuadro 3.1.

Cuadro 3.1.

<b>Grupo III</b>						
<b>Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategias Gerenciales.</b>						
<b>Resultados de la Aplicación Antes del Diplomado.</b>						
<b>Estilo de Liderazgo.</b>						
Nombre Participante	Cuadrante 1 Tarea Alta Rel Bajas	Cuadrante 2 Tarea Alta Rel Altas	Cuadrante 3 Tarea Bajas Rel. Altas	Cuadrante 4 Tarea Bajas Rel. Bajas	Suma total de Cuadrante	Resultados
1 Alva Garfias José Alberto	2	10	6	0	18	Eficaz
2 Bonilla Chávez Nino René	2	6	1	2	11	Eficaz
3 Cadena Rojas Angela Rebeca	-2	7	1	0	6	Eficaz
4 Balvanera Ortíz Eunice Andrea	2	1	0	1	4	Eficaz
5 Barros del Campo María del P.	0	2	3	0	5	Eficaz
6 Lozada Montoya María E.	1	3	3	2	9	Eficaz
7 Luna Monroy Angela	4	0	2	0	6	Eficaz
8 Ochoa Morales Joaquín	-4	5	1	0	2	Eficaz
9 Pérez Segura Carlos Fortino	4	5	2	2	13	Eficaz
10 Romero Córdova Ernesto	0	0	2	1	3	Eficaz
11 Rojas Rojas Leonila Gloria	0	7	3	0	10	Eficaz
<b>Suma por cuadrante</b>	<b>15</b>	<b>51</b>	<b>26</b>	<b>8</b>		
<b>Resultados de la Aplicación Después del Diplomado.</b>						
<b>Estilo de Liderazgo.</b>						
Nombre Participante	Cuadrante 1 Tarea Alta Rel Bajas	Cuadrante 2 Tarea Alta Rel Altas	Cuadrante 3 Tarea Bajas Rel. Altas	Cuadrante 4 Tarea Bajas Rel. Bajas	Suma total de Cuadrante	Resultados
1 Alva Garfias José Alberto	3	10	5	1	19	Eficaz
2 Balvanera Ortíz Eunice Andrea	-2	4	0	4	6	Eficaz
3 Barros del Campo Ma del Pilar	-2	4	0	4	6	Eficaz
4 Bonilla Chávez Nino René	-2	0	3	0	1	Eficaz
5 Cadenas Rojas Angela R.	-2	6	3	0	7	Eficaz
6 Ochoa Morales Joaquín	-8	5	0	0	-3	Ineficaz
7 Romero Córdova Ernesto	0	1	0	5	6	Eficaz
<b>Suma por Cuadrante</b>	<b>-14</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>9</b>		

Cuadro 3.1.

Cuadro 3.2.

<b>Grupo III</b>								
<b>Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategias Gerenciales.</b>								
<b>Resultados de la Aplicación Antes del Diplomado.</b>								
<b>Estilo de Comunicación.</b>								
<b>Nombre Participante</b>	<b>C (21) Auto percepción</b>	<b>E (24) Escuchar</b>	<b>CE (18) Claridad de Expresión</b>	<b>ES (30) Capacidad Expresar Sentimientos</b>	<b>GA (27) Grado de apertura</b>	<b>Suma Total</b>	<b>Evaluación Obtenida</b>	
1	Alva Garfias José Alberto	21	21	18	24	26	110	Muy Buena
2	Bonilla Chávez Nino René	18	24	18	24	24	108	Muy Buena
3	Cadena Rojas Angela R.	21	24	18	27	21	111	Muy Buena
4	Balvanera Ortiz Eunice A.	20	23	13	25	27	108	Muy Buena
5	Lozada Montoya María E.	19	22	18	29	20	108	Muy Buena
6	Barros del Campo María P	21	18	15	18	24	96	Buena
7	Ochoa Morales Joaquín	12	17	17	16	23	85	Buena
8	Pérez Segura Carlos F.	17	18	16	22	22	95	Buena
9	Rojas Rojas Leonila Gloria	15	24	18	20	27	104	Muy Buena
10	Romero Córdova Ernesto	21	18	16	29	23	107	Muy Buena
<b>Resultados de la Aplicación Después del Diplomado.</b>								
<b>Estilo de Comunicación.</b>								
<b>Nombre Participante</b>	<b>C (21) Auto percepción</b>	<b>E (24) Escuchar</b>	<b>CE (18) Claridad de expresión</b>	<b>ES (30) Capacidad para expresar sentimientos</b>	<b>GA (27) Grado de apertura</b>	<b>Suma Total</b>	<b>Evaluación Obtenida</b>	
1	Alva Garfias José Alberto	21	22	18	24	20	105	Muy buena
2	Balvanera Ortiz Eunice A.	14	14	15	17	16	76	Mala
3	Barros del Campo María P	18	16	15	29	25	103	Muy buena
4	Bonilla Chávez Nino René	19	21	18	30	20	108	Muy buena
5	Cadenas Rojas Angela R.	15	16	18	25	23	97	Buena
6	Ochoa Morales Joaquín	15	20	11	18	21	85	Regular
7	Romero Córdova Ernesto	18	18	16	29	23	104	Muy buena

Cuadro 3.2.

Cuadro 3.3.

<b>Grupo III</b>						
<b>Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategias Gerenciales.</b>						
<b>Resultados de la Aplicación Antes del Diplomado.</b>						
<b>Manejo de Conflicto.</b>						
Nombre Participante	Competir	Integrar	Transigir	Evadir	Complacer	
1 Alva Garfias José Alberto	5	6	11	3	5	
2 Bonilla Chávez Nino René	2	8	10	6	4	
3 Cadena Rojas Angela Rebeca	7	6	6	6	5	
4 Díaz Pérez Ana María	6	7	10	5	2	
5 Balvanera Ortiz Eunice Andrea	3	12	9	0	6	
6 Barros del Campo María del P.	9	9	6	3	3	
8 Ochoa Morales Joaquín	4	8	4	7	7	
9 Pérez Segura Carlos Fortino	5	10	5	4	6	
11 Romero Córdova Ernesto	7	2	9	10	2	
12 Salvador Barajas Raúl	5	10	4	6	4	
<b>Suma por cuadrante</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	
<b>Resultados de la Aplicación Después del Diplomado.</b>						
<b>Manejo de Conflicto.</b>						
Nombre Participante	Competir	Integrar	Transigir	Evadir	Complacer	
1 Alva Garfias José Alberto	6	10	6	4	4	
2 Balvanera Ortiz Eunice Andrea	7	4	9	2	8	
3 Barros del Campo Ma. del Pilar	12	5	9	2	2	
4 Bonilla Chavez Nino René	7	10	7	4	2	
5 Cadena Rojas Angela Rebeca	6	3	8	7	6	
6 Ochoa Morales Joaquín	5	9	5	7	4	
7 Romero Córdova Ernesto	5	9	11	4	1	
<b>Suma por cuadrante</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

Cuadro 3.3.

## Análisis de los resultados del instrumento Estilo de liderazgo.

El análisis llevado a cabo para los resultados de Estilo de liderazgo fue el siguiente: Se tomaron los resultados obtenidos en cada uno de los cuadrantes antes del diplomado y fueron comparados con los resultados obtenidos después del diplomado, poniendo énfasis en el cuadrante dos que sería el ideal del instrumento Relaciones altas, Tareas altas, en los cuales se muestra la diferencia en puntos que se dio y si existió cambio, este análisis se llevó a cabo únicamente con los resultados de los sujetos que aplicaron ambas pruebas, es decir antes y después del diplomado, esto lo podemos ver en las siguientes tablas, este tratamiento se llevo a cabo en los tres grupos. La tabla 1.1.1 corresponde al grupo I, las tablas 2.1.1. y 3.1.1. a los grupos II y III respectivamente.

<b>Grupo I</b>				
<b>Diplomado en el Perfeccionamiento de las Estrategias Gerenciales.</b>				
<b>Resultados de la Aplicación Antes y Después del Diplomado.</b>				
<b>Análisis del Estilo de Liderazgo.</b>				
Nombre del participante	Resultados de la aplicación antes del diplomado	Resultados de la aplicación después del diplomado	Diferencia en puntos	Interpretación
<b>Marín Aranda Eva Patricia</b>				
Primer cuadrante	4	-2		<b>Cambió</b>
Segundo cuadrante	8	3		
Tercer cuadrante	7	1		
Cuarto cuadrante	2	0		
Suma de Cuadrantes	21	2	<b>-19</b>	
<b>Medina Estrada Rubén</b>				
Primer cuadrante	0	-2		<b>No cambió</b>
Segundo cuadrante	0	7		
Tercer cuadrante	5	0		
Cuarto cuadrante	2	0		
Suma de Cuadrantes	7	5	<b>-2</b>	
<b>Orta García Horacio</b>				
Primer cuadrante	6	-2		<b>No cambió</b>
Segundo cuadrante	6	5		
Tercer cuadrante	0	1		
Cuarto cuadrante	0	0		
Suma de Cuadrantes	12	4	<b>-8</b>	
<b>Suarez del Solar Gutiérrez Liliana</b>				
Primer cuadrante	3	4		<b>Cambio</b>
Segundo cuadrante	3	4		
Tercer cuadrante	0	4		
Cuarto cuadrante	2	0		
Suma de Cuadrantes	8	12	<b>4</b>	

<b>Valencia Morales Elizabeth</b>				
Primer cuadrante	0	4		No cambió
Segundo cuadrante	7	2		
Tercer cuadrante	6	1		
Cuarto cuadrante	2	1		
Suma de Cuadrantes	15	8	-7	
<b>Orozco Pasapera Alfredo</b>				
Primer cuadrante	0	4		No cambió
Segundo cuadrante	7	-3		
Tercer cuadrante	3	2		
Cuarto cuadrante	2	0		
Suma de Cuadrantes	12	3	-9	
<b>Sosa María de Jesús</b>				
Primer cuadrante	0	-1		Cambió
Segundo cuadrante	6	6		
Tercer cuadrante	0	5		
Cuarto cuadrante	0	0		
Suma de Cuadrantes	6	10	4	
<b>Gallardo Díaz Esperanza Guadalupe</b>				
Primer cuadrante	2	3		Cambió
Segundo cuadrante	5	5		
Tercer cuadrante	1	3		
Cuarto cuadrante	0	0		
Suma de Cuadrantes	8	11	3	

Tabla 1.1.1.

En la tabla 1.1.1. podemos observar los resultados de antes y después del diplomado y vemos que el 50% de los sujetos estudiados tuvieron un cambio favorable mientras que el 50% no cambio, el cambio se observa en la suma total de los cuadrantes, esto habla del aumento de la eficacia en el estilo de liderazgo de cada uno de los participantes tenía tanto antes como después de tomar el diplomado.

<b>Grupo II</b>				
<b>Diplomado en el Perfeccionamiento de las Estrategias Gerenciales.</b>				
<b>Resultados de la Aplicación Antes y Después del Diplomado.</b>				
<b>Análisis del Estilo de Liderazgo.</b>				
Nombre del participante	Resultados de la aplicación antes del diplomado	Resultados de la aplicación después del diplomado	Diferencia en puntos	Interpretación
<b>García Alarcón Pablo</b>				
Primer cuadrante	0	0		No cambió
Segundo cuadrante	5	0		
Tercer cuadrante	4	3		
Cuarto cuadrante	0	6		
Suma de Cuadrantes	9	9	0	
<b>González González José E.</b>				
Primer cuadrante	1	2		Cambió
Segundo cuadrante	4	5		
Tercer cuadrante	2	2		
Cuarto cuadrante	2	2		
Suma de Cuadrantes	9	9	2	

Evaluación del Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategias Gerenciales

<b>Linares Noyola Artemio</b>				
Primer cuadrante	0	0		No cambió
Segundo cuadrante	5	-2		
Tercer cuadrante	1	1		
Cuarto cuadrante	2	2		
Suma de cuadrantes	8	1	-7	
<b>Reyes Nájera Rembrandt</b>				
Primer cuadrante	-4	0		Cambió
Segundo cuadrante	3	0		
Tercer cuadrante	1	8		
Cuarto cuadrante	4	4		
Suma de cuadrantes	4	12	8	
<b>Alvarez López Gloria Margarita</b>				
Primer cuadrante	5	6		Cambió
Segundo cuadrante	0	4		
Tercer cuadrante	0	5		
Cuarto cuadrante	0	2		
Suma de cuadrantes	5	17	12	
<b>López Vázquez Fructuoso</b>				
Primer cuadrante	-1	2		No cambió
Segundo cuadrante	3	-1		
Tercer cuadrante	3	6		
Cuarto cuadrante	2	0		
Suma de cuadrantes	7	7	0	
<b>Pizano Reyes Dulce Verónica</b>				
Primer cuadrante	3	0		No cambió
Segundo cuadrante	2	2		
Tercer cuadrante	2	6		
Cuarto cuadrante	2	0		
Suma de cuadrantes	9	8	-1	
<b>Soto Montes de Oca Gloria</b>				
Primer cuadrante	2	2		Cambió
Segundo cuadrante	2	2		
Tercer cuadrante	3	3		
Cuarto cuadrante	0	5		
Suma de cuadrantes	7	12	5	

Tabla 2.1.1.

En la tabla 2.1.1. se observa que el 50% de los sujetos mostró un cambio hacia la eficacia de su estilo de liderazgo, mientras que el restante 50% no mostró ningún cambio.

<b>Grupo III</b> <b>Diplomado en el Perfeccionamiento de las Estrategias Gerenciales.</b> <b>Resultados de la Aplicación Antes y Después del Diplomado.</b> <b>Análisis del Estilo de Liderazgo.</b>				
Nombre del participante	Resultados de la aplicación antes del diplomado	Resultados de la aplicación después del diplomado	Diferencia en puntos	Interpretación
<b>Alva Garfias José Alberto</b>				
Primer cuadrante	2	3		Cambió
Segundo cuadrante	10	10		
Tercer cuadrante	6	5		
Cuarto cuadrante	0	1		
Suma de cuadrantes	18	19	1	

Primer cuadrante	2	-2		No cambió
Segundo cuadrante	6	0		
Tercer cuadrante	1	3		
Cuarto cuadrante	2	0		
Suma de cuadrantes	11	1	-10	
<b>Cadena Rojas Ángela Rebeca</b>				
Primer cuadrante	-2	-2		Cambió
Segundo cuadrante	7	6		
Tercer cuadrante	1	3		
Cuarto cuadrante	0	0		
Suma de cuadrantes	6	7	1	
<b>Ochoa Morales Joaquin</b>				
Primer cuadrante	-4	-8		No cambió
Segundo cuadrante	5	5		
Tercer cuadrante	1	0		
Cuarto cuadrante	0	0		
Suma de cuadrantes	2	-3	-5	
<b>Balvanera Ortíz Eunice Andrea</b>				
Primer cuadrante	2	-2		Cambió
Segundo cuadrante	1	4		
Tercer cuadrante	0	0		
Cuarto cuadrante	1	4		
Suma de cuadrantes	4	6	2	
<b>Barros del Campo María del Pilar</b>				
Primer cuadrante	0	-2		Cambió
Segundo cuadrante	2	4		
Tercer cuadrante	3	0		
Cuarto cuadrante	0	4		
Suma de cuadrantes	5	6	1	
<b>Romero Córdoba Ernesto</b>				
Primer cuadrante	0	0		Cambió
Segundo cuadrante	0	1		
Tercer cuadrante	2	0		
Cuarto cuadrante	1	5		
Suma de cuadrantes	3	6	3	

Tabla 3.1.1.

En la tabla 3.1.1. podemos ver que el 71% de los sujetos que presentaron ambas pruebas mostraron un cambio, mientras que en el restante 29% no mostró ningún cambio.

<b>Grupo I</b>				
<b>Diplomado en el Perfeccionamiento de las Estrategias Gerenciales.</b>				
<b>Correlación Hecha por Grupo con los Resultados de Antes de la Aplicación del Diplomado y Después</b>				
<b>Análisis del Estilo de Liderazgo.</b>				
Nombre del participante	Resultados de la aplicación antes del diplomado	Resultados de la aplicación después del diplomado	Correlación de Pearson	Interpretación
<b>Marín Aranda Eva Patricia</b>				
Primer cuadrante	4	-2		
Segundo cuadrante	8	3		
Tercer cuadrante	7	1		
Cuarto cuadrante	2	0		
Suma de Cuadrantes	21	2	0.7268	

<b>Medina Estrada Rubén</b>				
Primer cuadrante	0	-2		
Segundo cuadrante	0	7		
Tercer cuadrante	5	0		
Cuarto cuadrante	2	0		
Suma de Cuadrantes	7	5		<b>-0.3126</b>
<b>Orta Gavera Horacio</b>				
Primer cuadrante	6	-2		
Segundo cuadrante	6	5		
Tercer cuadrante	0	1		
Cuarto cuadrante	0	0		
Suma de Cuadrantes	12	4		<b>0.1961</b>
<b>Suárez del Solar Gutiérrez Liliana</b>				
Primer cuadrante	3	4		
Segundo cuadrante	3	4		
Tercer cuadrante	0	4		
Cuarto cuadrante	2	0		
Suma de Cuadrantes	8	12		<b>0.0</b>
<b>Valencia Morales Elizabeth</b>				
Primer cuadrante	0	4		
Segundo cuadrante	7	2		
Tercer cuadrante	6	1		
Cuarto cuadrante	2	1		
Suma de Cuadrantes	15	8		<b>-0.5707</b>
<b>Orozco Pasapera Alfredo</b>				
Primer cuadrante	0	4		
Segundo cuadrante	7	-3		
Tercer cuadrante	3	2		
Cuarto cuadrante	2	0		
Suma de Cuadrantes	11	3		<b>-0.9100</b>
<b>Gallardo Días Esperanza Guadalupe</b>				
Primer cuadrante	2	3		
Segundo cuadrante	5	5		
Tercer cuadrante	1	3		
Cuarto cuadrante	0	0		
Suma de Cuadrantes	8	11		<b>0.8981</b>
<b>Sosa María de Jesús</b>				
Primer cuadrante	0	-1		
Segundo cuadrante	6	6		
Tercer cuadrante	0	5		
Cuarto cuadrante	0	0		
Suma de Cuadrantes	6	10		<b>0.6644</b>
<b>Correlación por grupo</b>				<b>- 0.0508</b>
				<b>Correlación Negativa Débil</b>

Tabla 1.1.2.

En la tabla 1.1.2. se muestra las correlaciones hechas con los resultados obtenidos antes de la aplicación del diplomado y los resultados obtenidos después de la aplicación del mismo, así podemos observar una correlación por grupo.

Como podemos observar en la tabla 1.1.2. la correlación que existe por grupo es de  $-0.0508$ , lo cual nos indica que existe un cambio significativo en la eficacia o ineficacia de la aplicación del estilo de liderazgo del sujeto, pero esta correlación no nos indica si el sujeto cambio de estilo de liderazgo ni tampoco.

<b>Grupo II</b>				
<b>Diplomado en el Perfeccionamiento de las Estrategias Gerenciales.</b>				
<b>Correlación Hecha por Grupo con los Resultados de Antes de la Aplicación del Diplomado y Después</b>				
<b>Análisis del Estilo de Liderazgo.</b>				
Nombre del participante	Resultados de la aplicación antes del diplomado	Resultados de la aplicación después del diplomado	Correlación de Pearson	Interpretación
<b>García Alarcon Pablo</b>				
Primer cuadrante	0	0		
Segundo cuadrante	5	0		
Tercer cuadrante	4	3		
Cuarto cuadrante	0	6		
Suma de Cuadrantes	9	9	<b>-0.3640</b>	
<b>González González José E.</b>				
Primer cuadrante	1	2		
Segundo cuadrante	4	5		
Tercer cuadrante	2	2		
Cuarto cuadrante	2	2		
Suma de Cuadrantes	9	9	<b>0.9271</b>	
<b>Linare4s Noyola Artemio</b>				
Primer cuadrante	0	0		
Segundo cuadrante	5	-2		
Tercer cuadrante	1	1		
Cuarto cuadrante	2	2		
Suma de cuadrantes	8	1	<b>-0.6324</b>	
<b>Reyes Nájera Rembrandt</b>				
Primer cuadrante	-4	0		
Segundo cuadrante	3	0		
Tercer cuadrante	1	8		
Cuarto cuadrante	4	4		
Suma de cuadrantes	4	12	<b>0.2934</b>	
<b>Alvarez López gloria margarita</b>				
Primer cuadrante	5	6		
Segundo cuadrante	0	4		
Tercer cuadrante	0	5		
Cuarto cuadrante	0	2		
Suma de cuadrantes	5	17	<b>0.6831</b>	
<b>López Vázquez fructuoso</b>				
Primer cuadrante	-1	2		
Segundo cuadrante	3	-1		
Tercer cuadrante	3	6		
Cuarto cuadrante	2	0		
Suma de cuadrantes	7	7	<b>0.0426</b>	
<b>Pizano reyes dulce Verónica</b>				
Primer cuadrante	3	0		
Segundo cuadrante	2	2		
Tercer cuadrante	2	6		
Cuarto cuadrante	2	0		
Suma de cuadrantes	9	8	<b>-0.4714</b>	
<b>Soto Montes de Oca Gloria</b>				
Primer cuadrante	2	2		
Segundo cuadrante	2	2		
Tercer cuadrante	3	3		
Cuarto cuadrante	0	5		
Suma de cuadrantes	7	12	<b>-0.7492</b>	
<b>Correlación por grupo</b>			<b>- 0.0170</b>	<b>Correlación Negativa Débil</b>

Tabla 2,1,2,

En esta tabla se observa la correlación del grupo II del instrumento estilo de liderazgo, en ella podemos observar que arroja una correlación de  $-0.0170$ , esta

correlación negativa débil nos indica que existió cambio, pero como en la tabla anterior no nos indica hacia a que estilo ni en que calificación de escala de eficacia o ineficacia.

<b>Grupo III</b> <b>Diplomado en el Perfeccionamiento de las Estrategias Gerenciales.</b> <b>Correlación Hecha por Grupo con los Resultados de Antes de la Aplicación del Diplomado y Después</b> <b>Análisis del Estilo de Liderazgo.</b>				
Nombre del participante	Resultados de la aplicación antes del diplomado	Resultados de la aplicación después del diplomado	Correlación de Pearson	Interpretación
<b>Alva Garfias José Alberto</b> Primer cuadrante Segundo cuadrante Tercer cuadrante Cuarto cuadrante Suma de cuadrantes	2 10 6 0 18	3 10 5 1 19	<b>0.9828</b>	
<b>Bonilla Chávez Nino René</b> Primer cuadrante Segundo cuadrante Tercer cuadrante Cuarto cuadrante Suma de cuadrantes	2 6 1 2 11	-2 0 3 0 1	<b>-0.2734</b>	
<b>Cadena Rojas Ángela Rebeca</b> Primer cuadrante Segundo cuadrante Tercer cuadrante Cuarto cuadrante Suma de cuadrantes	-2 7 1 0 6	-2 3 6 0 7	<b>0.5041</b>	
<b>Ochoa Morales Joaquín</b> Primer cuadrante Segundo cuadrante Tercer cuadrante Cuarto cuadrante Suma de cuadrantes	-4 5 1 0 2	-8 5 0 0 -3	<b>0.9809</b>	
<b>Balbanera Ortíz Eunice Andrea</b> Primer cuadrante Segundo cuadrante Tercer cuadrante Cuarto cuadrante Suma de cuadrantes	2 1 0 1 4	-2 4 0 4 6	<b>-0.2721</b>	
<b>Barros del campo María del pilar</b> Primer cuadrante Segundo cuadrante Tercer cuadrante Cuarto cuadrante Suma de cuadrantes	0 2 3 0 5	-2 4 0 4 6	<b>0.0370</b>	
<b>Romero Córdoba Ernesto</b> Primer cuadrante Segundo cuadrante Tercer cuadrante Cuarto cuadrante Suma de cuadrantes	0 0 2 1 3	0 1 0 5 6	<b>0.0731</b>	
<b>Correlación por grupo</b>			<b>0.6276</b>	<b>Correlación Positiva Média</b>

Tabla 3.1.2.

En la tabla 3.1.2. obtenemos un correlación de 0.6276 la cual nos indica que existió un cambio medio, es decir no variaron las calificaciones de antes con respecto de las de después de la aplicación del diplomado.

## Análisis de los resultados del instrumento Estilo de comunicación.

El análisis de los resultados del instrumento Estilo de comunicación, se llevó a cabo únicamente con los sujetos que tenían ambos resultados (tanto de la aplicación antes como después del diplomado) este fue de la siguiente manera, se tomaron los resultados obtenidos antes de tomar el diplomado y fueron correlacionados con los resultados que maneja el instrumento como ideales en cada estilo de comunicación, posteriormente se hizo lo mismo con los resultados obtenidos después del diplomado, comparando estas dos correlaciones y verificando el cambio que se dio. En la tabla 1.2.1. podemos observar la correlación aplicada a los resultados obtenidos antes del diplomado con los resultados ideales del instrumento, así en las tablas podemos ver que existe una primera columna que nos muestra el nombre del sujeto, una segunda columna con los resultados de la aplicación antes del diplomado, en la tercera columna se muestran los resultados ideales del instrumento y en la cuarta columna la correlación existente entre la columna dos y tres, por último su interpretación, en la tabla 1.2.2. la correlación de los resultados obtenidos después del diplomado y en la tabla 1.2.3. se observa las correlaciones de los resultados obtenidos antes y después de la aplicación del diplomado, en esta tabla se observa en la tercera columna de interpretación; el análisis para el grupo II se describe en las tablas 2.2.1, 2.2.2, 2.2.3, y para el grupo III en las 3.2.1, 3.2.2., 3.2.3.

<b>Grupo I</b>				
<b>Diplomado en el Perfeccionamiento de las Estrategias Gerenciales.</b>				
<b>Correlación de resultados de la Aplicación Antes del Diplomado.</b>				
<b>Análisis del Estilo de Comunicación.</b>				
<b>Nombre del participante</b>	<b>Resultado de la aplicación antes del diplomado</b>	<b>Resultado ideal del instrumento</b>	<b>Correlación de Pearsón</b>	<b>Interpretación</b>
<b>Lomeli Zavala Martha A.</b>				
Auto percepción	17	21		
Claridad de expresión	18	24		
Capacidad de expresión	11	18		
Capacidad para expresar sentimientos	20	30		
Grado de apertura	20	27		
	<b>86</b>	<b>120</b>	<b>0.8970</b>	<b>Correlación Positiva Media</b>

**Evaluación del Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategias Gerenciales**

<b>Espinoza Sánchez Herlinda</b>				
Auto percepción	15	21		
Claridad de expresión	18	24		
Capacidad de expresión	18	18		
Capacidad para expresar sentimientos	12	30		
Grado de apertura	19	27		
	<b>82</b>	<b>120</b>	<b>-0.4390</b>	<b>Correlación Negativa Débil</b>
<b>Federico Fernández Edna</b>				
Auto percepción	17	21		
Claridad de expresión	18	24		
Capacidad de expresión	15	18		
Capacidad para expresar sentimientos	26	30		
Grado de apertura	22	27		
	<b>98</b>	<b>120</b>	<b>0.9717</b>	<b>Correlación Positiva Muy fuerte</b>
<b>Gallardo Díaz Esperanza Guadalupe</b>				
Auto percepción	21	21		
Claridad de expresión	24	24		
Capacidad de expresión	18	18		
Capacidad para expresar sentimientos	24	30		
Grado de apertura	21	27		
	<b>108</b>	<b>120</b>	<b>0.7559</b>	<b>Correlación Positiva Considerable</b>
<b>Macías Guevara Noé Carlos</b>				
Auto percepción	13	21		
Claridad de expresión	24	24		
Capacidad de expresión	15	18		
Capacidad para expresar sentimientos	21	30		
Grado de apertura	9	27		
	<b>82</b>	<b>120</b>	<b>0.2085</b>	<b>Correlación Positiva Débil</b>
<b>Marín Aranda Eva Patricia</b>				
Auto percepción	21	21		
Claridad de expresión	18	24		
Capacidad de expresión	15	18		
Capacidad para expresar sentimientos	24	30		
Grado de apertura	18	27		
	<b>96</b>	<b>120</b>	<b>0.6933</b>	<b>Correlación Positiva Media</b>
<b>Medina Estrada Rubén</b>				
Auto percepción	15	21		
Claridad de expresión	18	24		
Capacidad de expresión	10	18		
Capacidad para expresar sentimientos	18	30		
Grado de apertura	27	27		
	<b>88</b>	<b>120</b>	<b>0.7153</b>	<b>Correlación Positiva Media</b>
<b>Orozco Pasapera Alfredo</b>				
Auto percepción	19	21		
Claridad de expresión	16	24		
Capacidad de expresión	18	18		
Capacidad para expresar sentimientos	24	30		
Grado de apertura	20	27		
	<b>97</b>	<b>120</b>	<b>0.6929</b>	<b>Correlación Positiva Media</b>
<b>Orta García Horacio</b>				
Auto percepción	18	21		
Claridad de expresión	20	24		
Capacidad de expresión	12	18		
Capacidad para expresar sentimientos	27	30		
Grado de apertura	21	27		
	<b>98</b>	<b>120</b>	<b>0.9639</b>	<b>Correlación Positiva Muy Fuerte</b>
<b>Suarez del Solar Gutiérrez Liliana</b>				
Auto percepción	18	21		
Claridad de expresión	21	24		
Capacidad de expresión	15	18		
Capacidad para expresar sentimientos	24	30		
Grado de apertura	18	27		
	<b>96</b>	<b>120</b>	<b>0.8320</b>	<b>Correlación Positiva Considerable</b>

<b>Ramírez Paz Leobardo</b>				
Auto percepción	21	21		
Claridad de expresión	21	24		
Capacidad de expresión	17	18		
Capacidad para expresar sentimientos	29	30		
Grado de apertura	26	27		
	<b>114</b>	<b>120</b>	<b>0.9731</b>	<b>Correlación Positiva Muy fuerte</b>
<b>Sosa María de Jesús</b>				
Auto percepción	11	21		
Claridad de expresión	19	24		
Capacidad de expresión	15	18		
Capacidad para expresar sentimientos	21	30		
Grado de apertura	15	27		
	<b>81</b>	<b>120</b>	<b>0.6488</b>	<b>Correlación Positiva Media</b>
<b>Valencia Morales Elizabeth</b>				
Auto percepción	14	21		
Claridad de expresión	18	24		
Capacidad de expresión	5	18		
Capacidad para expresar sentimientos	15	30		
Grado de apertura	24	27		
	<b>76</b>	<b>120</b>	<b>0.6868</b>	<b>Correlación Positiva Media</b>

Tabla 1.2.1.

En la tabla 1.2.1. se observan la correlación que se aplicó a los resultados obtenidos antes del diplomado con las calificaciones ideales del instrumento, se observa que el 23% de los sujetos obtiene una correlación positiva muy fuerte, el 15% una correlación positiva considerable, el 16% una correlación positiva media, el 8% una correlación positiva débil y tan solo un 8% una correlación negativa.

<b>Grupo I</b>				
<b>Diplomado en el Perfeccionamiento de las Estrategias Gerenciales.</b>				
<b>Correlación de resultados de la Aplicación Después del Diplomado.</b>				
<b>Análisis del Estilo de Comunicación.</b>				
<b>Nombre del participante</b>	<b>Resultado de la aplicación después del diplomado</b>	<b>Resultado ideal del instrumento</b>	<b>Correlación de Pearson</b>	<b>Interpretación</b>
<b>Lomeli Zavala Martha A.</b>				
Auto percepción	18	21		
Claridad de expresión	20	24		
Capacidad de expresión	15	18		
Capacidad para expresar sentimientos	19	30		
Grado de apertura	19	27		
	<b>91</b>	<b>120</b>	<b>0.7397</b>	<b>Correlación Positiva Media</b>
<b>Marín Aranda Eva Patricia</b>				
Auto percepción	18	21		
Claridad de expresión	21	24		
Capacidad de expresión	15	18		
Capacidad para expresar sentimientos	21	30		
Grado de apertura	21	27		
	<b>96</b>	<b>120</b>	<b>0.8838</b>	<b>Correlación Positiva Considerable</b>

**Evaluación del Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategias Gerenciales**

<b>Medina Estrada Rubén</b>				
Auto percepción	21	21		
Claridad de expresión	18	24		
Capacidad de expresión	15	18		
Capacidad para expresar sentimientos	30	30		
Grado de apertura	27	27		
	<b>111</b>	<b>120</b>	<b>0.9194</b>	<b>Correlación Positiva Muy Fuerte</b>
<b>Orozco Pasapera Alfredo</b>				
Auto percepción	17	21		
Claridad de expresión	18	24		
Capacidad de expresión	18	18		
Capacidad para expresar sentimientos	27	30		
Grado de apertura	21	27		
	<b>101</b>	<b>120</b>	<b>0.8512</b>	<b>Correlación Positiva Considerable</b>
<b>Sosa María de Jesús</b>				
Auto percepción	15	21		
Claridad de expresión	21	24		
Capacidad de expresión	18	18		
Capacidad para expresar sentimientos	16	30		
Grado de apertura	27	27		
	<b>97</b>	<b>120</b>	<b>0.2620</b>	<b>Correlación Positiva Débil</b>
<b>Orta García Horacio</b>				
Auto percepción	15	21		
Claridad de expresión	21	24		
Capacidad de expresión	12	18		
Capacidad para expresar sentimientos	23	30		
Grado de apertura	21	27		
	<b>92</b>	<b>120</b>	<b>0.9481</b>	<b>Correlación Positiva Muy Fuerte</b>
<b>Suarez del Solar Gutiérrez Liliana</b>				
Auto percepción	21	21		
Claridad de expresión	18	24		
Capacidad de expresión	12	18		
Capacidad para expresar sentimientos	22	30		
Grado de apertura	21	27		
	<b>94</b>	<b>120</b>	<b>0.7738</b>	<b>Correlación Positiva Considerable</b>

**Tabla 1.2.2.**

En la tabla 1.2.2. podemos observar la correlación aplicada a los resultados obtenidos después de la aplicación del diplomado, los cuales nos arrojan que el 29% tienen una correlación positiva muy fuerte, el 43% una correlación positiva considerable, el 14% una correlación positiva media y el restante 14% muestra una correlación positiva débil.

<b>Análisis de Correlaciones del Grupo I Estilo de Comunicación</b>			
<b>Nombre del participante</b>	<b>Correlación obtenida de los resultados antes de la aplicación del diplomado</b>	<b>Correlación obtenida de los resultados después de la aplicación del diplomado</b>	<b>Interpretación</b>
1. <i>Lomeli Zavala Martha A.</i>	0.8970	0.7397	No cambió
2. <i>Marín Aranda Eva Patricia</i>	0.6933	0.8838	Cambió
3. <i>Medina Estrada Rubén</i>	0.7153	0.9194	Cambió
4. <i>Orozco Pasapera Alfredo</i>	0.6929	0.8512	Cambió
5. <i>Orta García Horacio</i>	0.9639	0.9481	No cambió
6. <i>Suarez del Solar Gutiérrez Liliana</i>	0.8320	0.7738	No cambió
7. <i>Sosa María de Jesús</i>	0.6488	0.2620	No cambió

**Tabla 1.2.3.**

Ahora bien, en la tabla 1.2.3. se hace el análisis con las correlaciones obtenidas de los resultados de antes y después del diplomado, se puede observar que este solo se llevó a cabo con aquellos sujetos que presentaron ambas mediciones del instrumento, así se obtiene que del 100% (7 sujetos) el 43% mostró un cambio en su estilo de comunicación mientras que el 57% no mostró ningún cambio.

<b>Grupo II</b>				
<b>Diplomado en el Perfeccionamiento de las Estrategias Gerenciales.</b>				
<b>Correlación de Resultados de la Aplicación antes del Diplomado.</b>				
<b>Análisis del Estilo de Comunicación.</b>				
<b>Nombre del participante</b>	<b>Resultado de la aplicación antes del diplomado</b>	<b>Resultado ideal del instrumento</b>	<b>Correlación de Pearson</b>	<b>Interpretación</b>
<b>Linares Noyola Artemio</b> Auto percepción Claridad de expresión Capacidad de expresión Capacidad para expresar sentimientos Grado de apertura	21 21 18 24 13 97	21 24 18 30 27 120	0.1520	Correlación Positiva Débil
<b>Rodarte Leal Carlos Alberto</b> Auto percepción Claridad de expresión Capacidad de expresión Capacidad para expresar sentimientos Grado de apertura	19 13 15 29 22 98	21 24 18 30 27 120	0.7769	Correlación Positiva Considerable
<b>Pizano Reyes Dulce Verónica</b> Auto percepción Claridad de expresión Capacidad de expresión Capacidad para expresar sentimientos Grado de apertura	20 16 15 28 27 106	21 24 18 30 27 120	0.8612	Correlación Positiva Considerable
<b>López Vázquez Fructuoso</b> Auto percepción Claridad de expresión Capacidad de expresión Capacidad para expresar sentimientos Grado de apertura	21 12 9 22 23 87	21 24 18 30 27 120	0.6888	Correlación Positiva Media
<b>Alvarez López Gloria Margarita</b> Auto percepción Claridad de expresión Capacidad de expresión Capacidad para expresar sentimientos Grado de apertura	17 18 15 12 17 79	21 24 18 30 27 120	-0.3973	Correlación Positiva Débil
<b>Castañeda Arenas Guillermo</b> Auto percepción Claridad de expresión Capacidad de expresión Capacidad para expresar sentimientos Grado de apertura	15 13 11 20 20 79	21 24 18 30 27 120	0.8898	Correlación Positiva Considerable

<b>González González José E.</b>				
Auto percepción	21	21		
Claridad de expresión	21	24		
Capacidad de expresión	18	18		
Capacidad para expresar sentimientos	24	30		
Grado de apertura	21	27		
	<b>105</b>	<b>120</b>	<b>0.8944</b>	<b>Correlación Positiva Considerable</b>
<b>Escudero Coria María Edith</b>				
Auto percepción	19	21		
Claridad de expresión	20	24		
Capacidad de expresión	12	18		
Capacidad para expresar sentimientos	21	30		
Grado de apertura	18	27		
	<b>90</b>	<b>120</b>	<b>0.7602</b>	<b>Correlación Positiva Considerable</b>
<b>Reyes Najera Rembrandt</b>				
Auto percepción	21	21		
Claridad de expresión	18	24		
Capacidad de expresión	18	18		
Capacidad para expresar sentimientos	24	30		
Grado de apertura	19	27		
	<b>100</b>	<b>120</b>	<b>0.6201</b>	<b>Correlación Positiva Media</b>
<b>García Alarcón Pablo</b>				
Auto percepción	12	21		
Claridad de expresión	18	24		
Capacidad de expresión	3	18		
Capacidad para expresar sentimientos	3	30		
Grado de apertura	6	27		
	<b>42</b>	<b>120</b>	<b>-0.1458</b>	<b>Correlación Negativa Débil</b>
<b>Sánchez García Víctor</b>				
Auto percepción	18	21		
Claridad de expresión	16	24		
Capacidad de expresión	16	18		
Capacidad para expresar sentimientos	26	30		
Grado de apertura	25	27		
	<b>101</b>	<b>120</b>	<b>0.8678</b>	<b>Correlación Positiva Considerable</b>
<b>Soto Montes de Oca Gloria</b>				
Auto percepción	13	21		
Claridad de expresión	18	24		
Capacidad de expresión	14	18		
Capacidad para expresar sentimientos	27	30		
Grado de apertura	18	27		
	<b>90</b>	<b>120</b>	<b>0.8875</b>	<b>Correlación Positiva Considerable</b>

Tabla 2.2.1

En la tabla 2.2.1. se observa la correlación que se aplicó a este grupo, así se ve que un 58% está dentro de una correlación positiva considerable, un 17% dentro de una correlación positiva media, un 17% en una correlación positiva débil y tan solo un 8% está dentro de una correlación negativa débil.

<b>Grupo II</b>				
<b>Diplomado en el Perfeccionamiento de las Estrategias Gerenciales.</b>				
<b>Correlación de Resultados de la Aplicación Después del Diplomado.</b>				
<b>Análisis del Estilo de Comunicación.</b>				
<b>Nombre del participante</b>	<b>Resultado de la aplicación antes del diplomado</b>	<b>Resultado ideal del instrumento</b>	<b>Correlación de Pearson</b>	<b>Interpretación</b>
<b>Linares Noyola Artemio</b> Auto percepción Claridad de expresión Capacidad de expresión Capacidad para expresar sentimientos Grado de apertura	20 20 18 24 24 <b>106</b>	21 24 18 30 27 <b>120</b>	<b>0.9428</b>	<b>Correlación Positiva Muy Fuerte</b>
<b>Soto Montes de Oca Gloria</b> Auto percepción Claridad de expresión Capacidad de expresión Capacidad para expresar sentimientos Grado de apertura	16 16 10 25 24 <b>91</b>	21 24 18 30 27 <b>120</b>	<b>0.9596</b>	<b>Correlación Positiva Muy Fuerte</b>
<b>González González José Emmanuel</b> Auto percepción Claridad de expresión Capacidad de expresión Capacidad para expresar sentimientos Grado de apertura	21 21 18 24 21 <b>105</b>	21 24 18 30 27 <b>120</b>	<b>0.8944</b>	<b>Correlación Positiva Considerable</b>
<b>Alarcón García Pablo</b> Auto percepción Claridad de expresión Capacidad de expresión Capacidad para expresar sentimientos Grado de apertura	12 17 9 9 11 <b>58</b>	21 24 18 30 27 <b>120</b>	<b>-0.0481</b>	<b>No existe Correlación</b>
<b>Najera Reyes Rembrandt</b> Auto percepción Claridad de expresión Capacidad de expresión Capacidad para expresar sentimientos Grado de apertura	21 21 18 30 21 <b>111</b>	21 24 18 30 27 <b>120</b>	<b>0.8340</b>	<b>Correlación Positiva Considerable</b>
<b>Alvarez López Gloria Margarita</b> Auto percepción Claridad de expresión Capacidad de expresión Capacidad para expresar sentimientos Grado de apertura	18 20 17 22 23 <b>100</b>	21 24 18 30 27 <b>120</b>	<b>0.9302</b>	<b>Correlación Positiva Muy Fuerte</b>
<b>Castañeda Arenas Guillermo</b> Auto percepción Claridad de expresión Capacidad de expresión Capacidad para expresar sentimientos Grado de apertura	18 19 17 23 25 <b>102</b>	21 24 18 30 27 <b>120</b>	<b>0.8745</b>	<b>Correlación Positiva Considerable</b>
<b>López Vázquez Fructuoso</b> Auto percepción Claridad de expresión Capacidad de expresión Capacidad para expresar sentimientos Grado de apertura	17 21 18 27 24 <b>107</b>	21 24 18 30 27 <b>120</b>	<b>0.9503</b>	<b>Correlación Positiva Muy Fuerte</b>

Tabla 2.2.2

Aquí en la tabla 2.2.2., se puede observar que existió el 50% de sujetos con una correlación positiva muy fuerte, un 38% con correlación positiva considerable y en el 13% restante no existió correlación.

<b>Análisis de Correlaciones del Grupo II Instrumento Estilo de Comunicación</b>			
Nombre del participante	Correlación obtenida de los resultados antes de la aplicación del diplomado	Correlación obtenida de los resultados después de la aplicación del diplomado	Interpretación
1. <i>Linares Noyola Artemio</i>	0.7520	0.9428	Cambio positiva
2. <i>González González José E.</i>	0.8944	0.8944	No hubo cambio
3. <i>Reyes Najera Rembrandt</i>	0.6201	0.8340	Cambio positivo
4. <i>García Alarcón Pablo</i>	-0.1458	-0.0481	Cambio positiva
5. <i>Alvarez López Gloria Margarita</i>	-0.3973	0.9302	Cambio positivo
6. <i>Castañeda Arenas Guillermo</i>	0.8898	0.8745	No hubo cambio
7. <i>Soto Montes de Oca Gloria</i>	0.8875	0.9596	Cambio positivo
8. <i>López Vázquez Fructuoso.</i>	0.6888	0.9503	Cambio positivo

**Tabla 2.2.3.**

En el análisis de entre ambas correlaciones (antes del diplomado y después del diplomado) se observa que del 100% de los sujetos el 75% presenta un cambio positivo en su estilo de comunicación, mientras que un 25% no muestra ningún cambio. Cabe aclarar que este análisis se llevó a cabo con los resultados de aquellos sujetos que tuvieron ambas mediciones del instrumento, es decir antes y después de la aplicación del diplomado.

<b>Grupo III Diplomado en el Perfeccionamiento de las Estrategias Gerenciales. Correlación de Resultados de la Aplicación Antes del Diplomado. Análisis del Estilo de Comunicación.</b>				
Nombre del participante	Resultado de la aplicación antes del diplomado	Resultado ideal del instrumento	Correlación de Pearson	Interpretación
<i>Alva Garfias José Alberto</i>				
Auto percepción	21	21		
Claridad de expresión	21	24		
Capacidad de expresión	18	18		
Capacidad para expresar sentimientos	24	30		
Grado de apertura	26	27		
	<b>110</b>	<b>120</b>	<b>0.8720</b>	<b>Correlación Positiva Considerable</b>

**Evaluación del Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategias Gerenciales**

<b>Bonilla Chávez Nino Rene</b>				
Auto percepción	18	21		
Claridad de expresión	24	24		
Capacidad de expresión	18	18		
Capacidad para expresar sentimientos	24	30		
Grado de apertura	24	27		
	<b>108</b>	<b>120</b>	<b>0.8660</b>	<b>Correlación Positiva Considerable</b>
<b>Barros del Campo María del Pilar</b>				
Auto percepción	21	21		
Claridad de expresión	18	24		
Capacidad de expresión	15	18		
Capacidad para expresar sentimientos	18	30		
Grado de apertura	24	27		
	<b>96</b>	<b>120</b>	<b>0.4160</b>	<b>Correlación Positiva Considerable</b>
<b>Cadena Rojas Angela Rebeca</b>				
Auto percepción	21	21		
Claridad de expresión	24	24		
Capacidad de expresión	18	18		
Capacidad para expresar sentimientos	27	30		
Grado de apertura	21	27		
	<b>111</b>	<b>120</b>	<b>0.8320</b>	<b>Correlación Positiva Considerable</b>
<b>Lozada Montoya María E.</b>				
Auto percepción	19	21		
Claridad de expresión	22	24		
Capacidad de expresión	18	18		
Capacidad para expresar sentimientos	29	30		
Grado de apertura	20	27		
	<b>108</b>	<b>120</b>	<b>0.8277</b>	<b>Correlación Positiva Considerable</b>
<b>Balvanera Ortiz Eunice Andrea</b>				
Auto percepción	20	21		
Claridad de expresión	23	24		
Capacidad de expresión	13	18		
Capacidad para expresar sentimientos	25	30		
Grado de apertura	27	27		
	<b>108</b>	<b>120</b>	<b>0.8978</b>	<b>Correlación Positiva Debil</b>
<b>Ochoa Morales Joaquín</b>				
Auto percepción	12	21		
Claridad de expresión	17	24		
Capacidad de expresión	17	18		
Capacidad para expresar sentimientos	16	30		
Grado de apertura	23	27		
	<b>85</b>	<b>120</b>	<b>0.3614</b>	<b>Correlación Positiva Debil</b>
<b>Pérez Segura Carlos Fortino</b>				
Auto percepción	17	21		
Claridad de expresión	18	24		
Capacidad de expresión	16	18		
Capacidad para expresar sentimientos	22	30		
Grado de apertura	22	27		
	<b>95</b>	<b>120</b>	<b>0.9503</b>	<b>Correlación Positiva Muy Fuerte</b>
<b>Rojas Rojas Leonila Gloria</b>				
Auto percepción	15	21		
Claridad de expresión	24	24		
Capacidad de expresión	18	18		
Capacidad para expresar sentimientos	20	30		
Grado de apertura	27	27		
	<b>104</b>	<b>120</b>	<b>0.5309</b>	<b>Correlación Positiva Media</b>
<b>Romero Córdova Ernesto</b>				
Auto percepción	21	21		
Claridad de expresión	18	24		
Capacidad de expresión	16	18		
Capacidad para expresar sentimientos	29	30		
Grado de apertura	23	27		
	<b>107</b>	<b>120</b>	<b>0.8801</b>	<b>Correlación Positiva Considerable</b>

**Tabla 3.2.1.**

En la tabla 3.2.1. se observan los resultados del instrumentos “Estilo de comunicación” antes de la aplicación del diplomado por parte de los sujetos, correlacionados con el ideal del mismo, obteniendo así un 10% con una correlación positiva muy fuerte, un 60% con una correlación positiva considerable, un 10% con una correlación positiva media y el restante 20% con una correlación positiva débil.

<b>Grupo III</b>				
<b>Diplomado en el Perfeccionamiento de las Estrategias Gerenciales.</b>				
<b>Correlación de Resultados de la Aplicación Después del Diplomado.</b>				
<b>Análisis del Estilo de Comunicación.</b>				
<b>Nombre del participante</b>	<b>Resultado de la aplicación después del diplomado</b>	<b>Resultado ideal del instrumento</b>	<b>Correlación de Pearson</b>	<b>Interpretación</b>
<b>Alva Garfias José Alberto</b> Auto percepción Claridad de expresión Capacidad de expresión Capacidad para expresar sentimientos Grado de apertura	21 22 18 24 20 <b>105</b>	21 24 18 30 27 <b>120</b>	<b>0.7778</b>	<b>Correlación Positiva Considerable</b>
<b>Balvanera Ortiz Eunice Andrea</b> Auto percepción Claridad de expresión Capacidad de expresión Capacidad para expresar sentimientos Grado de apertura	14 14 15 17 16 <b>76</b>	21 24 18 30 27 <b>120</b>	<b>0.7276</b>	<b>Correlación Positiva Media</b>
<b>Barros del Campo María del Pilar</b> Auto percepción Claridad de expresión Capacidad de expresión Capacidad para expresar sentimientos Grado de apertura	18 16 15 29 25 <b>103</b>	21 24 18 30 27 <b>120</b>	<b>0.9061</b>	<b>Correlación Positiva Muy Fuerte</b>
<b>Bonilla Chávez Nino René</b> Auto percepción Claridad de expresión Capacidad de expresión Capacidad para expresar sentimientos Grado de apertura	19 21 18 30 20 <b>108</b>	21 24 18 30 27 <b>120</b>	<b>0.8189</b>	<b>Correlación Positiva Considerable</b>
<b>Cadenas Rojas Ángela Rebeca</b> Auto percepción Claridad de expresión Capacidad de expresión Capacidad para expresar sentimientos Grado de apertura	15 16 18 25 23 <b>97</b>	21 24 18 30 27 <b>120</b>	<b>0.7917</b>	<b>Correlación Positiva Considerable</b>
<b>Ochoa Morales Joaquín</b> Auto percepción Claridad de expresión Capacidad de expresión Capacidad para expresar sentimientos Grado de apertura	15 20 11 18 21 <b>85</b>	21 24 18 30 27 <b>120</b>	<b>0.7784</b>	<b>Correlación Positiva Considerable</b>

<b>Romero Córdova Ernesto</b>				
Auto percepción	18	21		
Claridad de expresión	18	24		
Capacidad de expresión	16	18		
Capacidad para expresar sentimientos	29	30		
Grado de apertura	23	27		
	<b>104</b>	<b>120</b>	<b>0.9313</b>	<b>Correlación Positiva Debil</b>

Tabla 3.2.2.

En la tabla 3.2.3. se observa la correlación hecha con los resultados obtenidos después de la aplicación del diplomado, se observa que el 14% obtuvo una correlación positiva muy fuerte, el 8% de los sujetos obtuvo una correlación positiva considerable, mientras que el 14% obtuvo una correlación positiva media y tan solo un 14% una correlación positiva débil.

<b>Análisis de Correlaciones del Grupo III Instrumento Estilo de Comunicación</b>			
<b>Nombre del participante</b>	<b>Correlación obtenida de los resultados antes de la aplicación del diplomado</b>	<b>Correlación obtenida de los resultados después de la aplicación del diplomado</b>	<b>Interpretación</b>
1. <i>Alva Garfías José Alberto</i>	0.8720	0.7778	No hubo cambio
2. <i>Bonilla Chávez Nino René</i>	0.8680	0.8189	No hubo cambio
3. <i>Cadena Rojas Angela Rebeca</i>	0.8320	0.7917	No hubo cambio
4. <i>Ochoa Morales Joaquín</i>	0.3614	0.7784	Cambio positivo
5. <i>Romero Córdova Ernesto</i>	0.8801	0.9313	Cambio positivo
6. <i>Balvanera Ortíz Eunice Andrea</i>	0.8978	0.7276	No hubo cambio
7. <i>Barros del Campo María del Pilar</i>	0.4160	0.9061	Cambio positivo

Tabla 3.2.3

Para llevar a cabo el análisis con las correlaciones obtenidas con los resultados tanto de antes como de después de la aplicación del diplomado, se tomaron, como ya se menciona antes únicamente aquellos sujetos que contaban con los dos resultados, se observó que el 48% de éstos mostraron un cambio positivo mientras que el restante 52% no tuvo cambio.

<b>Grupo 1</b>				
<b>Diplomado en el Perfeccionamiento de las Estrategias Gerenciales.</b>				
<b>Correlación Hecha por Grupo con los Resultados de Antes de la Aplicación del Diplomado y Después</b>				
<b>Análisis del Estilo de Comunicación.</b>				
<b>Nombre del participante</b>	<b>Resultado de la aplicación antes del diplomado</b>	<b>Resultados de la aplicación después del diplomado</b>	<b>Correlación de Pearson</b>	<b>Interpretación</b>
<b>Lomeli Zavala Martha A.</b> Auto percepción Claridad de expresión Capacidad de expresión Capacidad para expresar sentimientos Grado de apertura	17 18 11 20 20 86	18 20 15 19 19 91	<b>0.9059</b>	
<b>Marín Aranda Eva Patricia</b> Auto percepción Claridad de expresión Capacidad de expresión Capacidad para expresar sentimientos Grado de apertura	21 18 15 24 18 96	18 21 15 21 21 93	<b>0.5393</b>	
<b>Medina Estrada Rubén</b> Auto percepción Claridad de expresión Capacidad de expresión Capacidad para expresar sentimientos Grado de apertura	15 18 10 18 27 86	21 18 15 30 27 111	<b>0.6779</b>	
<b>Orozco Pasapera Alfredo</b> Auto percepción Claridad de expresión Capacidad de expresión Capacidad para expresar sentimientos Grado de apertura	19 16 18 24 20 87	17 18 18 27 21 101	<b>0.8991</b>	
<b>Sosa Ma. De Jesús</b> Auto percepción Claridad de expresión Capacidad de expresión Capacidad para expresar sentimientos Grado de apertura	11 19 15 21 15 81	15 21 18 16 27 97	<b>0.0478</b>	
<b>Orta García Horacio</b> Auto percepción Claridad de expresión Capacidad de expresión Capacidad para expresar sentimientos Grado de apertura	18 20 12 27 21 98	15 21 12 23 21 92	<b>0.9179</b>	
<b>Suárez del Solar Gutiérrez Liliana</b> Auto percepción Claridad de expresión Capacidad de expresión Capacidad para expresar sentimientos Grado de apertura	18 21 15 24 18 96	21 18 12 22 21 94	<b>0.6653</b>	
<b>Correlación por grupo</b>			<b>0.5598</b>	<b>Correlación Positiva Media</b>

Tabla 1.2.4

En la tabla 1.2.4. tenemos la correlación aplicada a los resultados de antes y después de la aplicación del diplomado, obteniendo así una correlación de 0.5598, lo cual nos indica que existe una correlación media, es decir los sujetos casi no modificaron sus calificaciones de antes con respecto a las de después.

<b>Grupo II</b>				
<b>Diplomado en el Perfeccionamiento de las Estrategias Gerenciales.</b>				
<b>Correlación Hecha por Grupo con los Resultados de Antes de la Aplicación del Diplomado y Después</b>				
<b>Análisis del Estilo de Comunicación.</b>				
<b>Nombre del participante</b>	<b>Resultado de la aplicación antes del diplomado</b>	<b>Resultado de la aplicación después del diplomado</b>	<b>Correlación de Pearson</b>	<b>Interpretación</b>
<b><i>Linares Noyola Artemio</i></b> Auto percepción Claridad de expresión Capacidad de expresión Capacidad para expresar sentimientos Grado de apertura	21 21 18 24 13 97	20 20 18 24 24 106	<b>-0.0985</b>	
<b><i>Soto Montes de Oca Gloria</i></b> Auto percepción Claridad de expresión Capacidad de expresión Capacidad para expresar sentimientos Grado de apertura	13 18 14 27 18 90	16 16 10 25 24 91	<b>0.7591</b>	
<b><i>González González José Emmanuel</i></b> Auto percepción Claridad de expresión Capacidad de expresión Capacidad para expresar sentimientos Grado de apertura	21 21 18 24 21 105	21 21 18 24 21 105	<b>1.0</b>	
<b><i>García Alarcón Pablo</i></b> Auto percepción Claridad de expresión Capacidad de expresión Capacidad para expresar sentimientos Grado de apertura	12 18 3 3 6 42	12 17 9 9 11 58	<b>0.9684</b>	
<b><i>Alvarez López Gloria Margarita</i></b> Auto percepción Claridad de expresión Capacidad de expresión Capacidad para expresar sentimientos Grado de apertura	17 18 15 12 17 79	18 20 17 22 23 100	<b>-0.1642</b>	
<b><i>Castañeda Arenas Guillermo</i></b> Auto percepción Claridad de expresión Capacidad de expresión Capacidad para expresar sentimientos Grado de apertura	15 13 11 20 20 79	18 19 17 23 25 102	<b>0.9331</b>	

Evaluación del Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategias Gerenciales

<b>López Vázquez Fructuoso</b>	21	17		
Auto percepción	12	21		
Claridad de expresión	9	18		
Capacidad de expresión	22	27		
Capacidad para expresar sentimientos	23	24		
Grado de apertura	87	107	<b>0.5162</b>	
<b>Najera Reyes Rembrandt</b>	21	21		
Auto percepción	18	21		
Claridad de expresión	18	18		
Capacidad de expresión	24	30		
Capacidad para expresar sentimientos	19	21		
Grado de apertura	100	111	<b>0.0952</b>	
<b>Correlación por grupo</b>			<b>0.0932</b>	<b>Correlación Positiva Débil</b>

Tabla 2.2.4

En esta tabla de correlación del grupo II del instrumento estilo de comunicación podemos observar que arroja una correlación de 0.0932 lo cual nos indica que la correlación es débil, es decir los participantes casi no cambiaron su calificaciones de antes con respecto a las de después del diplomado.

<b>Grupo III</b>				
<b>Diplomado en el Perfeccionamiento de las Estrategias Gerenciales.</b>				
<b>Correlación Hecha por Grupo con los Resultados de Antes de la Aplicación del Diplomado y Después</b>				
<b>Análisis del Estilo de Comunicación.</b>				
<b>Nombre del participante</b>	<b>Resultado de la aplicación antes del diplomado</b>	<b>Resultado de la aplicación después del diplomado</b>	<b>Correlación de Pearson</b>	<b>Interpretación</b>
<b>Garfias José Alberto</b>	21	21		
Auto percepción	22	22		
Claridad de expresión	18	18		
Capacidad de expresión	24	24		
Capacidad para expresar sentimientos	26	20		
Grado de apertura	<b>106</b>	<b>105</b>	<b>0.5160</b>	
<b>Balbanera Ortiz Eunice Andrea</b>	20	14		
Auto percepción	23	14		
Claridad de expresión	13	15		
Capacidad de expresión	25	17		
Capacidad para expresar sentimientos	27	16		
Grado de apertura	108	76	<b>0.4354</b>	
<b>Barros del Campo María del Pilar</b>	21	18		
Auto percepción	18	16		
Claridad de expresión	15	15		
Capacidad de expresión	18	29		
Capacidad para expresar sentimientos	24	25		
Grado de apertura	<b>96</b>	<b>103</b>	<b>0.4236</b>	

**Evaluación del Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategias Gerenciales**

<b>Bonilla Chávez Nino René</b>				
Auto percepción	18	19		
Claridad de expresión	24	21		
Capacidad de expresión	18	18		
Capacidad para expresar sentimientos	24	30		
Grado de apertura	24	20		
	<b>108</b>	<b>108</b>	<b>0.5862</b>	
<b>Cadenas Rojas Ángela Rebeca</b>				
Auto percepción	21	15		
Claridad de expresión	24	16		
Capacidad de expresión	18	18		
Capacidad para expresar sentimientos	27	25		
Grado de apertura	21	23		
	<b>111</b>	<b>97</b>	<b>0.4591</b>	
<b>Ochoa Morales Joaquín</b>				
Auto percepción	12	15		
Claridad de expresión	17	20		
Capacidad de expresión	17	11		
Capacidad para expresar sentimientos	16	18		
Grado de apertura	23	21		
	<b>85</b>	<b>85</b>	<b>0.5158</b>	
<b>Romero Córdoba Ernesto</b>				
Auto percepción	21	18		
Claridad de expresión	18	18		
Capacidad de expresión	16	16		
Capacidad para expresar sentimientos	29	29		
Grado de apertura	23	23		
	<b>107</b>	<b>104</b>	<b>0.9670</b>	
<b>Correlación por grupo</b>			<b>0.4859</b>	<b>Correlación Positiva Débil</b>

**Tabla 3.2.4.**

En esta tabla del grupo III podemos observar una correlación media de 0.4859 lo que nos indica que hubo un cambio débil de las calificaciones de antes con respecto a las de después.

### Análisis de los resultados del instrumento Manejo de Conflicto.

Para el instrumentos de manejo de conflicto, los resultados obtenidos antes de la aplicación del diplomado fueron comparados con los resultados obtenidos después de la aplicación del diplomado, observando los cambios que se dieron en el aumento del resultado que los participantes pudieran tener dentro de este estilo, este análisis lo podemos observar en las tablas 1.3.1., 2.3.1., y 3.3.1 que corresponder a los grupos I, II y III respectivamente.

<b>Grupo I</b> <b>Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategias Gerenciales.</b> <b>Comparación de los Resultados de Antes con los de Después de la Aplicación del Diplomado.</b> <b>Manejo de Conflicto.</b>			
<b>Nombre del participante</b>	<b>Resultados de la aplicación antes del diplomado</b>	<b>Resultados de la aplicación después del diplomado</b>	<b>Interpretación</b>
<b>Lomeli Zavala Martha A.</b> Competir Integrar Transigir Evadir Complacer	9 5 10 2 4 30	4 9 7 6 4 30	<b>Cambió</b>
<b>Marín Aranda Eva Patricia</b> Competir Integrar Transigir Evadir Complacer	9 6 5 4 6 30	9 9 4 4 4 30	<b>Cambió</b>
<b>Medina Estrada Rubén</b> Competir Integrar Transigir Evadir Complacer	10 5 8 2 5 30	5 9 6 5 5 30	<b>Cambió</b>
<b>Sosa María de Jesús</b> Competir Integrar Transigir Evadir Complacer	3 5 7 10 5 30	4 4 8 6 8 30	<b>No cambió</b>
<b>Suarez del Solar Gutiérrez L.</b> Competir Integrar Transigir Evadir Complacer	9 7 8 2 4 30	1 9 10 4 6 30	<b>Cambió</b>

<b>Orozco Pasapera Alfredo</b>			
Competir	5	6	No cambió
Integrar	8	6	
Transigir	9	7	
Evadir	6	3	
Complacer	2	9	
	<b>30</b>	<b>30</b>	
<b>Orta García Horacio</b>			
Competir	4	4	No cambió
Integrar	11	11	
Transigir	5	7	
Evadir	5	4	
Complacer	5	4	
	<b>30</b>	<b>30</b>	

Tabla 1.3.1.

En la tabla 1.3.1.se observan los resultados obtenidos por parte de los sujetos en la aplicación antes del diplomado y comparados con el resultados obtenidos después del diplomado, obteniendo así que solo un 57% de estos mostró un cambio en el manejo de conflicto en el estilo integrar.

<b>Grupo II</b>			
<b>Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategias Gerenciales.</b>			
<b>Comparación de los Resultados de Antes con los de Después de la Aplicación del Diplomado.</b>			
<b>Manejo de Conflicto.</b>			
Nombre del participante	Resultados de la aplicación antes del diplomado	Resultados de la aplicación después del diplomado	Interpretación
<b>González González José Emmanuel</b>			
Competir	5	7	Cambió
Integrar	7	9	
Transigir	12	8	
Evadir	3	3	
Complacer	3	3	
	<b>30</b>	<b>30</b>	
<b>Reyes Najera Rembrandt</b>			
Competir	5	10	Cambió
Integrar	3	4	
Transigir	11	11	
Evadir	7	2	
Complacer	4	3	
	<b>30</b>	<b>30</b>	
<b>García Alarcón Pablo</b>			
Competir	0	6	No cambió
Integrar	8	6	
Transigir	3	12	
Evadir	10	2	
Complacer	9	4	
	<b>30</b>	<b>30</b>	

**Evaluación del Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategias Gerenciales**

<b>López Vázquez Fructuoso</b> Competir Integrar Transigir Evadir Complacer <b>30</b>	5 10 8 4 3 <b>30</b>	6 10 7 4 3 <b>30</b>	<b>No cambió</b>
<b>Alvarez López Gloria Margarita</b> Competir Integrar Transigir Evadir Complacer <b>30</b>	6 6 10 5 3 <b>30</b>	8 9 4 7 2 <b>30</b>	<b>Cambió</b>
<b>Linares Noyola Artemio</b> Competir Integrar Transigir Evadir Complacer <b>30</b>	10 4 5 5 6 <b>30</b>	4 10 5 5 6 <b>30</b>	<b>Cambió</b>
<b>Rodarte Leal Carlos Alberto</b> Competir Integrar Transigir Evadir Complacer <b>30</b>	7 4 8 5 6 <b>30</b>	3 8 4 9 6 <b>30</b>	<b>Cambió</b>
<b>Soto Montes de Oca Gloria</b> Competir Integrar Transigir Evadir Complacer <b>30</b>	9 8 7 4 2 <b>30</b>	3 9 9 4 5 <b>30</b>	<b>Cambió</b>

**Tabla 2.3.1.**

Aquí se observa que el 75% de los sujetos de este grupo mostró un cambio en el estilo integrar, mientras que el restante 25% no mostró ningún cambio.

<b>Grupo III</b>			
<b>Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategias Gerenciales.</b>			
<b>Comparación de los Resultados de Antes con los de Después de la Aplicación del Diplomado.</b>			
<b>Manejo de Conflicto.</b>			
Nombre del participante	Resultado de la aplicación antes del diplomado	Resultados de la aplicación después del diplomado	Interpretación
<b>Alva Garfias José Alberto</b> Competir Integrar Transigir Evadir Complacer <b>30</b>	5 6 11 3 5 <b>30</b>	6 10 6 4 4 <b>30</b>	<b>Cambió</b>

<b>Bonilla Chávez Nino René</b>			
Competir	2	7	<b>Cambió</b>
Integrar	8	10	
Transigir	10	7	
Evadir	6	4	
Complacer	4	2	
	<b>30</b>	<b>30</b>	
<b>Cadena Rojas Ángela Rebeca</b>			
Competir	7	6	<b>No cambió</b>
Integrar	6	3	
Transigir	6	8	
Evadir	6	7	
Complacer	5	6	
	<b>30</b>	<b>30</b>	
<b>Ochoa Morales Joaquín</b>			
Competir	4	5	<b>Cambió</b>
Integrar	8	9	
Transigir	4	5	
Evadir	7	7	
Complacer	7	4	
	<b>30</b>	<b>30</b>	
<b>Balvanera Ortiz Eunice Andrea</b>			
Competir	3	7	<b>No cambió</b>
Integrar	12	4	
Transigir	9	9	
Evadir	0	2	
Complacer	6	8	
	<b>30</b>	<b>30</b>	
<b>Barros del Campo María del Pilar</b>			
Competir	9	12	<b>No cambió</b>
Integrar	9	5	
Transigir	6	9	
Evadir	3	2	
Complacer	3	2	
	<b>30</b>	<b>30</b>	
<b>Romero Córdova Ernesto</b>			
Competir	7	5	<b>Cambió</b>
Integrar	2	9	
Transigir	9	11	
Evadir	10	4	
Complacer	2	1	
	<b>30</b>	<b>30</b>	

Tabla 3.3.1.

En la tabla 3.3.1.se observa que el 57% de ellos mostró un cambio y que el restante 43% no mostró cambio en el estilo de manejo de conflicto integrar.

<b>Grupo I</b> <b>Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategias Gerenciales.</b> <b>Correlación Hecha por Grupo con los Resultados de Antes de la Aplicación del Diplomado y Después Manejo de Conflicto.</b>				
<b>Nombre del participante</b>	<b>Resultados de la aplicación antes del diplomado</b>	<b>Resultados de la aplicación después del diplomado</b>	<b>Correlación de Pearson</b>	<b>Interpretación</b>
<b>Lomeli Zavala Martha A.</b> Competir Integrar Transigir Evadir Complacer	9 5 10 2 4 30	4 9 7 6 4 30	<b>-0.0347</b>	
<b>Marín Aranda Eva Patricia</b> Competir Integrar Transigir Evadir Complacer	9 6 5 4 6 30	9 9 4 4 4 30	<b>0.7319</b>	
<b>Medina Estrada Rubén</b> Competir Integrar Transigir Evadir Complacer	10 5 8 2 5 30	7 4 6 5 5 30	<b>0.7825</b>	
<b>Sosa María De Jesús</b> Competir Integrar Transigir Evadir Complacer	3 5 7 10 5 30	4 4 8 6 8 30	<b>0.3779</b>	
<b>Suarez del Solar Gutiérrez L.</b> Competir Integrar Transigir Evadir Complacer	9 9 8 2 4 30	1 9 10 4 6 30	<b>0.2120</b>	
<b>Orozco Pasapera Alfredo</b> Competir Integrar Transigir Evadir Complacer	5 8 9 6 2 30	6 6 7 3 9 30	<b>-0.3789</b>	
<b>Orta García Horacio</b> Competir Integrar Transigir Evadir Complacer	4 11 5 5 5 30	4 11 7 4 4 30	<b>0.9176</b>	
<b>Correlación por grupo</b>			<b>0.3233</b>	<b>Correlación Positiva Débil</b>

Tabla 1.3.2.

En la correlación del grupo I del instrumento manejo de conflicto observamos una correlación de 0.3233, lo cual nos indica una correlación débil, es decir que no

vario significativamente sus resultados de antes con los de después de la aplicación del diplomado

<b>Grupo II</b> <b>Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategias Gerenciales.</b> <b>Correlación Hecha por Grupo con los Resultados de Antes de la Aplicación del Diplomado y Después</b> <b>Manejo de Conflicto</b>				
<b>Nombre del participante</b>	<b>Resultados de la aplicación antes del diplomado</b>	<b>Resultados de la aplicación después del diplomado</b>	<b>Correlación de Pearson</b>	<b>Interpretación</b>
<b>González González José Emmanuel</b> Competir Integrar Transigir Evadir Complacer	5 7 12 3 3 30	7 9 8 3 3 30	<b>0.7559</b>	
<b>Reyes Najera Rembrandt</b> Competir Integrar Transigir Evadir Complacer	5 3 11 7 4 30	10 4 11 2 3 30	<b>0.5480</b>	
<b>García Alarcón Pablo</b> Competir Integrar Transigir Evadir Complacer	0 8 3 10 9 30	6 6 12 2 4 30	<b>-0.6213</b>	
<b>Soto Montes de Oca Gloria</b> Competir Integrar Transigir Evadir Complacer	9 8 7 4 2 30	3 9 9 4 5 30	<b>0.2425</b>	
<b>López Vázquez Fructuoso</b> Competir Integrar Transigir Evadir Complacer	5 10 8 4 3 30	6 10 7 4 3 30	<b>0.9706</b>	
<b>Alvarez López Gloria Margarita</b> Competir Integrar Transigir Evadir Complacer	6 6 10 5 3 30	8 9 4 7 2 30	<b>0.1009</b>	
<b>Rodarte Leal Carlos Alberto</b> Competir Integrar Transigir Evadir Complacer	7 4 8 5 6 30	3 8 4 9 6 30	<b>0.8682</b>	
<b>Correlación por grupo</b>			<b>0.1170</b>	<b>Correlación Positiva Débil</b>

Tabla 2.3.2.

En la tabla 2.3.2. se muestra la correlación del grupo II del instrumento manejo de conflicto, obteniendo 0.1170 lo cual nos indica una correlación débil, esto es que el grupo no cambia de manera significativa las calificaciones de antes con respecto a las de después del diplomado.

<b>Grupo III</b> <b>Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategias Gerenciales.</b> <b>Correlación Hecha por Grupo con los Resultados de Antes de la Aplicación del Diplomado y Después</b> <b>Manejo de Conflicto.</b>				
<b>Nombre del participante</b>	<b>Resultado de la aplicación antes del diplomado</b>	<b>Resultados de la aplicación después del diplomado</b>	<b>Correlación de Pearson</b>	<b>Interpretación</b>
<b><i>Alva Garfias José Alberto</i></b> Competir Integrar Transigir Evadir Complacer	5 6 11 3 5 <b>30</b>	6 10 6 4 4 <b>30</b>	<b>0.2721</b>	
<b><i>Bonilla Chávez Nino René</i></b> Competir Integrar Transigir Evadir Complacer	2 8 10 6 4 <b>30</b>	7 10 7 4 2 <b>30</b>	<b>0.4103</b>	
<b><i>Cadena Rojas Ángela Rebeca</i></b> Competir Integrar Transigir Evadir Complacer	7 6 6 6 5 <b>30</b>	6 3 8 7 6 <b>30</b>	<b>0.0</b>	
<b><i>Ochoa Morales Joaquín</i></b> Competir Integrar Transigir Evadir Complacer	4 8 4 7 7 <b>30</b>	5 9 6 7 4 <b>30</b>	<b>0.4862</b>	

**Evaluación del Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategias Gerenciales**

<b>Balbanera Ortíz Eunice Andrea</b>				
Competir	3	7		
Integrar	12	4		
Transigir	9	9		
Evadir	0	2		
Complacer	6	8		
	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>0.3253</b>	
<b>Barros del Campo Ma. del Pilar</b>				
Competir	9	12		
Integrar	9	5		
Transigir	6	9		
Evadir	3	2		
Complacer	3	2		
	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>0.7359</b>	
<b>Romero Córdoba Ernesto</b>				
Competir	7	5		
Integrar	2	9		
Transigir	9	11		
Evadir	10	4		
Complacer	2	1		
	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>0.2297</b>	
<b>Correlación por grupo</b>			<b>0.3757</b>	<b>Correlación Positiva Débil</b>

**Tabla 3.3.2.**

En esta tabla podemos observar una correlación de 0.3757 lo cual nos indica que existió un cambio medio, es decir hubo una variación de calificaciones de antes con respecto a las de después de la aplicación del diplomado.



# **CAPITULO TRES**

## ***CONCLUSIONES***

## CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que los sujetos cambiaron su eficacia en la aplicación del estilo de liderazgo después de haber tomado el Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategias Gerenciales; cabe hacer la aclaración que este cambio se midió por medio de la suma total de los cuadrantes mas no en un cambio de estilo específico. Esto lo podemos corroborar en las tablas 1.1.2., 2.1.2., 3.1.2., en la cual se muestra un análisis correlacional por grupo, estas correlaciones negativas nos indica que existieron cambios, con respecto a la eficacia en la aplicación del estilo de liderazgo por parte de los sujetos al termino del diplomado, aunque este análisis no determina hacia que estilo de liderazgo específico cambiaron.

Con lo que respecta al estilo de comunicación se concluye que los sujetos también mostraron un cambio, esto se corrobora en las tablas 1.2.3., 2.2.3., 3.2.3., las cuales describen el análisis que se realizó por sujeto, mostrando una correlación considerable entre los datos, es decir existió un cambio significativo, ya que i que los sujetos se acercaron más a las calificaciones ideales del instrumento una vez concluido el diplomado.

Por ultimo, respecto al manejo de conflicto se concluye que también hubo un cambio, ya que al hacer el análisis en el estilo *integrar* se observan diferencias considerables con respecto a los resultados obtenidos por los participantes antes de la aplicación del diplomado y después de la conclusión del mismo,, también al hacer el análisis correlacional por grupos observamos que sus resultados mantienen una correlación considerable lo cual confirma el cambio que produjo en los sujetos el haber cursado el diplomado.

Por lo anterior la hipótesis de trabajo se acepta: los integrantes de tres generaciones de un Diplomado en el Perfeccionamiento de las Estrategias

Gerenciales cambian su estilo de liderazgo, estilo de comunicación y manejo de conflicto al termino de este

Vale señalar que los cambios en las variables de investigación fueron semejantes en los tres diferentes grupos, por lo cual se deduce que el momento en que se aplico el Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategias Gerenciales ( V.I ) no influye directamente en los resultados

Se debe señalar que la generalización de los resultados podría ponerse en duda debido a que surgieron variables extrañas durante el desarrollo de la investigación las cuales no se controlaron en su totalidad, causadas principalmente por la falta de rigidez en la aplicación del procedimiento de la investigación, dichas variables son, la falta de estandarización en las condiciones de aplicación de los instrumentos evaluativos y la mortandad de la muestra. \* <sup>1</sup> (Ver anexo 7)

Por lo antes mencionado se sugiere que para una posterior comprobación de las hipótesis de la presente investigación se tenga en antecedente las observaciones hechas en el párrafo anterior para que se ejecute un estricto control sobre dichas variables extrañas

Es altamente relevante mencionar que los resultados de las evaluaciones se obtuvieron a través de procesos autoevaluativos por parte de cada uno de los sujetos participantes. Si se tiene en consideración que las variables a evaluar (estilo de liderazgo, estilo de comunicación y manejo de conflicto) son procesos interaccionales, (es decir, que se manifiestan en la relación laboral del participante con sus subalternos), entonces se hace necesario proponer una nueva investigación donde se analice la percepción de los subalternos sobre en que medida sus superiores aplican las herramientas que le proporciona el Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategias Gerenciales y por medio de

---

<sup>1</sup>“ Mortandad de la muestra: Esta se refiere a diferencias en la perdida de participantes entre los grupos que se comparan “

“METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION; Sampieri Roberto, Henandez; Ed. Mc. Graw Hill.

estas percepciones evaluar la eficacia del diplomado a través de los cambios que propicia este en aquellos

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- **BLAKE, ROBERT.** “Soluciones Grid a los dilemas de liderazgo”. Editorial Diana. México 1992. Páginas 37 a 170 y 196 a 227.
- **BLANCHARD, KEN.** “Estilo eficaz de dirigir, liderazgo situacional: no existen dos situaciones iguales”. IDH Ediciones. México. Páginas 131 a 279.
- **CONSTANTINO, CATHY.** “Designing conflict management systems”. Jossey – Bass Publishers. EUA 1996. Páginas 3 a 48.
- **FERNANDEZ COLLADO, CARLOS.** “La comunicación en las organizaciones”. Editorial Trilla. México 1995. Páginas 11 a 34, 64 a 105 y 125 a 164.
- **JANDT, FRED EDMUND.** “Ganar – ganar negociando: como convertir el conflicto en acuerdo”. Compañía Editorial Continental. México 1987. Páginas 35 a 67.
- **RAMOS PADILLA, CARLOS.** “La comunicación: un punto de vista organizacional”. Editorial Trillas. México 1991. Páginas 13 a 54.
- **STOHL, CYNTHIA.** “Organizational communication: connectedness in action”. Sage Publications. EUA 1995. Páginas 47a132.
- **TJOSVOLD, DEAN.** “The conflict – positive organization: stimulate diversity and create unity”. Addison – Wesley Publishing Company. EUA 1991. Páginas 1 a 15 y 141 a 173.
- **UNIVERSIDAD ESTATAL DE OREGON EN:**  
<http://osu.orst.edu/instruct/comm440-540/TKCMI.htm>

# ***ANEXOS***

**DIRECTORIO DE PARTICIPANTES  
GRUPO I (1997-1998)**

<b>NOMBRE</b>	<b>SEXO</b>	<b>EDAD</b>	<b>PROFESION</b>	<b>GRADO ACADEMICO</b>	<b>DEPENDENCIA</b>	<b>PUESTO</b>
1. Cervantes González Francisco Javier.	M		Abogado	Maestro Ciencias Políticas y Derecho Financiero	Despacho Jurídico Cervantes y Hefferan y Jiménez	Socio Director del Despacho Jurídico Corporativo Cervantes y Hefferan y Jiménez
2. Espinosa Sánchez Erlinda	F	23	Contador	Licenciado	Banco Nacional de México (Banamex)	Auxiliar Administrativo
3. Federico Fernández Edna	F	50	Contador	Licenciado	Instituto Mexicano del Petróleo	Jefe del Depto. De Control Presupuesta y Calidad
4. Gallardo Díaz Esperanza Gpe.	F	43	Medico Cirujano	Licenciado	Secretaria de Salud	Subdirectora de Coordinación para la Descentralización
5. Gutiérrez Cervantes María Ernestina	F	59	Contador	Especialidad en Seguros	Secretaria de Gobernación	Jefe del Dpto. de Análisis Financiero
6. Suarez del Solar Gutiérrez Liliana	F	29	Contaduría	Licenciatura	Secretaria DE gobernación	Técnico Superior
7. Lomeli Zavala Martha Alicia	F	45	Contaduría y Auditoría	Licenciatura	ISSSTE	Jefe de Servicios
8. Masías Guevara Noé Carlos	M	28	Turismo	Licenciatura	Gobierno del Estado de México	Analista Estadístico
9. Marin Aranda Eva Patricia	F	36	Turismo	Licenciatura	Srla. De Relaciones Exteriores	Secretaria Particular

10. Medina Estrada Ruben	M	29	Ciencia Política y Admón. Publica	Licenciatura	Secretaria de Desarrollo Social	Jefe de Departamento
11. Orozco Pasapera Alfredo	M0	45	Admón. De Empresas	Licenciatura	Instituto Nalcional del Petróleo	Jefe del Depto de Contabilidad de Costos y Facturación
12. Orta García Horacio	M	52	Contaduría	Licenciatura	Secretaria de Gobernación	Director de Area
13. Sosa Ma. De Jesús	F	49	Contaduría	Lic. Diplomado en Finanzas Publica	ISSSTE	Jefe de Servicios
14. Valencia Morales Elizabeth	F	35	Sociología	Licenciatura	Petrolero Mexicanos	Especialista Técnico
15. Ramírez Paz Leobardo	M	37	Medico Cirujano	Maestría en Admón. De la Atención Medica y de Hospitales	DFSSDDF	Jefe de la Unidad de Planeación y Evaluación

## Anexo 1

**DIRECTORIA DE PARTICIPANTES  
GRUPO II (1998-1999)**

Nombre	Sexo	Edad	Profesión	Grado Académico	Dependencia	Puesto
1. Alvarez López Gloria Margarita	F	30	Biotecnología	Ingeniería	Sria. De medio Ambiente del Gobierno del D. F.	Subdirector de Area
2. Castañeda Arenas Guillermo	M	24	III. Periodismo	Licenciatura	Sistema de Transporte	Colectivo de Técnico en Seguridad
3. Castañeda Herrera Suadh Pilar	F	30	Abogado	Licenciatura	Servicio de Transportes Eléctrico	Asistente de la gerencia Programación y Evaluación
4. Escudero Coria Ma. Edith	F	48	Contaduría	Licenciatura	Centros de Integración Juvenil	Directo de Area
5. Garcia Alarcon Pablo	M	30	Abogado	Licenciatura Especialidad en Juicio de Amparo	SHCP	Subdirector de lo contencioso
6. González González José Emmanuel	M	52	Admón.	Licenciatura	SHCP	Subdirector de Control de Inventarios, Enajenación y Donaciones
7. Linares Noyola Artemio	M	54	Químico Industrial	Ingeniería	SHCP	Subdirector de Control Vehicular, Seguros y Archivos
8. López Govea José Luis	M	37	Ingeniería Civil	Maestría en Ciencias	Sistema de Transporte Colectivo	Jefe de sección
9. López Vázquez Fructuoso	M	36	Admón. Industrial	Licenciatura	Petróleos Mexicanos	Jefe de Recursos Financieros

10. Martínez Carcaño Ramón	M	31	Ingeniería Industrial	Ingeniería	Sistema de Transporte Colectivo	Supervisor de Servicios Públicos Nivel 14
11. Mariscal González Hector Rene	M	42	Admón.	Licenciatura	Aeropuertos y servicios auxiliares	Sugerente de Adquisiciones
12. Ortega González Yadira	F	24	Admón. de Empresas	Lic. Especialización Admón. de Recursos Humanos	Sistema de Transporte Colectivo	Asistente Técnico Profesional
13. Pizano Reyes Dulce Verónica	F	38	Admón. de Empresas	Licenciatura	Unicota	Jefe del Depto de Costos y facturación
14. Reyes Najera Rembrandt	M	51	Medico General	Maestría en Admón. de Hospitales	Secretaría de Salud	Subdirector de coordinación de comisiones
15. Rodarte Leal Carlos Alber	M	34	Comunicación	Licenciatura	Servicio Postal Mexicano	Gerente Estatal.
16. Sánchez García Juan Víctor	M	52	Ingeniería Civil	Maestría en Planificación Urbana	ALSTROM	Sugerente de presupuestos
17. Soto Montes de Oca Gloria	F	29	Internacionalista	Maestría en Relaciones Internacionales	Sria. Del medio Ambiente	Directora de Asuntos Internacionales y Evaluación Financiera.

## Anexo 2

**DIRECTORIO DE PARTICIPANTES  
GRUPO III (I.M.S.S.)**

IV.	Nombre	Sexo	Edad	Profesión	Grado Académico	Dependencia	Puesto
1.	Alba Garfias José Alberto	M	47	Contador	Licenciatura	IMSS	Jefe de la Ofna de Recursos Financieros y Materiales
2.	Anzures Carro Ricardo León	M	49	Medico Cirujano Partero	Especialización en Medicina Familiar, Legal y Docencia	IMSS	Jefe de Formación de Profesores
3.	Balvanera Ortiz Eunice Andrea	F	44	Abogado	Licenciatura		Asesor
4.	Barros del Campo María del Pilar	F	31	Relaciones Internacionales	Licenciatura	IMSS	Asesora del Directores de Prestaciones Medicas
5.	Binilla Chavez Nino Rene	M	39	Lic. Admón Industrial	Licenciatura	IMSS	Asesor del Director de Prestaciones Medicas
6.	Cadena Rojas Angela Rebeca	F	39	Ciencias Politicas y Admón. Publica	Licenciatura	IMSS	Jefe de Control Presupuestal
7.	Camarilla Valencia Miguel	M	56	Pediatra	Especialidad	IMSS	Asesor de la Dirección de Prestaciones Medicas
8.	Cisneros Patiño Jesús	M	35	Relaciones Comerciales	Licenciatura	IMSS	Jefe de la Ofna de Recursos Financieros
9.	Díaz Perea Ana María	F	44			IMSS	Jefe de la Ofna de Recursos Humanos
10.	Fresnedo Villegas Manuel	M	51	Medico Cirujano	Maestría en Salud Publica	IMSS	Jefe del Area Informática Medica

11. 4García Mangas Jorge Alberto	M	49	Medico Cirujano	Especialización en Medicina Familiar	IMSS	Jefe del Depto de Evaluación
12. Lozada Montoya Ma. Eugenia	F	52			IMSS	Jefe del área de Riesgos de Trabajo
13. Luna Martínez Rosa Isela	F	28	Contador Publico	Pasante	IMSS	Analista Responsable
14. Luna Monroy Angela	F	48	Economista	Licenciatura	IMSS	Analista de sistemas
15. Macin Paniagua Valentín Jaime	M	49	Químico	Ingeniería	IMSS	Jefe del área de Protección al Ambiente
16. Ochoa Morales Joaquín	M	38	Abogado	Pasante	IMSS	Jefe de Inventarios
17. Pérez Segura Carlos Fortino	M	50	Admón. de Empresas Publicas	Pasante	IMSS	Jefe de la Ofna de Recursos Humanos
18. Pomar Fernández María Eugenia	F	55	Profesora	Licenciatura	IMSS	Jefe de Capacitación y Desarrollo
19. Racha Falfan Emigdio	M	52	Medico Cirujano	Especialización Ginecobstetría	IMSS	Coordinador de Programas Médicos
20. Rojas Rojas Leonila Gloria	F	40	Admón de empresas	Licenciatura	IMSS	Jefe del Depto Administrativo
21. Salvador barajas Raúl	M	47	Admón. de Empresas	Licenciatura	IMSS	Jefe de la Sección de Capacitación
22. Torres Izquierdo Luis Enrique	M	34	Cirujano Dentista	Licenciatura	IMSS	

## DIAGNOSTICO DE ESTILO

### CUESTIONARIOS

Descripción de la eficacia y adaptabilidad del líder (ideal)

Autores: Paul Hersey y  
Denneth H. BlanChard

Traducido y adaptado de:  
The Annual Handbook For Group Facilitators. J.  
William Pfeiffer y Jhon E. Jones, Eds. La Jolla, Ca.  
University Associates, Publishers. Inc. 1976.

Traducido y adaptación:  
Dra. Ma. Isabel Rodríguez La Marque, División de  
Estudios Superiores  
Facultad de Contaduría y Administración,  
U.N.A.M.

**INSTRUCCIONES:** Presuponga que esta involucrado en cada una de las siguientes doce situaciones. LEA cuidadosamente cada reactivo y PIENSE en lo que haría usted en cada una de las circunstancias descritas; enseguida ponga un círculo alrededor de la letra correspondiente a la alternativa que considere que describiría más cercanamente su comportamiento en la situación que se le presenta. Elija únicamente una alternativa y circule solo una letra.

En cada situación, interprete los conceptos clave en función del ambiente y circunstancias en que más frecuentemente considere que usted asumiría un rol de liderazgo.

Así, por ejemplo sí un reactivo menciona a subordinados y usted piensa que su ejercicio del liderazgo es más frecuente como ejecutivo industrial, entonces considere a su "STAFF" como subordinados. Sin embargo, si piensa que asume más claramente un rol del líder en sus funciones de padre, entonces piense en sus hijos como subordinados.

Si es maestro, considere a sus alumnos como si fueran sus subordinados.

NO cambie su marco de referencia situacional, de un reactivo a otro. Si desea examinar su comportamiento como líder en diferente contexto utilice varios ejemplares del IDEAL.

- 1) Sus subordinados no han respondido a sus conversaciones amistosas y a su evidente preocupación por el bienestar de ellos. La productividad esta bajando vertiginosamente
  - a) Enfatiza el uso de procedimiento uniformes y la necesidad de que se ejecuten las tareas.
  - b) Está disponible para establecer el diálogo pero no ejerce presión para ello.
  - c) Dialoga primero con los subordinados y luego fija metas.
  - d) Evita intencionalmente el intervenir.
  
- 2) La eficiencia observable de su grupo se ha incrementado. Usted se ha cerciorado de que todos los miembros del mismo conozcan bien sus roles y normas de trabajo.
  - a) Entabla una interacción amistosa pero continua asegurándose de que todos los miembros conozcan bien sus roles y normas de trabajo.
  - b) No toma ninguna acción definitiva.
  - c) Hace todo lo posible para que el grupo se sienta importante
  - d) Enfatiza la importancia de las fechas límites y las tareas.
  
- 3) Algunos miembros de su grupo son incapaces de resolver un problema por sí mismos, normalmente, usted los ha dejado solos.  
El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales han sido buenas.
  - a) Interesa al grupo y juntos se dedican a la solución de problemas.
  - b) Deja al grupo que lo resuelva por sí solos.
  - c) Actúa con rapidez y firmeza para corregirlo y dirigirlo.
  - d) Anima al grupo a trabajar sobre el problema y se muestra accesible para el diálogo.
  
- 4) Usted está considerando realizar un cambio importante. Sus subordinados tienen un magnifico historial de logros y respetan la necesidad del cambio.
  - a) Permite que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, pero no presiona.

- d) Evita la confrontación y deja las cosas como están.
- 8) La productividad y las relaciones de grupo son buenas. Usted experimenta cierta inseguridad ante su falta de dirección del grupo.
- a) Deja al grupo tranquilo.
  - b) Discute la situación con el grupo y luego inicia los cambios necesarios.
  - c) Toma las medidas necesarias para encaminar a sus subordinados a trabajar en su sistema bien definido.
  - d) Cuida de no perjudicar las relaciones jefe-subordinados haciendo excesivo uso de autoridad.
- 9) Su superior le ha designado para encabezar un comité de trabajo que está muy atrasado en presentar las recomendaciones de cambio solicitadas. El grupo no tiene un concepto claro de sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido mediocre. Sus reuniones se han convertido en eventos sociales. Potencialmente tienen el talento necesario par ayudar.
- a) Deja que el grupo lo resuelva.
  - b) Incorpora las recomendaciones del grupo pero se cerciora de que los objetivos se cumplan.
  - c) Redefine metas y supervisa cuidadosamente su ejecución.
  - d) Permite que el grupo se involucre en la fijación de las metas pero no lo presiona.
- 10) Sus subordinados, de ordinario, capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo favorablemente a su reciente redefinición de las normas.
- a) Permite que el grupo participe en la redefinición de metas pero no los presiona.
  - b) Redefine normas y supervisa cuidadosamente su aplicación.
  - c) Evita la confrontación al no ejercer presión alguna.
  - d) Incorpora las recomendaciones del grupo pero se cerciora de que se cumplan las normas.

- 11) Se le ha ascendido a un nuevo cargo. El supervisor anterior no se involucraba en los asuntos de su grupo. El grupo ha manejado adecuadamente las tareas y su propia dirección.
- a) Toma medidas necesarias para orientar a sus subordinados a trabajar en un sistema bien definido.
  - b) Involucra a sus subordinados en la toma de decisiones y apoya las contribuciones valiosas.
  - c) Analiza el rendimiento previo del grupo y luego examina la necesidad de aplicar nuevos procedimientos.
  - d) Continúa sin ocuparse del grupo.
- 12) Informaciones recientes indican la presencia de algunas dificultades internas entre sus subordinados. El grupo cuenta con un historial admirable de logros. Sus integrantes han cumplido eficientemente con las metas a largo plazo y han trabajado en armonía durante el pasado año. Todos están bien calificados para sus tareas.
- a) Ensaya su solución con los subordinados y analiza la necesidad de nuevos métodos.
  - b) Permite que los integrantes lo resuelvan por sí mismos.
  - c) Actúa rápida y firmemente para corregir y reorientar.
  - d) Está disponible para el diálogo cuidando de no dañar las relaciones entre jefe y subordinado.

# MODELO TRIDIMENSIONAL DE EFICACIA EN EL DIRIGENTE

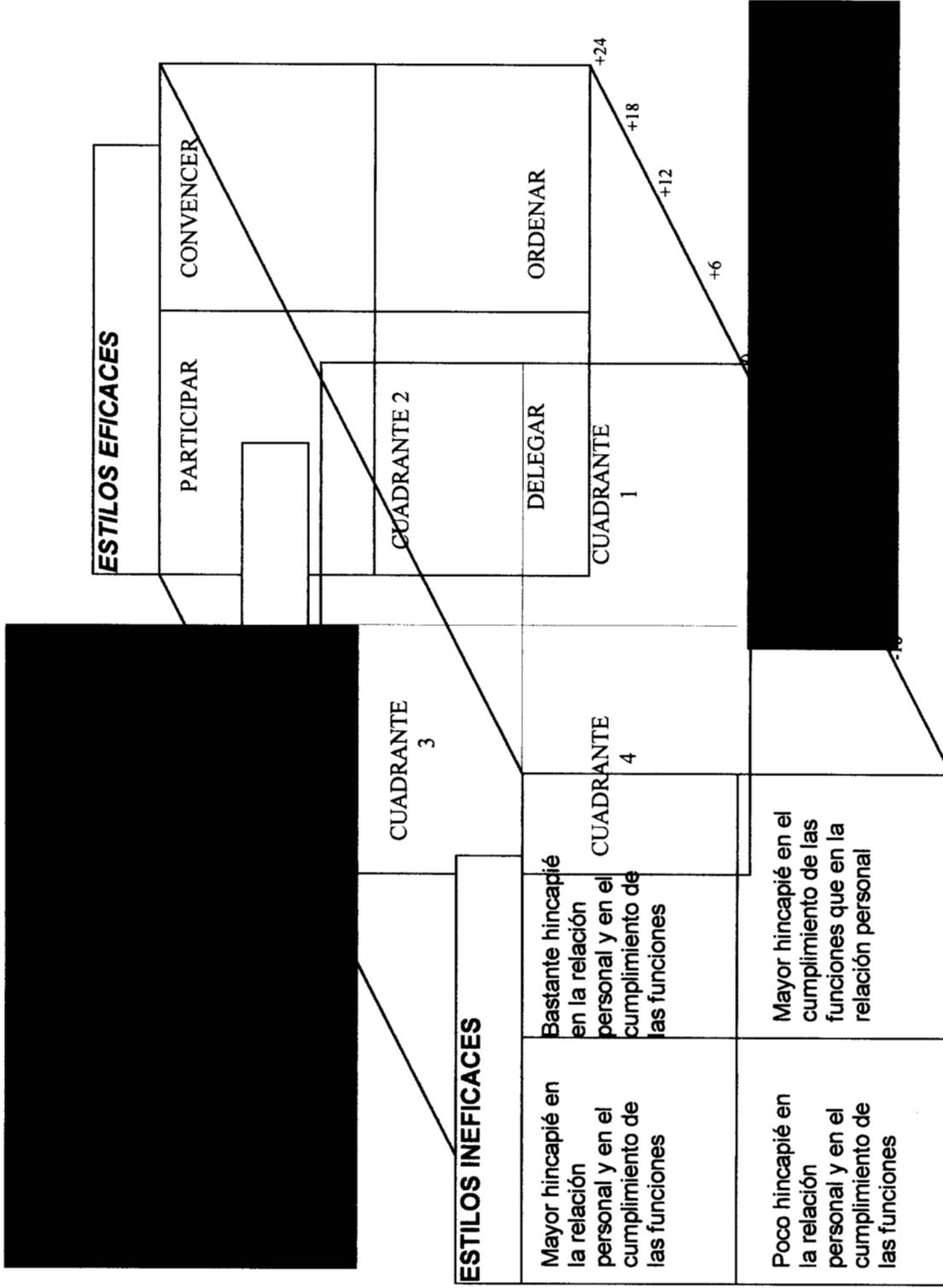


TABLA I

**DETERMINACIÓN DE DIVERSOS ESTILOS DE DIRECCIÓN**

**SITUACIONES**

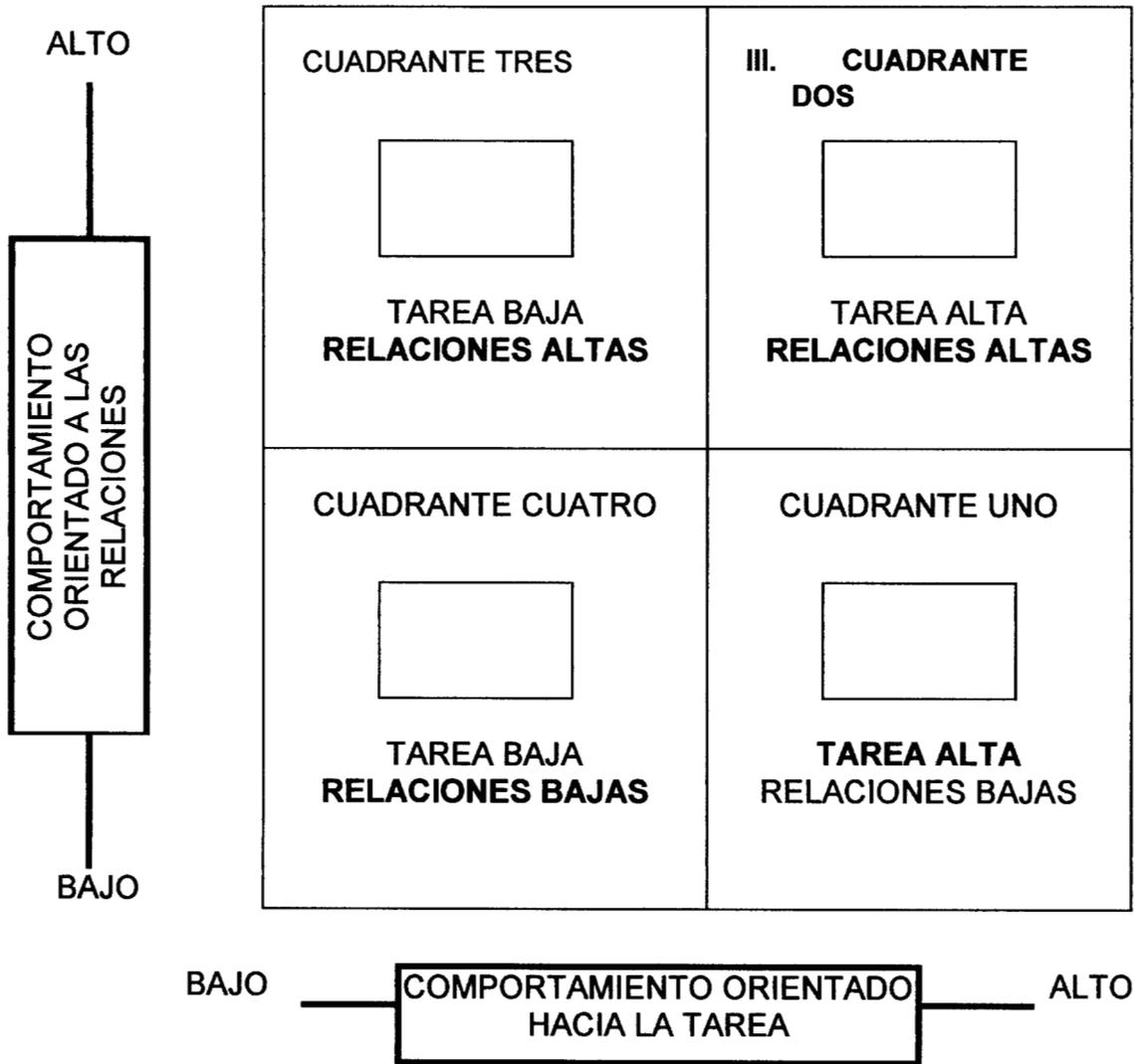
	ALTERNATIVAS DE ACCIÓN			
	(1)	(2)	(3)	(4)
1	A	B	C	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
<b>SUBTOTAL</b>	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>

TABLA II

**DETERMINACIÓN DE LAS POSIBILIDADES DE ADAPTACIÓN EN CUANTO AL ESTILO DE DIRECCIÓN**

**SITUACIONES**

	ALTERNATIVAS DE ACCIÓN			
	A	B	C	D
1	+2	-1	+1	-2
2	+2	-2	+1	-1
3	+1	-1	-2	+2
4	+1	-2	+2	-1
5	-2	+1	+2	-1
6	-1	+1	-2	+2
7	-2	+2	-1	+1
8	+2	-1	-2	+2
9	-2	+1	+2	-1
10	+1	-2	-1	+2
11	-2	+2	-1	+1
12	-1	+2	-2	+1
<b>SUBTOTAL</b>				
	<b>TOTAL</b>			



## INVENTARIO DE ESTILOS DE COMUNICACIÓN

Este inventario le ofrece una oportunidad para hacer un estudio objetivo del grado y estilo de comunicación en sus relaciones interpersonales. Le ayudará a comprender mejor el cómo presenta y usa usted instrumentalmente su comunicación con las personas, en sus contactos y actividades diarias. Encontrará que hacer este estudio, que no sólo es interesante, sino de gran ayuda para usted mismo.

### Instrucciones:

Las preguntas se refieren a personas que son miembros de su equipo de trabajo.

Por favor, conteste cada pregunta tan rápido como pueda de acuerdo con lo que siente en el momento que responde (no la manera como sentía la semana pasada o como solía sentir antes).

No consulte a nadie mientras responde este inventario. Puede discutirlo con alguien después de que lo haya completado. Recuerde que el valor de este formulario perderá si usted cambia cualquier respuesta durante o después de la discusión con otra persona.

Son necesarias sus respuestas sinceras. Por favor sea franco en sus contestaciones, ya que sus respuestas serán confidenciales.

Use los siguientes ejemplos como práctica. Dibuje una marca (X) en una de las tres líneas de la derecha para mostrar cómo esta pregunta se aplica a su situación.

	SI Usualmente	NO Muy raras veces	A VECES
¿Le es fácil expresar sus puntos de vista a los demás?	_____	_____	_____
¿Escuchan los otros sus puntos de vista?	_____	_____	_____

La columna de SI debe de usarse cuando la pregunta acontece la mayoría de las veces o usualmente. La columna del NO debe usarse cuando la pregunta puede responderse cuando acontece rara veces o nunca. La columna A VECES debe usarse sólo cuando usted definitivamente no puede responder SI o NO. Use esta columna lo menos posible.

Lea cuidadosamente cada pregunta. Si no puede dar la respuesta exacta a la pregunta, conteste lo mejor que pueda pero esté seguro de contestar cada pregunta. No existen respuestas correctas o equivocadas.

Conteste de acuerdo al modo como usted sienta en el momento presente.  
 Recuerde que al contestar las preguntas, éstas no se refieren a los miembros de su familia.

	<b>SI usualmente</b>	<b>NO muy raras veces</b>	<b>AVECES</b>
1. ¿En la conversación surgen sus palabras de la manera como usted quisiera?			
2. ¿Cuándo se le pregunta algo que no está claro pide a su interlocutor que explique lo que quiso decir?			
3. ¿Cuándo se trata de explicar algo las otras personas tienen la tendencia a “poner en su boca”, es decir, a explicar lo que usted dijo?			
4. ¿Asume simplemente que las otras personas conozcan lo que usted trata de decir sin que usted explique lo que realmente quiso decir?			
5. ¿Pide siempre a la otra persona que le diga a usted cómo siente o qué piensa ella del asunto que usted trata de exponerle?			
6. Le es difícil hablar con otras gentes			
7. ¿En la conversación, habla de las cosas que son de interés para ambos (usted y la otra persona)?			
8. ¿Encuentra difícil expresar sus ideas cuando difieren de las que tienen los que la rodean?			
9. En la conversación, trata de			



---

como arregla sus diferencias con los otros?

21. ¿Se enfurruña y pone mala cara cuando alguien lo molesta?

_____	_____	_____
-------	-------	-------

22. ¿Se torna muy incómodo cuando alguien le hace un cumplido?

_____	_____	_____
-------	-------	-------

23. ¿Generalmente, puede confiar en las personas?

_____	_____	_____
-------	-------	-------

24. ¿Le es difícil dar cumplidos y alabanzas a los demás?

_____	_____	_____
-------	-------	-------

25. Trata deliberadamente de ocultar, callar, disimular, reservar sus propias faltas a los demás?

_____	_____	_____
-------	-------	-------

26. ¿Ayuda a los otros para que le comprendan diciendo cómo piensa, siente y cree usted?

_____	_____	_____
-------	-------	-------

27. ¿Le es difícil confiarse de los demás?

_____	_____	_____
-------	-------	-------

28. ¿Tiene tendencia a cambiar la conversación cuando sus sentimientos se mezclan en una discusión?

_____	_____	_____
-------	-------	-------

29. ¿En la conversación, deja que la otra persona termine de hablar antes que usted intervenga en lo que está diciendo ella?

_____	_____	_____
-------	-------	-------

30. ¿Nota que no pone atención cuando está conversando con otros?

_____	_____	_____
-------	-------	-------

31. ¿Trata siempre de captar el significado de lo que se dice, cuando alguien está hablando?

_____	_____	_____
-------	-------	-------

32. ¿Cuándo usted habla con otros

_____	_____	_____
-------	-------	-------

muestra que están escuchando?

33. ¿En una discusión le es difícil ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona?

---

---

---

34. ¿En la conversación, puede notar la diferencia entre lo que una persona está diciendo y lo que ella puede estar sintiendo?

---

---

---

35. ¿Puede estar escuchando a los otros cuando realmente no lo están?

---

---

---

36. ¿Cuándo habla, se da cuenta de cómo los otros reaccionan a lo que usted está diciendo?

---

---

---

37. ¿Siente que los demás quisieran que usted fuera un tipo de persona diferente de lo que es?

---

---

---

38. ¿Comprenden los demás los sentimientos de usted?

---

---

---

39. ¿Le hacen comentarios los demás de que usted pretende estar siempre en lo correcto?

---

---

---

40. ¿Admite que se equivoca cuando sabe que se equivoca sobre algo?

---

---

---

---

---

---

**INVENTARIO DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL  
(CONÓCETE A TI MISMO)**

ESCALA PARA LA EVALUACIÓN

60	70	80	90	100	110	120
PESIMA	MUY MALA	MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE

**DETERMINACIÓN DE AREAS ESPECIFICAS EN LA COMUNICACIÓN.**

PUNTUACIÓN MÁXIMA	CLAVE	CONCEPTO	PREGUNTAS	PUNTUACIÓN OBTENIDA	DIFERENCIA
21	C	AUTOPERCEPCIÓN (CONCEPTO DE SI MISMO)	6,16,23,37,38,39,40		
24	E	ESCUCHAR (PONER ATENCIÓN)	2,9,10,29,30,31,34,35		
18	CE	CLARIDAD DE EXPRESIÓN (SABER COMUNICARSE)	11,3,4,11,32,36		
30	ES	CAPACIDAD PARA EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS CONSTRUCTIVA – MENTE	8,12,15,17,18,19,20,21,28,33		
27	GA	GRADO DE APERTURA (PARA LOS DEMAS)	5,7,13,14,22,24,25,26,27		

## **ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTO**

### **INSTRUMENTO: THOMAS KILMAN**

Considere las situaciones en las que encuentre que sus deseos difieren de los de otra persona. ¿Cómo responde usted generalmente a dichas situaciones?

En las paginas siguientes encontrará usted varias afirmaciones que describen posibles comportamientos al reaccionar ante estas diferencias. Para cada par de enunciados favor de circular UNA SOLA LETRA ( 1ª. A ó 1ª B ) que corresponda a la afirmación que sea más característica de su comportamiento a creencia.

En muchos casos, ni el enunciado A ni el B serían muy representativos de su comportamiento, pero en este caso, favor de escoger aquél que describa mejor la reacción que más probablemente tendría usted.

1. A. En ocasiones dejo a otros la responsabilidad de resolver el problema  
B. En lugar de negociar sobre los aspectos que no estamos de acuerdo, yo trato de enfatizar los puntos en los que sí estamos de acuerdo.
2. A. Trato de encontrar una solución en que ambos cedamos.  
B. Intento manejar todos mis intereses de la otra persona.
3. A. Habitualmente intento alcanzar mis metas con firmeza.  
B. intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.
4. A. Trato de encontrar una solución en que ambos cedamos.  
B. Algunas veces sacrifico mis propios deseos por los deseos de la otra persona.
5. A. Conscientemente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución.  
B. Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.
6. A. Trato de evitar crearme una situación desagradable.  
B. Trato de triunfar en mi postura.
7. A. Trato de posponer el asunto hasta que tenga tiempo para pensarlo.  
B. Renuncio en ciertos puntos para ganar en otros.
8. A. Generalmente soy firme en la persecución de mis metas.  
B. Intento expresar abiertamente todas las preocupaciones y problemas de inmediato.

9. A. Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.  
B. Me esfuerzo por ganar el argumento.
10. A. Soy firme para lograr mis metas.  
B. Intento encontrar una solución en que ambos cedamos.
11. A. De inmediato intento sacar a luz todos los intereses y problemas.  
B. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.
12. A. En ocasiones evito expresar opiniones que puedan crear controversia.  
B. Intento encontrar una solución en que ambos cedamos.
13. A. Propongo transigir.  
B. Presiono para dejar bien clara mi opinión.
14. A. Le explico mis ideas a la otra persona y le pido que explique las suyas.  
B. Intento demostrar a la otra persona la lógica y beneficios de mi postura.
15. A. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación  
B. Intento hacer lo que sea necesario para evitar tensiones.
16. A. Trato de no lastimar los sentimientos de la otra persona.  
B. Intento convencer a la otra persona de los méritos de mi postura.

17. A. Usualmente persigo mis metas con firmeza.  
B. Intento hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.
18. A. Dejo que la otra persona sostenga su punto de vista, si esto la hace feliz.  
B. Dejo que la otra persona gane algunos argumentos si me permite ganar a mí en los míos.
19. A. De inmediato intento sacar a la luz todos los intereses y problemas.  
B. Intento posponer los problemas hasta que he tenido tiempo para pensar.
20. A. De inmediato intento tratar nuestras diferencias.  
B. Intento encontrar una justa combinación de puntos ganados y perdidos para ambos.
21. A. Al Abordar las negociaciones intento ser considerado hacia los deseos de la otra persona.  
B. Siempre me inclino a tener una abierta discusión del problema.
22. A.- Intento encontrar una postura intermedia entre su opinión y la mía.  
B. Afirmando mis deseos.
23. A. Con frecuencia me interesa satisfacer todos nuestros deseos.  
B. En ocasiones dejo que otros asuman la responsabilidad de resolver el problema.
24. A. Si la opinión de la otra persona parece ser muy importante para él, intentaré cumplir con sus deseos.  
B. Intento hacerlo feliz.

25. A. Intento mostrarle la lógica y beneficios de mi persona.  
B. Al abordar las negociaciones, intento ser considerado hacia lo deseos de la otra persona.
26. A. Propongo que ambos transijamos.  
B. Casi siempre me interesa satisfacer todos nuestros deseos.
27. A. En ocasiones evito asumir posturas que puedan crear controversia.  
B. Dejo que la otra persona sostenga sus puntos de vista, si esto lo hace feliz.
28. A. Usualmente persigo mis metas con firmeza.  
B. Usualmente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución.
29. A. Propongo que ambos transijamos.  
B. Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.
30. A. Intento no lastimar los sentimientos de la otra persona.  
B. Siempre comparto el problema con la otra persona con el fin de llegar a una solución

## TABULACIÓN DEL CUESTIONA DTK

	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 T.K. 2**

COMPETIR INTEGRAR TRANSIGIR EVADIR COMPLACER

ALTO 25%	100%	12		12	12	12
		11		11	11	11
		10	12	10	10	10
			11		9	9
	90%					8
		9	10			
	80%			9	8	7
		8				
			9			

MEDIO 50%	70%	7		8		6
	60%				7	
		6	8		6	
	50%			7		5
		5				
	40%		7			
						4
	30%	4		6	5	
			6	5		

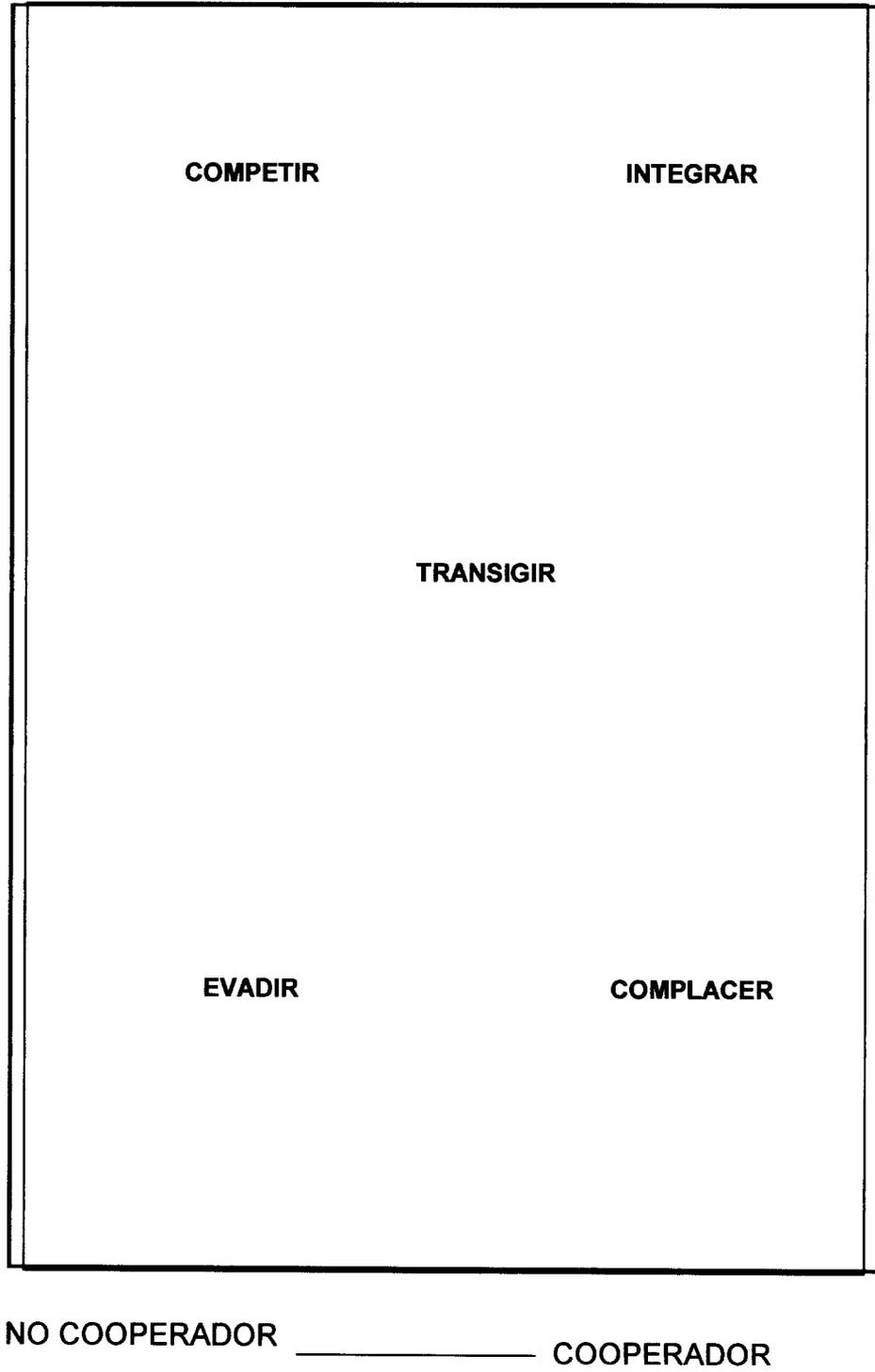
BAJO 25%	20%	3			4	3
			5			
				4		
	10%	2			3	
			4			
			3	3		
		1	2	2	2	2
		0	1	1	1	1
	0%		0	0	0	0

IDEAL            4 a 5            9 a 12            5            3            2 a 3

A

F  
I  
R  
M  
A  
C  
I  
O  
N

N  
O  
A  
F  
I  
R  
M  
A  
T  
I  
V  
O

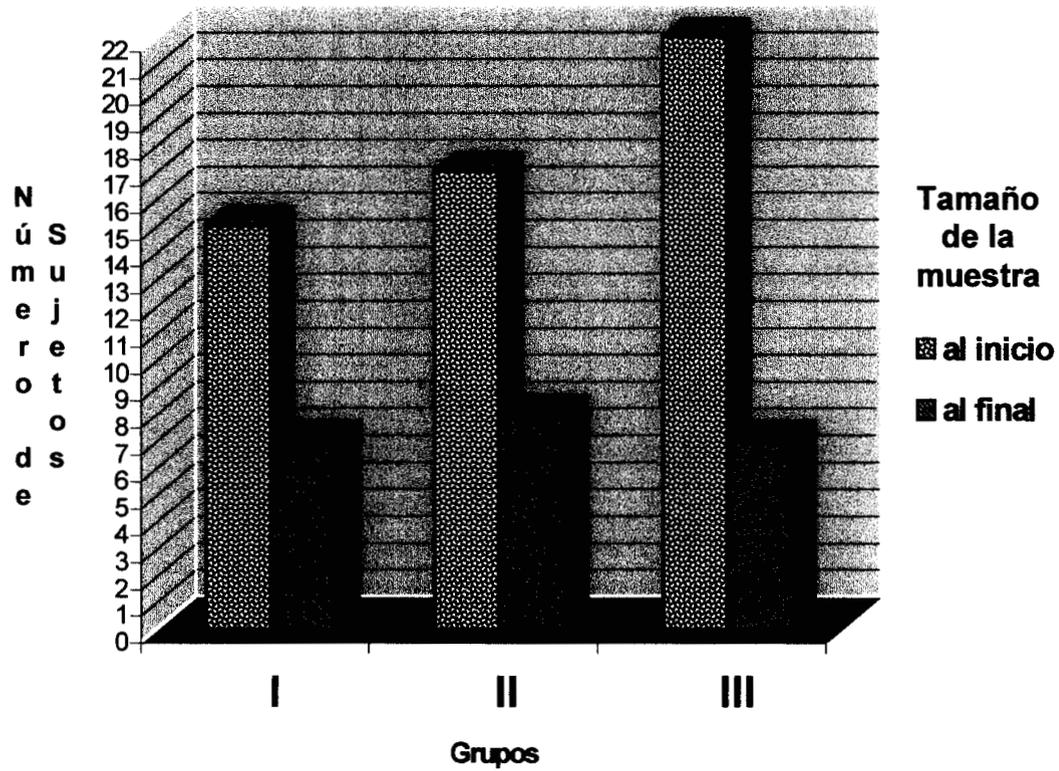


**Evaluación del Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategias Gerenciales**

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

**Anexo 6**

### Mortandad de la Muestra



En ésta gráfica se observa la mortandad de la muestra. El grupo I inicio con 15 sujetos y termino con 7, el grupo II inicio con 17 y termino con 8 y el grupo III inicio con 22 y termino con 7.