



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN : CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

COMPARATIVO DE LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN

PRIVADA (CINEMEX) Y LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Tesina elaborada para obtener el grado de:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

ELABORADA POR:

Matrícula:

ANGUIANO GARCÍA RICARDO ANTONIO

97322808

CARBALLIDO CORIA FERNANDO ENRIQUE

97323125

GARCÍA CUAJICALCO OSCAR

97326675

MORALES HILARIO EDGAR

97326719

ASESORA: PROFRA. ERNESTINA INÉS ZAPIAIN GARCÍA

Firma

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: METODOLOGÍA	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	5
1.3 OBJETIVOS	7
1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	8
1.5 HIPÓTESIS	10
1.5.1 <i>Hipótesis de Investigación:</i>	10
1.5.2 <i>Hipótesis Nula:</i>	10
1.5.3 <i>Hipótesis Alternativa:</i>	11
1.5.4 <i>Hipótesis de correlación</i>	11
1.5.5 <i>Hipótesis de diferencia de medias</i>	12
1.6 VARIABLES	13
1.6.1 <i>Dependiente:</i>	13
1.6.2 <i>Independientes</i>	13
1.7 PROCEDIMIENTO	14
1.7.1 <i>Diseño experimental de la investigación</i>	14
1.7.2 <i>Determinación de la muestra.</i>	14
1.7.3 <i>Selección de la muestra.</i>	15
1.7.4 <i>Cálculo de la muestra.</i>	15
1.7.5 <i>Procedimiento de selección por tómbola.</i>	16
1.7.6 <i>Recolección de datos.</i>	16
1.8 ANÁLISIS DE LOS DATOS	18
1.8.1 <i>Estadística descriptiva para las variables.</i>	18
1.8.2 <i>Estadística inferencial: de la muestra a la población.</i>	19
1.8.3 <i>Coefficiente de correlación de Pearson</i>	19
1.8.4 <i>Prueba “t”</i>	19
1.9 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.	21
1.9.1 <i>Determinación de estilos de dirección</i>	21
1.9.2 <i>Determinación de las posibilidades de adaptación del estilo de dirección</i>	22
1.9.3 <i>Tabla de los cuadrantes para la localización del estilo de liderazgo</i>	22
1.9.4 <i>Tabulación de los resultados del cuestionario inventario de estilos de comunicación.</i>	23
1.9.5 <i>Inventario de comunicación interpersonal (conocete a ti mismo)</i>	24
1.9.6 <i>Determinación de áreas específicas en la comunicación</i>	24
1.9.7 <i>Tabulación del cuestionario de Thomas Kilman.</i>	25
1.9.8 <i>Tabulación del cuestionario de Thomas Kilman</i>	26

CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	28
2.1.1 <i>Antecedentes</i>	28
2.1.2 <i>Fundamentos Históricos</i>	28
2.1.4 <i>Concepto</i>	29
2.1.5 <i>Formas de organización</i>	29
2.1.6 <i>Los tres campos de la Organización Pública</i>	30
2.2 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL	31
2.2.1 <i>Antecedentes</i>	31
2.2.2 <i>Concepto</i>	31
2.2.3 <i>Organización del Gobierno Federal</i>	32
2.2.4 <i>Estructura de la Administración Pública Mexicana</i>	33
2.2.5 <i>Administración y Organización básica</i>	34
2.3 EMPRESA PÚBLICA	35
2.3.1 <i>Concepto</i>	35
2.3.2 <i>Argumentos</i>	35
2.4 INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	36
2.4.1 <i>Antecedentes y Objetivos</i>	36
2.4.2 <i>Actividades con Instituciones Nacionales Afines</i>	36
2.4.3 <i>Destinatarios</i>	37
2.4.4 <i>Servicios</i>	37
2.4.5 <i>Beneficios</i>	38
2.4.8 <i>Diplomado en el perfeccionamiento de las estrategias gerenciales</i>	39
2.4.7 <i>Perfeccionamiento de las Estrategias Gerenciales</i>	40
2.5 CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y SEGURIDAD NACIONAL	40
2.5.1 <i>Concepto</i>	40
2.5.2 <i>Antecedentes Históricos</i>	40
2.5.3 <i>Misión</i>	41
2.5.4 <i>Principios Institucionales</i>	41
2.5.5 <i>Atribuciones</i>	42
2.5.6 <i>Estructura</i>	42
2.6 COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA	43
2.6.1 <i>Concepto</i>	43
2.6.2 <i>Origen</i>	43
2.6.3 <i>Misión y Visión</i>	43
2.6.4 <i>Objetivos</i>	44
2.6.5 <i>Funciones</i>	46
2.7 SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	46
2.7.1 <i>Origen y Concepto</i>	46
2.7.2 <i>Misión y Visión</i>	47
2.7.3 <i>Objetivos</i>	47
2.7.4 <i>Ideología</i>	47
2.7.5 <i>Políticas</i>	48
2.7.6 <i>Estructura Organizacional</i>	48

2.8 ADMINISTRACIÓN PRIVADA	49
2.8.1 <i>Concepto</i>	49
2.8.2 <i>Característica</i>	49
2.9 EMPRESA	50
2.9.1 <i>Concepto</i>	50
2.9.2 <i>Función Social</i>	51
2.9.3 <i>Características</i>	51
2.10 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA	52
2.10.1 <i>Actividad o Giro</i>	52
2.10.2 <i>Origen del Capital</i>	53
2.10.3 <i>Magnitud de la empresa</i>	53
2.10.4 <i>Otros criterios</i>	53
2.11 EMPRESA PRIVADA	54
2.11.1 <i>Concepto</i>	54
2.11.2 <i>Características</i>	55
2.11.3 <i>Argumentos</i>	55
2.12 ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA PRIVADA: COMPLEJOS CINEMATOGRAFICOS CINEMEX.	56 56
2.12.1 <i>Antecedentes Históricos</i>	59
2.12.2 <i>Misión y Estrategia</i>	60
2.12.3 <i>Objetivos</i>	60
2.12.4 <i>Recursos</i>	61
2.12.5 <i>Áreas Funcionales</i>	61
2.12.6 <i>Organización</i>	61
2.12.7 <i>Estructura Organizacional</i>	63
CAPITULO III : MARCO TEORICO	
3.1 LIDERAZGO	65
3.1.1 <i>Definición</i>	65
3.2 TEORIAS DE LA ORGANIZACIÓN	66
3.2.1 <i>Enfoques de liderazgo</i>	68
3.2.2 <i>Teoría de las Relaciones Humanas</i>	68
3.2.3 <i>Teoría de la burocracia</i>	69
3.2.4 <i>Teoría conductista o de las nuevas relaciones humanas.</i>	69
3.2.5 <i>Escala o continuo de la conducta del liderazgo</i>	71
3.2.6 <i>Estudios de la Universidad de Ohio State</i>	72
3.2.7 <i>Los Estudios de la Universidad de Michigan</i>	73
3.2.8 <i>La teoría de los rasgos</i>	73
3.2.9 <i>Teoría de la Contingencia o Situacional.</i>	73
3.2.10 <i>Teoría de la contingencia de Fiedler.</i>	74
3.2.11 <i>Teoría de la Trayectoria – Meta</i>	75
3.2.12 <i>Teoría situacional de Hersey-Blanchard</i>	76

3.3 COMUNICACIÓN	78
3.3.1 <i>La comunicación</i>	78
3.3.2 <i>Información</i>	79
3.3.3 <i>Ambiente laboral</i>	80
3.3.4 <i>Dirección por comunicación</i>	80
3.3.5 <i>Consulta de verdad</i>	80
3.3.6 <i>Comunicación y eficacia</i>	80
3.3.7 <i>Coparticipación</i>	81
3.3.8 <i>Reacción a la comunicación</i>	81
3.3.9 <i>Un objetivo de la dirección</i>	82
3.3.10 <i>La dirección y la filosofía</i>	82
3.3.11 <i>Autoridad y obediencia</i>	82
3.4 MANEJO DE CONFLICTOS	83
3.4.1 <i>Definición.</i>	83
3.4.2 <i>Naturaleza de los conflictos</i>	83
3.4.3 <i>Conflicto funcional.</i>	85
3.4.4 <i>Conflicto disfuncional.</i>	85
3.4.5 <i>Conflicto y rendimiento de la organización.</i>	85
3.4.6 <i>Opiniones respecto al conflicto entre grupos en la práctica.</i>	85
3.4.7 <i>Causas de los conflictos entre grupos.</i>	85
3.5 EL PROCESO DE CONFLICTO	86
3.5.1 <i>Niveles de conflicto.</i>	86
3.5.2 <i>Conflictos entre la Sede Central y sus Subsidiarias</i>	87
3.5.3 <i>Conflictos Entre Jefes De Departamento</i>	88
3.5.4 <i>Conflictos Entre el Jefe y sus Subordinados (y viceversa).</i>	89
3.5.5 <i>Conflictos entre Personas de un mismo Departamento</i>	89
3.5.6 <i>Conflicto entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales de sus miembros</i>	89
3.5.7 <i>Conflicto Entre El Individuo y su Trabajo</i>	90
3.6 ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS	91
3.6.1 <i>Confrontación</i>	91
3.6.2 <i>Objetivos vitales</i>	91
3.6.3 <i>Expansión de recursos</i>	91
3.6.4 <i>Prevención o evasión</i>	91
3.6.5 <i>Atenuación o suavización</i>	91
3.6.6 <i>Imposición</i>	91
3.6.7 <i>Contemporización</i>	91
3.6.8 <i>Administración del conflicto</i>	92
3.6.9 <i>Técnicas para la resolución del conflicto</i>	92
3.7 LA NEGOCIACIÓN EN EL MANEJO DE CONFLICTOS	93
3.7.1 <i>El Proceso de Negociación</i>	93
3.8 ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO DE CONFLICTO	93
3.8.1 <i>Ventajas y desventajas de las técnicas de manejo de conflicto</i>	95

CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1 RESULTADOS DE INSTRUMENTO DE LIDERAZGO EN CIENMEX	98
4.2 RESULTADOS DE INSTRUMENTO DE COMUNICACIÓN EN CINEMEX	100
4.3 RESULTADOS DEL INSTRUMENTO DE MANEJO DE CONFLICTOS EN CINEMEX	102
4.4. TABLAS DE CORRELACIÓN	104
4.5 CUADROS DE RESPUESTA A LAS HIPÓTESIS	107
4.5.1 <i>Respuestas a hipótesis de investigación.</i>	107
4.5.2 <i>Respuesta a hipótesis de correlación</i>	108
4.5.3 <i>Respuesta a hipótesis de diferencia de medias</i>	109
4.6 CORRELACIÓN DE PEARSON	110
4.7 DIFERENCIAS DE MEDIAS	163
CONCLUSIONES	
<i>Conclusiones estadísticas</i>	206
<i>Conclusión general</i>	208
BIBLIOGRAFÍA	210
ANEXOS	
CRONOGRAMA	

INTRODUCCIÓN

La presente investigación estudia el estilo de liderazgo, de comunicación y de manejo de conflictos que se presentan en una empresa privada (Cinemex,) por medio de los siguientes instrumentos : Instrumento de liderazgo autodiagnóstico, el instrumento de inventario de estilos de comunicación y el instrumento de Thomas Kilman (estilo de manejo de conflictos) que evalúan los estilos antes mencionados; además analizaremos si existen diferencias significativas en dichas variables dentro de los diferentes complejos que conforman a la empresa CINEMEX así como en algunos organismos de la Administración Pública: Centro de Investigación Y Seguridad Nacional (CISEN), Comisión Nacional del Agua (CNA), Sistema de Administración Tributaria (SAT), y 3 grupos heterogéneos integrados por participantes que trabajan en la administración pública estudiados anteriormente por compañeros de la Universidad Autónoma Metropolitana de Iztapalapa (de aquí en adelante: UAM-I).

Cabe aclarar que debido al tamaño de la empresa Cinemex, nos limitaremos al estudio de los complejos cinematográficos sin incluir el corporativo, que es la división de la empresa que dirige a todos los complejos.

Cinemex es una empresa joven que se ha caracterizado por la innovación de servicios enfocados al cliente, que goza de una presencia importante en el mercado del entretenimiento, razón por la cual la elegimos como nuestro objeto de estudio. De hecho, nuestra investigación es sólo una parte del conjunto de investigaciones realizadas por estudiantes de la UAM-I a empresas privadas tratando de unir esfuerzos y de esta manera encontrar, si es que existe, un estilo de liderazgo homogéneo dentro de la administración privada.

Como es sabido, el tema del liderazgo, hoy día, cobra mayor importancia tanto en las organizaciones empresariales privadas como en lo organismos de la Administración Pública, ya que ambas estructuras organizacionales han descubierto la necesidad de enfocarse hacia nuevos líderes productivos e innovadores que promuevan la inspiración y la estimulación del trabajo colectivo. Dichas organizaciones han dado una mayor cobertura para resaltar el mérito y la capacidad que tiene su gente para dirigir a un grupo humano hacia las metas deseadas, logrando con ello, conseguir en distintas ocasiones el objetivo común que toda una organización se propone alcanzar. Las ciencias administrativas nos muestran la importancia de revalorar la aportación de los líderes al desarrollo y a los logros de tales organizaciones.

Por lo tanto debemos aclarar que el liderazgo tiene diferentes visiones y significados para diversos autores, pero para objeto de nuestra investigación tenemos que expresarlo en el sentido de que todo líder debe saber motivar, promover, orientar negociar y relacionarse con su equipo de trabajo; y ser capaz, al mismo tiempo, de definir, proponer y hacer lograr las tareas y objetivos de su organización.

En nuestra investigación si bien se hace una revisión documental acerca del tema de liderazgo, comunicación y conflicto, se hará énfasis principalmente en un estudio de tipo descriptivo y correlacional, debido a que daremos una explicación de las situaciones y particularidades que se presentan derivadas de nuestro estudio además, de medir la relación que guardan los resultados arrojados como producto de nuestra investigación con resultados de investigaciones anteriores realizadas por alumnos de la UAM-I.

Paul Hersey y Kenneth Blanchard, son los teóricos, en los que basaremos dicha investigación teniendo como referencia su teoría sobre los estilos de liderazgo que puede proyectar una persona para dirigir un grupo humano. Esta teoría reconoce la íntima relación que se da entre el líder y los seguidores (el que influye y los que son influidos), para que el primero pueda influir de manera que las personas se esfuercen voluntaria y entusiastamente logrando así las metas y objetivos de toda una organización. Los autores de esta teoría contemplan que se debe estimular a las personas para que desarrollen no sólo la disposición para trabajar sino también el deseo de hacerlo con celo y confianza. Y este es el objetivo fundamental de todo líder; por lo cual éste debe emplear un estilo de liderazgo que lo lleve a efectuar lo mejor posible dicho objetivo.

Por todo lo anterior, decidimos formar parte de este análisis, dirigiéndolo principalmente al conocimiento y a la determinación del estilo de liderazgo, del estilo de comunicación y del estilo de manejo de conflictos que se presentan en una empresa privada (Complejos Cinemex, en este caso) por medio de instrumentos que evalúan los estilos mencionados; así como, poder observar si existen diferencias significativas en estos estilos de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos encontrados tanto en los Complejos Cinemex como en algunos organismos de la Administración Pública estudiados anteriormente por compañeros de la UAM-I.

En el capítulo 1 presentaremos la metodología usada en nuestro trabajo y empezaremos por definir nuestros objetivos planteando los que esperamos obtener de nuestro trabajo; posteriormente presentaremos una serie de preguntas derivadas del interés que presentamos por el tema, de ahí pasaremos a definir las hipótesis que representan varios supuestos de lo que esperamos encontrar, así como el señalamiento de las variables con las cuales vamos a trabajar a lo largo de nuestra investigación. A continuación, explicaremos el procedimiento que vamos a seguir para obtener los datos que nos interesan, de igual forma haremos una descripción de cómo pretendemos analizar los resultados obtenidos.

En el capítulo 2 definiremos nuestro objeto de estudio, una empresa de carácter privado. Debido que parte de nuestra investigación estudia la similitud de los estilos de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos entre una empresa privada (estudiada en este caso) y los organismos de la Administración Pública (estudiados anteriormente por compañeros de la UAM-I) creemos oportuno conocer los conceptos y fundamentos que rodean a estas dos.

En el capítulo 3 se va a dar sustento teórico al objeto de nuestra investigación, de manera específica a las variables que nosotros definimos en la hipótesis de investigación. En este caso se trata de las variables de liderazgo, conflicto y comunicación. La forma en que se recopiló la información fue mediante la revisión de bibliografía referente a los tres temas a investigar. Comenzaremos por dar la definición de cada una de las tres variables mencionadas, así como las diferentes modalidades y procesos que dan lugar a ellas. En el caso de liderazgo abordaremos los diferentes enfoques que han tratado el tema de liderazgo y sus principales aportaciones, tomando como referencia principal las diferentes teorías de la organización. Nos enfocaremos en la teoría de la contingencia de donde se desprenden los estudios de liderazgo de Hersey y Blanchard de los cuales retomaremos el instrumento de medición de estilo de liderazgo autodiagnóstico. Para el caso de Manejo de Conflictos también haremos énfasis en un tema en particular, la resolución de conflictos, y lo propuesto por Thomas Kilman al respecto, de este último utilizaremos el instrumento diseñado para medir cómo reaccionan las personas -en este caso los gerentes de CINEMEX- ante diversas situaciones propuestas en dicho instrumento.

Finalmente, en el capítulo 4, presentaremos los resultados obtenidos y realizaremos su respectivo análisis y comparación para poder determinar una tendencia dentro de dicho resultados, para sacar las conclusiones de esta investigación.

Como responsables de este estudio creemos que la presente investigación es de utilidad para los futuros investigadores interesados en este tema, ya que comprenderán el porque los Complejos de Cinemex cuentan con una admirable presencia pública, en donde creemos que el estilo de liderazgo, de comunicación y de manejo de conflictos que emplean sus gerentes tiene mucho que ver para conseguir esa imagen. Además, a los futuros investigadores, les servirá este trabajo como referencia bibliográfica y guía en sus próximas investigaciones.

Capítulo I: Metodología

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En un mundo cuyo significado principal es el cambio, resulta adecuado y pertinente el estudio de la capacidad de dirigir orientar y fortalecer el esfuerzo colectivo hacia la continua innovación y adaptación a las nuevas circunstancias. Los tiempos actuales exigen flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones, que se estrellan con el autoritarismo gerencial. Las nuevas organizaciones demandan resultados para poder sobrevivir. No sólo la organización empresarial sino también, los mismos seguidores esperan que un líder los lleve al éxito. Pero para que esto suceda, el líder tiene que ejercer poder y autoridad sobre sus seguidores, muchas veces tendrá que exigir resultados y esto no le gusta a la gente y por otro lado si no se exige no hay éxito y esto tampoco le gusta a la gente. He ahí la paradoja, el gran reto.

Por ello, es importante analizar los nuevos modelos de liderazgo y su aplicación en estos tiempos de grandes cambios. Las organizaciones están reaccionando ante el cambio de la mejor manera que pueden y los gerentes de departamento que no están dando los resultados esperados, están siendo removidos o despedidos.

Es por esta razón que la presente investigación esta dirigida hacia el estudio del estilo de liderazgo, del estilo de comunicación y del estilo de manejo de conflictos que se presentan en una empresa privada (Cinemex,) por medio de instrumentos: Cuestionario de liderazgo autodiagnóstico, el instrumento de inventario de estilos de comunicación y el instrumento de Thomas Kilman (estilo de manejo de conflictos) que evalúan los estilos antes mencionados; además analizaremos si existen diferencias significativas en esas mismas variables en dichos complejos así como en algunos organismos de la Administración Pública CISEN, CNA, SAT, y 3 grupos heterogéneos integrados por participantes que trabajan en la administración pública estudiados anteriormente por compañeros de la Universidad Autónoma Metropolitana de Iztapalapa.

Cabe aclarar que debido al tamaño de la empresa Cinemex, nos limitaremos solo al estudio de los complejos cinematográficos sin incluir el corporativo, que es la división de la empresa que dirige a todos los complejos.

Cinemex es una empresa joven con apenas siete años de presencia pública la cual esta catalogada como gran empresa perteneciente al sector de servicios comunales sociales y personales en la rama de servicios de esparcimiento (de acuerdo al Sistema de Encuestas Nacionales de México del INEGI). Esta empresa se ha caracterizado por la innovación de servicios enfocados al cliente, aquí vale la pena resaltar que estos complejos cinematográficos intentan tener un nuevo enfoque para considerar a los clientes como invitados especiales; dentro de los servicios brindados por los Complejos Cinematográficos Cinemex tenemos los siguientes: el sistema de reservación telefónica y ATM (este último ubicado en cada complejo), además de la consulta de la cartelera en línea; estos servicios y otros proyectos sitúan a la organización como uno de los principales complejos cinematográficos de América Latina.

Nuestra investigación es sólo una parte del conjunto de investigaciones realizadas por estudiantes de la UAM-I a empresas privadas tratando de conjuntar esfuerzos y de esta manera encontrar, si es que existe el estilo de liderazgo que rige dentro de la administración privada.

Creemos que nuestra investigación esta siendo limitada por la imposibilidad de estudiar a los gerentes de toda la empresa Cinemex, así que sólo analizaremos la parte correspondiente a los complejos de ésta empresa. Pensamos que a pesar de lo limitada de nuestra investigación ésta podrá ser utilizada como base para investigaciones posteriores relacionadas con el tema de liderazgo en la administración privada.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El tema del liderazgo, hoy día, cobra mayor importancia tanto en las organizaciones empresariales privadas como en los organismos de la Administración Pública, ya que ambas estructuras organizacionales han descubierto la necesidad de enfocarse hacia nuevos líderes productivos e innovadores que promuevan la inspiración y la estimulación del trabajo colectivo. Dichas organizaciones han dado una mayor cobertura para resaltar el mérito y la capacidad que tiene su gente para dirigir a un grupo humano hacia las metas deseadas, logrando con ello, conseguir en distintas ocasiones el objetivo común que toda una organización se propone alcanzar.

Las ciencias administrativas nos muestran la importancia de revalorar la aportación de los líderes al desarrollo y a los logros de tales organizaciones.

En la dirección y conducción de las empresas privadas e instituciones de la Administración Pública se observa una transformación en las nuevas demandas de servicio para poder enfrentar el reto de la competitividad, la innovación y la adaptación al cambio acelerado. Resultando que las organizaciones privadas y públicas adopten la idea de requerir líderes con características ideales, siendo ellos los responsables de generar los cambios continuos en la calidad de sus productos, del servicio, de los procesos, de las personas y de los sistemas administrativos con el fin de responder a la carrera permanente que marcan los avances tecnológicos y los mercados cada vez más exigentes

La importancia que ha adquirido el liderazgo como una nueva práctica para asegurar la cooperación de los trabajadores dentro de las organizaciones y como una forma de dar certidumbre a éstos, se ha convertido en tema de investigación y discusión. Por lo que resulta apremiante el estudio de la capacidad de dirigir, orientar, y fortalecer el esfuerzo colectivo de las personas hacia la continua innovación y adaptación del nuevo escenario mundial. Por ello, es importante analizar los nuevos modelos de liderazgo y su aplicación en estos tiempos de grandes cambios

Lograr el seguimiento de los subordinados, no sólo por ser el jefe, sino por convicción, por reconocimiento de habilidades y talentos, tanto en situaciones difíciles como normales, es todo un arte y nada fácil. El conocimiento de estos factores ha conducido a una considerable investigación sobre el comportamiento del liderazgo y al desarrollo de varias teorías al respecto.

Por lo tanto debemos aclarar que el liderazgo tiene diferentes visiones y significados para diversos autores, pero para objeto de nuestra investigación tenemos que expresarlo en el sentido de que todo líder debe moverse entre saber motivar, promover, orientar, negociar y relacionarse con su equipo de trabajo; y ser capaz al mismo tiempo de definir, proponer y hacer lograr las tareas y objetivos de su organización.

Paul Hersey y Kenneth Blanchard, son los teóricos, en los que basaremos dicha investigación teniendo como referencia su teoría sobre los estilos de liderazgo que puede proyectar una persona para dirigir un grupo humano. Esta teoría reconoce la íntima relación que se da entre el líder y los seguidores (el que influye y los que son influidos), para que el primero pueda influir de manera que las personas se esfuercen voluntaria y entusiastamente logrando así las metas y objetivos de toda una organización.

Los autores de esta teoría contemplan que se debe estimular a las personas para que desarrollen no solo la disposición para trabajar sino también el deseo de hacerlo con celo y confianza. Y esto es el objetivo fundamental de todo líder; por lo que éste debe emplear un estilo de liderazgo que lo lleve a efectuar lo mejor posible dicho objetivo. Según los teóricos, un dirigente para convencer a su gente debe conocer, practicar y adaptar un estilo de liderazgo que le permita determinar la manera en que influye y se relaciona con su equipo de trabajo. Los autores de cada instrumento evalúan el estilo de liderazgo, el estilo de comunicación y el estilo de manejo de conflictos para obtener datos e información que ayuden a comprender y analizar más los estilos que se pueden presentar y adaptar en una persona considerada líder dentro de su organización.

Por todo lo anterior, decidimos formar parte de éste análisis, dirigiéndolo principalmente al conocimiento y a la determinación del estilo de liderazgo, del estilo de comunicación y del estilo de manejo de conflictos que se presentan en una empresa privada (Complejos Cinemex, en este caso) por medio de instrumentos que evalúan los estilos mencionados; así como, poder observar si existen diferencias significativas en estos estilos de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos encontrados tanto en los Complejos Cinemex como en algunos organismos de la Administración Pública estudiados anteriormente por compañeros de la Universidad Autónoma Metropolitana de Iztapalapa.

Siendo nuestro propósito:

- § describir el estilo de liderazgo, el estilo de comunicación y el estilo de manejo de conflictos que predominan en una empresa privada como los Complejos Cinematográficos Cinemex.
- § describir si el estilo de liderazgo, el estilo de comunicación y el estilo de manejo de conflictos manifestados en los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex corresponden a los ideales que llevan a practicar una alta relación y una alta tarea, además de mencionar si dichos estilos son homogéneos entre los gerentes de estos complejos.
- § ayudar a relacionar el estilo de liderazgo, el estilo de comunicación y el estilo de manejo de conflictos entre los Complejos Cinematográficos Cinemex y algunos organismos de la Administración Pública (estudiados anteriormente) para demostrar si existen o no diferencias significativas al respecto.

Pensamos que es importante e interesante realizar el estudio a los Complejos Cinematográficos Cinemex, ya que en los últimos cuatro años, han logrado expandirse por toda el área metropolitana y otros estados de la república con mucho éxito; debido a que los Complejos Cinemex han sabido innovar y ser competitivos dentro de las empresas dedicadas a la actividad cinematográfica en México.

Dichas razones, nos motiva a conocer si el estilo de liderazgo, el estilo de comunicación y el estilo de manejo de conflictos practicados en estos complejos cinematográficos los ha llevado a alcanzar la imagen y el prestigio que hoy día tienen, gracias a la alta relación y a la alta tarea de sus gerentes con sus equipos de trabajo, que ellos mismos dicen emplear.

También es importante conocer si los complejos de Cinemex (representando a una empresa privada) y los organismos de la Administración Pública (ya estudiados anteriormente) presentan estilos de liderazgo, de comunicación y de manejo de conflictos similares o diferentes, para analizar la razón o las circunstancias que determinan tales sucesos.

Pueden o no existir diferencias en los estilos mencionados entre ambas organizaciones debido a sus estructuras organizacionales, ya que dichos estilos pueden percibirse o enfocarse en diferente manera, por lo cual nos interesa saber si cada estructura cuenta con un estilo particular de liderazgo, de comunicación y de manejo de conflictos para obtener un ambiente laboral productivo que permita alcanzar más rápido y eficazmente los objetivos planteados.

Los responsables de estos estudios creemos que la presente investigación es de utilidad para los futuros investigadores interesados en este tema, ya que comprenderán el porque los Complejos de Cinemex cuentan con una admirable presencia pública, en donde creemos que el estilo de liderazgo, de comunicación y de manejo de conflictos que emplean sus gerentes tiene mucho que ver para conseguir esa imagen.

Además a los futuros investigadores, les sirve este trabajo como referencia bibliográfica y guía en sus próximas investigaciones.

Lógicamente otros que se pueden beneficiar de nuestra investigación son los directamente involucrados, es decir, los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex, ya que les servirá de apoyo evaluativo para observar y analizar la manera en que influyen y se relacionan con su equipo de trabajo.

Por ende, los gerentes de estos complejos conocerán la manera en que manifiestan su estilo de liderazgo, su estilo de comunicación y su estilo de manejo de conflictos, dichos estudios los guiarán a conocer si practican los estilos ideales que su propia empresa desea establecer en ellos, o sea, si en estos complejos de Cinemex realmente existe una alta relación y una alta tarea entre los gerentes y su equipo de trabajo.

Estos estudios solo están aplicados a una parte de los Complejos Cinematográficos denominados Cinemex, no representan información de toda la empresa, pero creemos que los resultados obtenidos de esta investigación pueden ayudar a toda la organización empresarial, ya que puede orientarse y enfocarse para crear estilos de liderazgo, de comunicación y de manejo de conflictos que más les favorezca sus intereses.

Por lo anterior sentimos que esta investigación es de gran importancia y de mucha utilidad para quien la necesite y consulte, ya que las personas que participaron en la investigación y los que estudien detenidamente nuestro trabajo saldrán beneficiados; por tanto todos los interesados en este trabajo pueden ampliar más su información para conseguir sus propios intereses que los lleve a contemplar esta investigación.

1.3 OBJETIVOS

Conocer y determinar cual es el estilo de liderazgo que se presenta y predomina en los gerentes de una organización empresarial privada, como lo son los Complejos Cinematográficos Cinemex, dentro de la zona metropolitana del Valle de México y la cual pertenece la rama de servicios de esparcimiento que está dentro del sector de servicios comunales, sociales y personales.

Conocer y determinar cual es el estilo de comunicación que se presenta y predomina en los gerentes de una organización empresarial privada, como lo son los Complejos Cinematográficos Cinemex, dentro de la zona metropolitana del Valle de México.

Conocer y determinar cual es el estilo de manejo de conflictos que se presenta y predomina en los gerentes de una organización empresarial privada, como lo son los Complejos Cinematográficos Cinemex, dentro de la zona metropolitana del Valle de México.

Identificar y comprobar si existe homogeneidad entre los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex para practicar una alta relación y un alta tarea con su equipo de trabajo.

Analizar si hay o no diferencias significativas en los estilos de liderazgo entre el personal directivo de los Complejos Cinematográficos Cinemex y de los organismos pertenecientes a la Administración Pública estudiados anteriormente por alumnos de la UAM Iztapalapa (CISEN, SAT y 2 grupos heterogéneos que han estudiado un diplomado en el INAP).

Analizar si hay o no diferencias significativas en los estilos de comunicación entre el personal directivo de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los de los organismos pertenecientes a la Administración Pública estudiados anteriormente por alumnos de la UAM Iztapalapa (CISEN, SAT y 2 grupos heterogéneos que han estudiado un diplomado en el INAP).

Analizar si hay o no diferencias significativas en los estilos de manejo de conflictos entre los Complejos Cinematográficos Cinemex y organismos pertenecientes a la Administración Pública estudiados anteriormente por alumnos de la UAM Iztapalapa (CISEN, SAT y 2 grupos heterogéneos que han estudiado un diplomado en el INAP).

1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿ En los Complejos Cinematográficos Cinemex, el estilo de liderazgo de los gerentes es de una alta relación y una alta tarea ?

¿ En los Complejos Cinematográficos Cinemex, el estilo de comunicación es el de una claridad de expresión ?

¿ En los Complejos Cinematográficos Cinemex, el estilo de manejo de conflictos de los gerentes es de integración ?

¿ Qué estilo de liderazgo predomina en los gerentes que laboran dentro de los Complejos Cinematográficos Cinemex?

¿ Qué estilo de comunicación predomina en los gerentes que laboran dentro de los Complejos Cinematográficos Cinemex ?

¿ Qué estilo de manejo de conflictos predomina en los gerentes que laboran dentro de los Complejos Cinematográficos Cinemex ?

¿ El estilo de liderazgo predominante es común en todos los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex?

¿ El estilo de comunicación predominante es común en todos los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex?

¿ El estilo de manejo de conflictos predominante es común en todos los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex?

¿ Se presentan variaciones en el estilo de liderazgo en cada Complejo Cinemex, debido a las diferentes ubicaciones geográficas de éstos ?

¿ Se presentan variaciones en el estilo de comunicación en cada Complejo Cinemex, debido a las diferentes ubicaciones geográficas de éstos ?

¿ Se presentan variaciones en el estilo de manejo de conflictos en cada Complejo Cinemex, debido a las diferentes ubicaciones geográficas de éstos ?

¿ Existen diferencias significativas en el estilo de liderazgo encontrado en los Complejos Cinematográficos Cinemex y en los organismos de la Administración Pública estudiados anteriormente por alumnos de la UAM-I (CISEN, SAT y 2 grupos heterogéneos que han estudiado un diplomado en el INAP)?

¿ Existen diferencias significativas en el estilo de comunicación encontrado en los Complejos Cinematográficos Cinemex y en los organismos de la Administración Pública estudiados anteriormente por alumnos de la UAM-I (CISEN, CNA, SAT y 2 grupos heterogéneos que han estudiado un diplomado en el INAP)?

¿ Existen diferencias significativas en el estilo de manejo de conflictos encontrado en los Complejos Cinematográficos Cinemex y en los organismos de la Administración Pública estudiados anteriormente por alumnos de la UAM-I (CISEN, CNA, SAT y 2 grupos heterogéneos que han estudiado un diplomado en el INAP)?

Si al comparar los resultados obtenidos de los instrumentos de evaluación no se encontró similitud en el estilo de liderazgo entre los gerentes de los complejos cinematográficos cinemex y el personal de la administración pública ¿ a que se deben estas diferencias?

Si al comparar los resultados obtenidos de los instrumentos de evaluación no se encontró similitud en el estilo de comunicación entre los gerentes de los complejos cinematográficos cinemex y el personal de la administración pública ¿ a que se deben estas diferencias?

Si al comparar los resultados obtenidos de los instrumentos de evaluación no se encontró similitud en el estilo de manejo de conflictos entre los gerentes de los complejos cinematográficos cinemex y el personal de la administración pública ¿ a que se deben estas diferencias?

1.5 HIPOTESIS

1.5.1 Hipótesis de Investigación:

Hi:

Si los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex tienen un estilo de liderazgo homogéneo de alta relación alta tarea, entonces presentan el estilo ideal de acuerdo a lo propuesto por Hersey y Blanchard.

Hi:

Si entre los complejos Cinematográficos Cinemex y los organismos estudiados anteriormente en la Administración Pública existe homogeneidad, de acuerdo a los resultados obtenidos después de la aplicación de los diferentes instrumentos que evalúan el estilo de liderazgo, el estilo de comunicación y el estilo de manejo de conflictos entonces son heterogéneos entre sí.

Hi:

Si los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex presentan el estilo ideal de liderazgo de alta relación –alta tarea, entonces presentan el estilo de comunicación de claridad de expresión, conforme al instrumento de inventario de estilos de comunicación.

Hi:

Si los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex presentan el estilo ideal de liderazgo de alta relación-alta tarea, entonces tienen el estilo de integración de manejo de conflictos de acuerdo al instrumento de Thomas Kilman.

1.5.2 Hipótesis Nula:

Ho:

Si los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex no tienen un estilo de liderazgo homogéneo de alta relación alta tarea, entonces no presentan el estilo ideal de acuerdo a lo propuesto por Hersey y Blanchard.

Ho:

Entre los complejos Cinematográficos Cinemex y los organismos estudiados anteriormente en la Administración Pública no existe homogeneidad, de acuerdo a los resultados obtenidos después de la aplicación de los diferentes instrumentos que evalúan el estilo de liderazgo, el estilo de comunicación y el estilo de manejo de conflictos.

Ho:

Si en los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex no tienen un estilo de comunicación homogéneo de claridad de expresión, entonces no presentan el estilo ideal de comunicación de acuerdo al instrumento de comunicación.

Ho:

Si en los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex no tiene un estilo de manejo de conflictos homogéneo de integración, entonces no presentan el estilo de manejo de conflictos ideal de acuerdo al instrumento de Thomas Kilman.

1.5.3 Hipótesis Alternativa:

Ha:

Si los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex tienen un estilo diferente al de alta relación alta tarea, entonces no presentan el estilo de liderazgo ideal de acuerdo a lo planteado por Hersey y Blanchard.

Ha:

El estilo de liderazgo no presenta variaciones importantes en los Complejos Cinematográficos Cinemex, y en los organismos estudiados de la Administración Pública, después de los resultados obtenidos por los instrumentos evaluativos, aunque ambas estructuras estén organizadas de diferente manera.

Ha:

Si los gerentes de los complejos Cinematográficos Cinemex tienen un estilo diferente al de claridad de expresión, entonces no presentan el estilo de comunicación ideal de acuerdo al cuestionario de inventario de estilos de comunicación.

Ha:

Si los gerentes de los complejos Cinematográficos Cinemex tienen un estilo diferente al de integración, entonces no presentan el estilo de manejo de conflictos ideal de acuerdo a lo planteado por Thomas Kilman.

1.5.4 Hipótesis Estadística:

De correlación

El estilo de liderazgo ideal (alta relación - alta tarea) y el estilo de comunicación de claridad de expresión, presentan una correlación positiva de +.90 dentro de la escala de Pearson con un nivel de significancia de .05 ($R_{xyz} \neq 0$).

El estilo ideal de comunicación (claridad de expresión) y el estilo de integrar en el manejo de conflicto, presentan una correlación positiva de +.90 dentro de la escala de Pearson con un nivel de significancia de .05 ($R_{xyz} \neq 0$).

El estilo ideal de manejo de conflicto (integrar) y el estilo de liderazgo ideal de alta relación- alta tarea, presentan una correlación positiva de +.90 dentro de la escala de Pearson con un nivel de significancia de .05 ($R_{xyz} \neq 0$).

Los resultados obtenidos en nuestra investigación dentro de los complejos cinematográficos CINEMEX, y los resultados obtenidos de las investigaciones realizadas anteriormente a la administración pública por alumnos de la UAM-I (CISEN, CNA, SAT que son grupos heterogéneos que han estudiado un diplomado en el INAP) presentan una correlación positiva de +.90 dentro de la escala de Pearson con un nivel de significancia de .05 ($R_{xyz} \neq 0$).

1.5.5 De diferencia de medias

Si el promedio de los resultados obtenidos en nuestra investigación dentro de los Complejos Cinematográfico cinemex es igual o mayor al valor que aparece en tablas (1.6759 – 2.403) podremos demostrar que el promedio de los organismos estudiados anteriormente en la Administración Pública no difiere de el de nuestra población (Cinemex) ($X_1 = X_2$).

1.6 VARIABLES

Este punto se trata de las variables que vamos a manejar a lo largo de nuestra investigación. Las variables se dividen en dependientes e independientes, con lo cual a continuación hablaremos de cada una de ellas dando la definición operacional y su definición conceptual.

1.6.1 Dependiente:

Empresa privada

Definición conceptual:

Es una organización que desempeña una actividad económica dentro del sector privado.

Definición operacional:

Los complejos Cinematográficos Cinemex es una empresa catalogada como gran empresa perteneciente al sector de servicios comunales sociales y personales en la rama de servicios de esparcimiento (de acuerdo al Sistema de Cuentas Nacionales de México del INEGI).

1.6.2 Independientes:

Estilo de Liderazgo "Alta relación-alta tarea"

Definición conceptual:

El estilo de liderazgo de alta relación-alta tarea hace hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones conforme a Hersey y Blanchard

Definición operacional:

Se basará en los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento de Hersey y Blanchard dentro del segundo cuadrante.

Comunicación "claridad de expresión"

Definición conceptual

La claridad de expresión consiste en expresar una clara idea o pensamiento que quiere transmitir una persona.

Definición operacional

Se basará en los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento de Inventarios de Estilos de Comunicación.

Manejo de conflictos "Integrar"

Definición conceptual:

El integrar es de alta asertividad y alta cooperación. Involucra un esfuerzo para enfrentar a otra persona y encontrar una solución que satisfaga los intereses de las partes involucradas. Significa profundizar en la situación para identificar alternativas que contemplen ambos intereses.

Definición operacional:

Se basará en los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento de Thomas Kilman.

1.7 PROCEDIMIENTO.

Una vez que tenemos definido nuestro problema de estudio y sus respectivas hipótesis, la siguiente etapa consiste en seleccionar el diseño de investigación apropiado, determinar la muestra, el método que se va a utilizar para recolectar los datos y el análisis de estos.

1.7.1 Diseño experimental de la investigación.

En el caso de nuestra investigación se trata de una investigación no experimental, la cual, se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Los diseños no experimentales se pueden clasificar en transeccionales y longitudinales. Los diseños longitudinales consisten en recolectar datos a través del tiempo en puntos o periodos especificados, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias, que tienen como finalidad el analizar cambios a través del tiempo en determinadas variables o en las relaciones entre éstas. Los diseños transeccionales o transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Para nuestra investigación el método más adecuado es el de diseño transeccional o transversal. Los diseños transeccionales pueden dividirse en dos: descriptivos y correlacionales/causales. Los descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables; el procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o, generalmente más variables y proporcionar su descripción. Los correlacionales describen relaciones entre dos o más variables en un momento determinado.

1.7.2 Determinación de la muestra.

El procedimiento que se utilizó para la realización de nuestra investigación fue la técnica de muestreo probabilístico, "el cual, consiste en la probabilidad que a través de un procedimiento bien definido, tiene todas las unidades del Universo de ser parte de la muestra".

Este tipo de muestreo se subdivide en: aleatorio, estratificado y por racimos. Siendo este último el utilizado en nuestra investigación. La razón por la cual elegimos este método es debido a las limitantes que se nos presentan como son: distancia geográfica, recursos financieros, tiempo.

Este método implica diferenciar entre la unidad de análisis y la unidad muestral. La unidad de análisis indica quienes van a ser medidos, o sea el sujeto o sujetos a quienes en última instancia vamos a aplicar el instrumento de medición. La unidad muestral (en este tipo de muestra) se refiere al racimo a través del cual se logra el acceso a la unidad de análisis. El muestreo por racimos supone una selección en dos etapas, ambas con procedimientos probabilísticos. En la primera se seleccionan los racimos. En la segunda, y dentro de estos racimos se seleccionan a los sujetos u objetos que van a ser medidos. Para ello se hace una selección que asegure que todos los elementos del racimo tienen la misma probabilidad de ser elegidos.

Para mayor facilidad en la recopilación, tabulación, revisión, codificación y análisis de datos, optamos por utilizar la técnica de encuestas. Esta técnica puede utilizar como instrumentos para la recolección de datos el cuestionario o la entrevista, que constituyen a su vez otras técnicas de investigación de campo.

Para efecto de nuestra investigación, la técnica del cuestionario fue la seleccionada dado que el cuestionario consta de una serie de preguntas, que atañen al contenido de las hipótesis formuladas, y que deberán ser resueltas en forma escrita por el entrevistado.

1.7.3 Selección de la muestra.

Para determinar la muestra debemos identificar primero los elementos que conforman la población de nuestra investigación.

Nuestra población esta compuesta por todos los gerentes que operan en los 26 complejos del D.F. y zona metropolitana, los cuales, tienen bajo su mando a personal en diferentes niveles y que de cierta manera emplean un estilo de liderazgo. En este caso estamos hablando de 107 gerentes.

1.7.4 Cálculo de la muestra.

Para calcular la muestra se utiliza la siguiente formula:

$$1. \quad n' = \frac{S^2}{N^2} = \text{Tamaño provisional de la muestra}^* = \frac{\text{varianza de la muestra}}{\text{varianza de la población}}$$

*Se corrige después con otros datos ajustándose si se conoce el tamaño de la población.

$$2. \quad n = \frac{n'}{1 + n'/N}$$

En este caso tenemos:

N = tamaño de la población.

y = valor promedio de una variable = 4 gerentes por complejo.

Se = error estándar = .05 determinado por nosotros.

V² = varianza de la población. Su definición (Se) cuadrado del error estándar.

S² = varianza de la muestra expresada como la probabilidad de ocurrencia de y.

n' = tamaño de la muestra sin ajustar.

n = tamaño de la muestra.

Sustituyendo tenemos que:

$$n' = \frac{S^2}{V^2}$$

$$S^2 = p(1 - p) = .5(1 - .5) = .25$$

$$V = (.05)^2 = .0025$$

$$n' = \frac{.25}{.0025} = 100$$

$$n = \frac{100}{1 + 100/107} = 51.$$

51 gerentes son los que necesitamos entrevistar.

Ahora procedemos a la selección de la muestra por racimos para poder determinar a cuantos de los 26 complejos debemos acudir para entrevistar a los 51 gerentes y para que sea realmente una muestra representativa de todos los complejos.

Complejos : 1, 2, 3, 4, 5, 6, 21, 22, 23, 24, 25, 26.

El procedimiento para determinar la muestra de los complejos es el mismo que el utilizado para determinar la muestra de gerentes.

$$n = \frac{.25}{.0025} = 100$$

$$n = \frac{100}{1 + 100/26} = 20 \text{ complejos}$$

20 complejos son los que debemos tomar en cuenta para entrevistar a los 51 gerentes.

1.7.5 Procedimiento de Selección por Tómbola.

Ahora que tenemos el número de gerentes a los que hay que entrevistar y el número de complejos que se deben visitar, sabemos que en estos complejos existen 88 gerentes, por lo que procedemos a determinar cuales de los 88 gerentes debemos seleccionar para entrevistar. El procedimiento es elegirlos aleatoriamente para asegurarnos que cada elemento tenga la misma probabilidad de ser elegido. Dentro de los tres métodos que existen para llevar a cabo esto, tenemos que son: la tómbola, números random o números aleatorios y selección sistemática de elementos muestrales. El método que vamos a utilizar es el de tómbola, el cual consiste en numerar todos los elementos muestrales de 1 a n. Hacer fichas, una por cada elemento, revolverlas en una caja, e ir sacando n fichas, según el tamaño de la muestra. Los números elegidos al azar conformaran la muestra.

1.7.6 Recolección de datos.

Una vez que se ha seleccionado el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada de acuerdo con nuestro problema de estudio e hipótesis, la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre las variables involucradas en nuestra investigación.

En este caso la manera en que vamos a recolectar los datos es mediante instrumentos de medición ya determinados, que son: instrumento de Thomas Kilman (estilo de manejo de conflicto), inventario de estilos de comunicación, estilo de liderazgo de autodiagnóstico. Estos instrumentos plantean diversos enunciados en forma de afirmación, los cuales, describen diferentes situaciones a las que el entrevistado tendrá que elegir cual de las opciones que se le proponen se acerca o asemeja más al comportamiento que él asumiría.

El Instrumento de inventario de Estilos de Comunicación (Ver anexo) evalúa el estilo de comunicación que el líder tiene y la escala en que aplica este; éste instrumento consta de 40 preguntas con respuestas de sí, no, a veces, en cada una de ellas en las cuales el el sujeto contestará de acuerdo a lo que siente en ese momento con respecto a los miembros de su grupo.

Para la calificación dicho instrumento, se cuenta con una tabla la cual consta de 3 columnas que corresponden al número de respuestas, y 40 renglones que corresponden al número de preguntas; en ellas se marcará la respuesta que haya dado el sujeto, finalmente se sumaran sus respuestas para que la evaluación nos de el estilo de comunicación que el participante tienen con sus empleados.

Este instrumento también muestra el estilo de comunicación que el sujeto tiene, y estos estilos pueden ser:

- 1.- Autopercepción
- 2.- Escuchar,
- 3.- Claridad de expresión
- 4.- Capacidad para expresar sentimientos
- 5.- Grado de apertura.

Estos estilos son evaluados por determinadas preguntas las cuales tienen una calificación que sumándolas dan una puntuación máxima y que por medio de la puntuación obtenida por el participante podremos ubicarlos dentro del estilo que le corresponde.

Por último , el instrumento de Estilo de Manejo de Conflictos (ver Anexo) fue elaborado por Thomas Kilman y el cual determina el comportamiento del sujeto en situaciones de conflicto y las cuales pueden ser en base a dos dimensiones:

- a) afirmación
- b) cooperación

Las cuales definirán uno de los cinco métodos específicos de manejar el conflicto, estos pueden ser :

- 1.- Competir
- 2.- Integrar
- 3.- Transigir
- 4.- Evadir y
- 5.- Complacer.

Este instrumento consta de 30 situaciones en las cuales se le pide al sujeto seleccione entre las respuesta a) o b) . Para la calificación de este existe una tabla determinada , Tabulación del Cuestionario de Thomas Kilman y el cual está integrado por cinco columnas correspondiendo a cada uno de los diferentes estilos de manejo de conflicto y 30 renglones uno por cada pregunta en ella se marca las respuestas a) o B) que el sujeto hay seleccionado . Al final de cada columna se sumará el número de respuesta seleccionadas, esta suma pasará a la tabla denominada Tabulación del cuestionario de Thomas Kilman y esta nos indicará dentro de que porcentaje de cada estilo está ubicado el sujeto.

1.8 ANÁLISIS DE LOS DATOS

Una vez que los datos se han recolectado el siguiente paso es analizarlos. Los análisis de datos dependen de tres factores.

- El nivel de medición de las variables.
- La manera como se hayan formulado las hipótesis.
- El interés del investigador.

El investigador busca, en primer término, describir sus datos y posteriormente efectuar análisis estadísticos para relacionar sus variables. Es decir, realizar análisis de estadística descriptiva para cada una de las variables y luego describe la relación entre éstas. Los tipos o métodos son variados, a continuación se va a describir los métodos que se emplearán.

- Estadística descriptiva para las variables.
- Cálculos y razonamientos de estadística inferencial.

1.8.1 Estadística descriptiva para las variables.

Este método se utiliza para describir los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable; en el caso de nuestra investigación esto corresponde a las variables empresa, manejo de conflictos, estilos de comunicación. La forma de realizar esta tarea es mediante la distribución de frecuencias.

Una distribución de frecuencias es un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías. La forma en que se va a representar las distribuciones de frecuencias obtenidas es mediante histogramas y gráficas.

Otro punto relacionado es el referente a las medidas de tendencia central, las cuales, son puntos en una distribución, los valores medios o centrales de ésta y nos permite ubicarla dentro de la escala de medición. Las principales medidas de tendencia son tres: *moda, mediana y media*.

La moda es la categoría o puntuación que ocurre con mayor frecuencia

La mediana es el valor que divide a la distribución por la mitad. Esto es, la mitad de los casos de nuestro estudio caen por debajo de la mediana y la otra mitad se ubica por encima de la mediana.

La media es la medida de tendencia central más utilizada y puede definirse como el promedio aritmético de una distribución. Se simboliza como \bar{X} , y es la suma de todos los valores dividida por el número de casos.

Otras medidas que vamos a utilizar son las medidas de variabilidad, que indican la dispersión de los datos en la escala de medición y responden a la pregunta ¿dónde están dimensionadas las puntuaciones o valores obtenidos?. Las medidas de variabilidad que vamos a utilizar con motivo de nuestra investigación son la desviación estándar y la varianza.

La desviación es el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media. Esta medida es expresada en las unidades originales de medición de la distribución. Se interpreta en relación con la media. Cuanto mayor es la dispersión de los datos alrededor de la media, mayor es la desviación estándar. Se simboliza con "s" o la sigma (σ) y su fórmula esencial es:

$$S = \frac{\sqrt{\sum (x - \bar{x})^2}}{N} \quad \text{datos no agrupados}$$

$$S = \frac{\sqrt{\sum f(x - \bar{x})^2}}{N} \quad \text{datos agrupados}$$

La varianza es la desviación estándar elevada al cuadrado y se simboliza así: s^2 .

1.8.2 Estadística inferencial: de la muestra a la población.

La estadística inferencial puede ser utilizada para dos procedimientos:

- a) Probar hipótesis.
- b) Estimar Parámetros.

Una hipótesis es una proposición respecto a uno o varios parámetros, y lo que se hace a través de la prueba de hipótesis es determinar si la hipótesis es congruente con los datos obtenidos en la muestra.

En el caso de los análisis paramétricos hay dos tipos: los análisis paramétricos y los no paramétricos. En lo que respecta a nuestra investigación, se va a utilizar el análisis paramétrico, de estas pruebas que vamos a utilizar son:

- a) Coeficiente de correlación de Pearson y regresión lineal.
- b) Prueba "t".

1.8.3 Coeficiente de correlación de Pearson

El coeficiente de correlación de Pearson es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón. Se simboliza "r". Las hipótesis a probar son de tipo correlacional. El coeficiente de correlación de Pearson se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables. Se relacionan las puntuaciones obtenidas de una variable con las puntuaciones obtenidas de otra variable, en los mismos sujetos.

El nivel de medición de las variables se hace mediante intervalos o de razón.

Su interpretación: el coeficiente r de Pearson puede variar de - 1.00 a +1.00 donde:

-1.00 = correlación negativa perfecta ("A mayor X, menor Y" de manera proporcional. Es decir, cada vez que X aumenta una unidad, Y disminuye siempre una cantidad constante). Esto se aplica "a menor X, mayor Y".

- 0.90 = Correlación negativa muy fuerte.

- 0.75 = Correlación negativa considerable.

- 0.50 = Correlación negativa media.

- 0.10 = Correlación negativa débil.

0.00 = NO existe correlación alguna entre las variables.

+ 0.10 = Correlación positiva débil.

+ 0.50 = Correlación positiva media.

+ 0.75 = Correlación positiva considerable.

+ 0.90 = Correlación positiva muy fuerte.

+ 1.00 = Correlación positiva perfecta.

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

La regresión lineal es un modelo matemático para estimar el efecto de una variable sobre otra. Está asociado con el coeficiente r de Pearson. Se utiliza para hipótesis correlacionales y causales. El nivel de medición de las variables se da por medio de intervalos o razón. La regresión lineal se determina con base en el diagrama de dispersión. Éste consiste en una gráfica donde se relacionan las puntuaciones en dos variables.

1.8.4 Prueba "t"

La prueba "t" es una prueba estadística para evaluar si dos grupos difieren entre sí de manera significativa respecto a sus medias. Se simboliza t. Las hipótesis para las que se utiliza esta prueba es para la de diferencia entre dos grupos.

El nivel de medición de las variables se da por medio de intervalos o de razón. Para saber si el valor "t" es significativo, se aplica la fórmula y se calculan los grados de libertad. Los cuales constituyen el número de maneras en que los datos pueden variar libremente. Son determinantes, ya que nos indican qué valor debemos esperar de "t" dependiendo del tamaño de los grupos que se comparan. Los grados de libertad se calculan así:

$$gl = (N_1 + N_2) - 2$$

N_1 y N_2 son el tamaño de los grupos que se comparan.

Una vez calculado el valor "t" y los grados de libertad, se elige el nivel de significancia y se compara el valor obtenido contra el que le correspondería. Si el valor calculado es igual o mayor al que aparece en tabla, se acepta la hipótesis de investigación. Pero si es menor, se acepta la hipótesis nula.

La tabla que se utiliza en la prueba "t" es la siguiente:

DISTRUBUCION " t " DE STUDENT					
GRADOS DE LIBERTAD (GL)		NIVEL DE CONFIANZA 0.05		NIVEL DE CONFIANZA 0.01	
1		6.3138		31.821	
2		2.92		6.965	
3		2.3534		4.541	
4		2.1318		3.747	
5		2.015		3.365	
6		1.9432		3.143	
7		1.8946		2.998	
8		1.8595		2.896	
9		1.8331		2.821	
10		1.8125		2.764	
11		1.7959		2.718	
12		1.7823		2.681	
13		1.7709		2.65	
14		1.7613		2.624	
15		1.753		2.602	
16		1.7459		2.583	
17		1.7396		2.567	
18		1.7341		2.552	
19		1.7291		2.539	
20		1.7247		2.528	
21		1.7207		2.518	
22		1.7171		2.508	
23		1.7139		2.5	
24		1.7109		2.492	
25		1.7081		2.485	
26		1.7056		2.479	
27		1.7033		2.473	
28		1.7011		2.467	
29		1.6991		2.462	
30		1.6973		2.457	
35		1.6896		2.438	
40		1.6839		2.423	
45		1.6794		2.412	

50		1.6759		2.403	
60		1.6707		2.39	
70		1.6669		2.381	
80		1.6641		2.374	
90		1.662		2.368	
100		1.6602		2.364	
120		1.6577		2.358	
140		1.6558		2.353	
160		1.6545		2.35	
180		1.6534		2.347	
200		1.6525		2.345	
∞		1.645		2.326	

1.9 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Cabe aclarar que los instrumentos que se van a utilizar en esta investigación, tienen su propia forma de evaluar los resultados. La cual presentamos a continuación:

1.9.1 DETERMINACIÓN DE ESTILOS DE DIRECCIÓN

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO ESTILO DE LIDERAZGO AUTODIAGNÓSTICO.

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

1.9.2 DETERMINACIÓN DE LAS POSIBILIDADES DE ADAPTACIÓN DEL ESTILO DE DIRECCIÓN

DETERMINACIÓN DE LAS POSIBILIDADES DE ADAPTACIÓN DEL ESTILO DE DIRECCIÓN <i>ALTERNATIVAS DE ACCIÓN</i>				
	A	B	C	D
1	+2	-1	+1	-2
2	+2	-2	+1	-1
3	+1	-1	-2	+2
4	+1	-2	+2	-1
5	-2	+1	+2	-1
6	-1	+1	-2	+2
7	-2	+2	+1	-1
8	+2	-1	-2	+1
9	-2	+1	+2	-1
10	+1	-2	-1	+2
11	-2	+2	-1	+1
12	-1	+2	-2	+1

1.9.3 TABLA DE LOS CUADRANTES PARA LA LOCALIZACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO

<p>Día de campo (alta relación – baja tarea)</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>Cuadrante 3</p> </div>	<p>Administrador de equipo (Alta tarea – Alta relación)</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>Cuadrante 2</p> </div>
<p>Dejar hacer – Dejar pasar (Baja tarea – Baja relación)</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>Cuadrante 4</p> </div>	<p>Autoritario (Alta tarea – Baja Relación)</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>Cuadrante 1</p> </div>

1.9.4 TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO INVENTARIO DE ESTILOS DE COMUNICACIÓN.

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

1.9.5 INVENTARIO DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL (CONOCETE A TI MISMO)

ESCALA PARA LA EVALUACIÓN

60	70	80	90	100	110	120
Pésima	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena	Excelente

1.9.6 DETERMINACION DE AREAS ESPECIFICAS EN LA COMUNICACIÓN.

Puntuación máxima	Clave	Concepto	Preguntas	Puntación obtenida	Diferencia
21	C	Auto percepción 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	Capacidad de expresarse y saber comunicarse	11 3 4 11 32 36		
30	ES	Tacto para decir las cosas Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente	8 12 15 17 18 19 20 21 28 33		
27	GA	Grado de apertura Grado de confianza	5 7 13 14 22 24 25 26 27		

1.9.7 TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DE THOMAS KILMAN.

	<i>COMPETIR</i>	<i>INTEGRAR</i>	<i>TRANSIGIR</i>	<i>EVADIR</i>	<i>COMPLACER</i>
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			A		B
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A
30					

1.9.8 TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DE THOMAS KILMAN

TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DE THOMAS KILMAN

		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

Capitulo II:

Marco Referencial

CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL

En este apartado definiremos nuestro objeto de estudio, una empresa de carácter privado. Debido que parte de nuestra investigación estudia la similitud de los estilos de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos entre una empresa privada (estudiada en este caso) y los organismos de la Administración Pública (estudiados anteriormente por compañeros de la UAM Iztapalapa) es oportuno conocer los conceptos y fundamentos que rodea a esta última.

2.1 ADMINISTRACION PÚBLICA

Analizaremos la Administración Pública desde varios puntos de vista, observando la evolución que ha tenido ésta. Además se mencionará la organización y estructura de dicha administración.

Por otro lado se mencionará de manera general, la definición de una empresa pública, así como los argumentos que ésta tiene para operar.

Se hablará también de diferentes organismos que pertenecen y dan apoyo a la Administración Pública con el fin de lograr su función social.

2.1.2 Antecedentes

Época anterior a la Conquista: En este tiempo, la administración que se lleva a cabo, solo era de forma política y administrativa, lo que no la constituía de un carácter nacional.

Época Colonial: A medida que se descubrían tierra y aguas, se va ampliando el ámbito territorial, por lo que se hace necesario tener una mejor organización para dar forma de los estados.

Época Independiente: A raíz de la independencia, se hace necesaria, tener una reorganización de todas las entidades, ya que desde 1821, se hacían esfuerzos por adecuar las estructuras administrativas a las nuevas tareas del Estado. Estas se basan en disposiciones jurídicas y es así como se crean secretarías de Estado y se instituyó una administración centralista.

2.1.3 Un apunte acerca de los fundamentos históricos

El estudio sistemático de la administración pública no se produce hasta que se diferencia el concepto de la hacienda pública y el de la hacienda personal del rey. En el siglo XVIII en Prusia, se desarrollan una serie de estudios y de enseñanzas encaminados a preparar a los funcionarios potenciales para su ingreso en la función pública al servicio del gobierno. Los estudios eran de carácter primordialmente descriptivo acerca de las instituciones de gobierno y el trabajo de los funcionarios. Eran impartidos por los profesores de las ciencias camerales, bajo cuya rubrica se estudiaban todos los conocimientos que se estimaban útiles para el gobierno desde el derecho a la ingeniería. Paralelamente. En Francia se cultiva la ciencia de la policía cuya pretensión es abarcar todo lo que hacia entonces el poder público.

La influencia de estas dos escuelas en Europa es notable y, a través de Europa, se expande su influencia a las colonias de Asia, África y América Latina.

Ahora bien, la aparición del Estado constitucional como forma de organización política en el siglo XIX es lo que induce una transformación radical en los estudios administrativos. Ya con anterioridad, el derecho público había ganado terreno a las ciencias camerales y a las ciencias de la policía, pero es con el pleno sometimiento del Estado al derecho, con su despersonalización e institucionalización, cuando el derecho administrativo pasa a obtener el casi monopolio de los estudios administrativos.

En Europa continental, la primacía del derecho administrativo ha durado hasta que la evidencia del Estado de Bienestar ha requerido apoyos al gobierno, distintos de la regulación de las relaciones, para gestionar organizaciones complejas. Francia ha sido el país con mayor producción de estudios administrativos en las ciencias sociales y el que ha intentado seriamente instaurar una disciplina autónoma de Ciencia de la Administración.

Los pensadores clásicos del cameralismo y de la ciencia de la seguridad pública (el poder coercitivo del estado.), Han escrito sobre la administración pública con anterioridad pero no de manera notable o relevante para ser considerados como verdaderos precursores de la materia.

Finalmente conviene realizar una distinción entre lo que constituye el pensamiento y los estudios sobre la administración pública y lo que es el saber disciplinar. Para la Ciencia Política se ha realizado la distinción entre la que podemos considerar en su sentido lato y la de sentido estricto (Cotarelo, 1994, 13). La distancia entre las dos es la de incluir en la primera rubrica cualquier conocimiento riguroso sobre materias políticas y bajo la segunda sólo el conocimiento que se establece basándose en los requerimientos del método científico. Desde esta visión, de la Ciencia Política y de la Administración, en sentido estricto "es el fruto de este siglo y más concretamente del esfuerzo de los estudiosos norteamericanos que son quienes siempre han representado la pequeña avanzada del intento de constituir en científico el saber politológico" (Cotarelo, 1994).

2.1.4 Concepto

Son el conjunto de los servicios propios del estado o del gobierno, sometidos a una reglamentación y una legislación propias de los servicios públicos, que se denominan derecho administrativo. Están íntimamente relacionados con la acción política, por lo que a veces expresan opiniones partidistas. Determinados servicios pueden ser considerados como auténticas empresas, dirigidas, regidas y organizadas como tales especialmente si gozan de autonomía presupuestaria y tener carácter industrial.

Los servicios públicos sus ingresos y sus gastos forman parte de los presupuestos del estado que están sometidos a las reglas precisas y rigurosas de la contabilidad pública.

La administración pública lo que busca el bienestar de su estado o república. Su personal está sometido al estatuto de la función pública.

2.1.5 Formas de Organización en la Administración Pública

Las formas en que se ordenan los órganos administrativos y sus titulares para constituir y dar unidad a la Administración Pública son:

- Ø La centralización
- Ø La desconcentración
- Ø La descentralización administrativa
- Ø Las empresas de participación estatal

La centralización administrativa existe cuando los órganos se encuentran colocados en diversos niveles pero todos en una situación de dependencia en cada nivel hasta llegar a la cúspide en que se encuentra el jefe supremo de la Administración Pública.

La desconcentración consiste en la delegación de ciertas facultades de autoridad que hace el titular de una dependencia a favor de órganos que le están subordinados jerárquicamente.

La descentralización tiene lugar cuando se confía la realización de algunas actividades administrativas a organismos desvinculados en mayor o menor grado de la Administración Central.

El sistema de empresas de participación estatal es una forma de organización en la que el Estado recurre como uno de los medios directos de realizar su intervención en la vida económica del país.

En nuestro país, la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal integran la Administración Pública Federal Centralizada. Los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y fianzas y los fideicomisos, componen la administración pública paraestatal.

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

2.1.6 Los tres campos de la Organización Pública

Para el administrador público es un contexto sembrado en todos los aspectos de problemas perversos que tienen soluciones políticas así como de los actos de muchos agentes organizacionales. Como uno de ellos, el administrador público entra y sale de funciones en una variedad de ambientes organizacionales. La manera más fácil de distinguir las numerosas funciones del administrador público es reunir las en tres campos generales: el interorganizacional, el intraorganizacional y el de la organización frente al individuo.

Relaciones interorganizacionales

En el campo administrativo más amplio es el interorganizacional. Aquí, el administrador trata con representantes de otras unidades de su dependencia fuera de su control inmediato, así como con otras dependencias, cuerpos legislativo y judicial y grupos de interés y clientelares.

Muchas de estas relaciones están definidas formalmente, sea por estatuto o por constitución, mientras que otras están determinadas por la historia y la práctica. Otras más están definidas informalmente (por ejemplo, a través de la amistad personal y las redes de conocidos). En todo los casos, estas relaciones se dan y modulan la idea que la dependencia tiene de su misión y, por ende, las actividades de sus administradores.

Relaciones intraorganizacionales

Esta incluye las funciones administrativas dirigidas a las relaciones intraorganizacionales, es decir, las que crean la estructura interna y definen los vínculos dentro de las organizaciones. La clásica distinción entre organización formal e informal tiene una relevancia especial para este conjunto, entendiéndose por "formales" aquellas relaciones prescritas de manera oficial o autorizada y reconocidas públicamente (y por lo general descritas en un organigrama). Mientras que lo "informal" alude a las relaciones que surgen de la conveniencia y la tradición. Tanto las relaciones formales como las informales pueden verse también como los canales por los que el poder y la información fluyen en la organización. Aunque reciben una clara influencia de las relaciones personales, las funciones administrativas requeridas en el campo intraorganizacional se conciben principalmente como de unidad a unidad o posición a posición, más que de persona a persona.

Relaciones entre la organización y el individuo

El tercer campo de las funciones administrativas se ocupa de las relaciones entre la organización y el individuo- quizá con mayor precisión, nuestro objetivo son los administradores que actúan bajo los auspicios de la autoridad organizacional en relación con individuos que se encuentran tanto dentro como fuera de la organización. Esto incluye, por ejemplo, relaciones entre gerentes y trabajadores o entre dependencias y usuarios. En este nivel, las funciones administrativas deben lidiar con cuestiones como la discrecionalidad personal en la aplicación de reglas, la motivación del empleado y los de relaciones personales.

2.2 ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL

2.2.1 Antecedentes

La administración pública como proceso, es tan antigua como el gobierno, es decir, tan pronto como se produce la evolución y la diferenciación institucionales suficientes como para que se pueda hablar de gobierno en una sociedad, se puede hablar de la presencia de acciones mediante los que se elabora la Ley. Pero, la "racionalización" de la administración pública interpretada como expresión normativa de la distribución de bienes y servicios llevada a cabo por el gobierno, solo se desarrolla plenamente después del advenimiento del Estado Moderno y el surgimiento de la economía capitalista,

Histórica y tradicionalmente, la Administración Pública se ha interesado por el problema de ¿cómo aplicar o cumplir el derecho en forma fiel, honrada, económica y eficaz?. En los tiempos recientes, la Administración Pública ha centrado también 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.

No es posible pues, ignorar la significación e importancia de las épocas anteriores que ayudan a obtener una más clara perspectiva histórica. Lo indiscutible es, sin embargo, que la Administración Pública adquiere un desarrollo sin precedentes desde el último tercio del siglo XIX. Y puede afirmarse, sin temor a equivocarse, que la Administración Pública es, principalmente, un producto de nuestro siglo.

Después de ubicar a la Administración Pública en su contexto histórico e identificados algunos de los principales acontecimientos que favorecieron su desarrollo, habrá que establecer el concepto de Administración Pública tanto en un sentido amplio como en un sentido restringido.

2.2.2 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.

En un sentido más amplio el proceso de Administración Pública está integrado por el conjunto de acciones necesarias para llevar a cabo el propósito o voluntad de un gobierno.

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.

El gobierno o Administración Pública, se encuentra definido en los términos de la Constitución Política de cualquier Estado o país. En nuestro caso, el 04 de octubre de 1824 se promulgó la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en la que se adoptó, como forma de gobierno, la de una República representativa, popular y federal. Dividió el Supremo Poder de la Federación, para su ejercicio, en Legislativo, Ejecutivo y Judicial. El poder Legislativo se dividió en dos cámaras; la de Diputados y la de Senadores (Congreso de la unión). Todo ello fue ratificado en la Constitución vigente de 1917. Este gobierno se establece a tres niveles; Federal, Estatal y Municipal.

La Administración Pública es la disciplina científica que 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".

Al introducir el término “función” de la administración, es preciso aceptar, cuando menos, las siguientes tres situaciones, que se presentan ante el estudioso de la disciplina:

- a) La administración Pública es básicamente, la rama ejecutiva del gobierno legalmente constituida.
- b) La “función” de la Administración Pública es el conjunto de actividades o acciones mediante las cuales se concretan las decisiones del gobierno.
- c) 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.

2.2.3 Organización del Gobierno Federal

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

Cuando se habla de gobierno de la República se hace referencia al Supremo Poder de la Federación, que se divide para su ejercicio en Legislativo, Ejecutivo y Judicial, como se muestra gráficamente en su organigrama general, conforme a lo dispuesto por el artículo 49 constitucional.

El poder público de los estados se divide también para su ejercicio en Ejecutivo, Legislativo y Judicial. Las entidades federativas adoptan, en su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo, popular, teniendo como base de su división territorial y de organización política y administrativa, el municipio libre.

El poder Legislativo como parte del gobierno federal, es el medio a través del cual los ciudadanos establecen sus normas legales y disponen de una plataforma y foro de discusión nacional de los grandes temas que le interesan a la comunidad.

Para cumplir con la función que le encomienda la Constitución, el Poder Legislativo se deposita en un Congreso General, que se divide en dos Cámaras, una de Diputados conformada por representantes de la nación y otra de Senadores integrada por representantes de cada estado de la Federación y del Distrito Federal, a las cuales corresponde básicamente la elaboración de la Ley.

La representación popular, compuesta de 500 diputados y 128 senadores conforme a la Ley Orgánica del Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos, en grupos parlamentarios para realizar tareas específicas en las Cámaras y coadyuvar al mejor desarrollo del proceso legislativo.

Este Poder (legislativo) interviene en la integración del organismo público autónomo denominado Instituto Federal Electoral (IFE). Al IFE le corresponde la organización de las elecciones federales en los términos del artículo 41 de la Ley Fundamental.

El Poder Judicial dirime las controversias, que, por razón de competencia, se suscitan entre los Tribunales de la Federación, entre éstos y los de los Estados y del Distrito Federal, entre los de un estado y los de otro, o entre los de un estado y los del Distrito Federal.

Los tribunales de la Federación resuelven toda controversia que se suscite por:

Leyes o actos de la autoridad que violan las garantías individuales;

Leyes o actos de la autoridad federal que vulneren o restrinjan la soberanía de los estados, o la esfera de competencia del Distrito Federal, y;

Leyes o actos de la autoridad de los estados o del Distrito Federal que invadan la esfera de competencia de la autoridad Federal.

Las funciones del Poder Ejecutivo son de naturaleza política y administrativa. Las primeras están referidas a su relación con los otros dos Poderes y órdenes de Gobierno, y al impulso y orientación que dé a la actividad del Estado. Las segundas se ocupan de la ejecución y aplicación de las normas jurídicas, además de los actos materiales que tienen por finalidad un servicio público y sus relaciones con los particulares.

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.

La Administración Pública Federal se organiza conforme a las siguientes bases establecidas por la Ley Orgánica respectiva.

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.

2.2.4 Estructura de la administración pública mexicana:

- Federal
- Estatal
- Municipal

Federal:

Estructura de la Administración Federal:

- Presidencia de la república: Es elegido en forma directa por el pueblo y dura en su cargo 6 años sin poder ser reelecto.
- P.G.R.: Órgano superior político administrativo que auxilia al presidente en el despacho de los asuntos jurídico-administrativos del Estado.
- Secretaría de Estado: Órgano superior político administrativo que auxilia al presidente en el despacho de los asuntos en las ramas de su actividad.
- Gobierno del D.F.: Administra los bienes de dominio público que son los de uso común y utilidad pública que se ofrece al ciudadano.
- Organismos desconcentrados: Forma de organización administrativa a la cual se otorga por medio de una ley o reglamento, determinadas facultades de decisión y ejecución limitadas.
- Las que dependen directamente de la presidencia, de una secretaría o un departamento de Estado como lo es la procuraduría federal de la defensa del trabajo que depende de la S.T.P.S., o como otro ejemplo la C.N.B. y V. que depende de la S.H.C.P. o como el I.P.N. depende de la S.E.P. y el I.N.B.A. del CONACULTA, etc.
- Organismos descentralizados: Forma de organización que adopta el Estado mediante una ley para desarrollar actividades que le competen o que son de interés general en un momento dado a través de organismos creados especialmente. Estos tiene un régimen jurídico propio y también un régimen fiscal como por ejemplo los Almacenes generales de depósito, La U.N.A.M., Ex-Ruta 100, etc.
- Sociedades Nacionales de créditos: Son empresas de participación estatal mayoritaria, su organización y funcionamiento compete a la S.H.C.P. y su legislación compete a la ley general de instituciones de crédito y como ejemplo estan los bancos BANRURAL, BANJERCITO, BANPESCA, BANOBRAS, etc.
- Fideicomisos públicos: Es un contrato por medio del cual, el gobierno federal, los gobiernos de los Estados, los municipales o los ayuntamientos, a través de sus dependencias centrales, con el carácter de fideicomitente, transmite la titularidad de bienes de dominio público o privado de la federación, en una institución fiduciaria para realizar un fin lícito de interés público.

El fideicomitente puede ser:

- *Gobierno federal
- *Gobiernos de los Estados
- *Ayuntamientos y municipios.

El fiduciario es:

- *Instituciones de crédito
- *Sociedades Nacionales de Crédito
- *Banca de desarrollo.

Administración básica de la Administración Pública:

Bases de la administración pública y estatal:

- Gobernador
- Secretario general de gobierno
- Oficialía mayor
- Tesorero
- Procurador de justicia y ministerio público
- Secretarías, direcciones o departamentos.
- Organismos desconcentrados

2.2.5 Organización básica:

Los municipios son libres y autónomos según el artículo 115 constitucional en relación con la federación y a la entidad federativa, sin embargo, es importante hacer mención que en la realidad es diferente, ya que la federación adopta una actitud paternalista, hacia el municipio, ya que después de estar en cierta forma abandonado por la federación, el Estado en cuestión, sufre un endeudamiento para poder solventar las necesidades más urgentes, es así como la propia federación a través de subsidios disminuye la carga de sus deudas.

La legislación municipal corresponde expedirla a los congresos locales, como legislación reglamentaria del artículo 115 constitucional.

2.3 LA EMPRESA PÚBLICA

A veces la situación es total, en las empresas públicas el estado es el único propietario y empresario. En algún caso se han creado con fines de lucro, como los monopolios fiscales.

Por lo general, en los sistemas capitalistas, estas empresas se crean con el fin de asegurar a la población ciertos bienes o servicios a precios lo más bajos posibles, aunque se produzcan pérdidas, como en el caso de los ferrocarriles. Si conjunto a la del Estado hay aportaciones de los particulares, ya sea en la dirección o en la propiedad, o ambas, tendremos la empresa mixta. Cuando el estado se hace cargo de una privada da lugar a las llamadas empresas nacionalizadas.

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

2.3.1 Concepto

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

2.3.2 Argumentos

A favor:

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

En contra:

- Ü Hay preponderancia del criterio político sobre el criterio económico.
- Ü Los dirigentes por lo general son seleccionados por su identificación política o ideología con el grupo en el poder; obtienen los cargos por medio de recomendaciones y no por su capacidad y eficiencia.
- Ü El no responder con su patrimonio propio, hace que sus dirigentes no se preocupen en hacer economía y trabajar con máxima eficiencia.
- Ü Al tener una fuente segura de financiamiento y saber que nunca irán a la quiebra, no se preocupan en trabajar con pérdidas.
- Ü Todos los subsidios que, bajo diferentes formas: condonación de impuestos, préstamos, etc., se hacen a las empresas estatales, son pagadas indirectamente por trabajadores y empresarios eficaces a través de impuestos.

A continuación se presentan instituciones u organismos públicos que son un claro ejemplo de todo lo que se menciono anteriormente.

Además éstos fueron estudiados, tiempo atrás, por alumnos de la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa.

2.4 INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

2.4.1 Antecedentes y Objetivos

El 7 de Febrero de 1955 se efectuó la Sesión Inaugural del Instituto de Administración Pública, con la asistencia de funcionarios públicos con posiciones muy importantes en el gobierno, quienes habían advertido la necesidad de crear una institución de este tipo, ante la creciente complejidad de la administración pública mexicana. Esta situación se derivaba de un dinámico proceso de desarrollo, iniciado a partir de los años 40 con el modelo económico de sustitución de importaciones, que permitió una industrialización que desencadenó la transformación de una sociedad eminentemente rural a otra con características urbanas.

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, contribuir al mejoramiento de la función pública en los tres niveles de gobierno: federal, estatal y municipal, además de constituir la Sección Mexicana del Instituto Internacional de Ciencias Administrativas. Sus principales actividades son:

- a) Estimular el intercambio de ideas y experiencias sobre esta materia;
- b) Estudiar y sugerir las medidas tendientes a mejorar la organización y el funcionamiento de las oficinas gubernamentales;
- c) Impulsar el desarrollo de los métodos y las técnicas administrativas en los ámbitos del gobierno Federal y, con la colaboración de los Institutos de Administración pública de los Estados, en los Estatales y Municipales;
- d) Representar en México al Instituto Internacional de Ciencias Administrativas; promover la creación de institutos de administración pública en los Estados y colaborar en las actividades de los mismos, y,
- f) Adquirir o arrendar todos los muebles e inmuebles que requiera para su objeto.

En 1956 se publicó el primer número de la Revista de Administración Pública. En Marzo de 1974, el Instituto tomó el carácter de nacional, después de la fundación de diversos Institutos de Administración Pública en los estados de la República (IAP's).

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.

Con el propósito de promover la investigación científica en administración pública, desde 1976, se organiza anualmente el Premio del Instituto Nacional de Administración Pública. El Premio INAP tiene un reconocido prestigio y es entregado por el Presidente de la República.

2.4.2 Actividades con instituciones nacionales afines

El INAP mantiene relaciones y realiza eventos (seminarios, coloquios y mesas redondas, entre otros) con colegios y asociaciones afines, como son:

- Ø Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública.
- Ø Asociación de Egresados del Programa de Alta Dirección de Entidades Públicas.
- Ø Asociación Franco-Mexicana de Administradores públicos.
- Ø Asociación Nacional de Profesores en Administración y Derecho Municipal.
- Ø Asociación Mexicana de Egresados del INAP en España.
- Ø Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.
- Ø Otras instituciones de educación superior e investigación (UNAM, CIDE, Colmes, etc.)

2.4.3 Destinatarios

Los servicios de consultoría y asistencia técnica del INAP se han estado brindando regularmente a las instituciones federales, estatales y municipales del país.

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

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

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

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

Poderes Legislativo y Judicial de los Estados. Estos servicios se brindan ya sea para integrara algún estudio o propuesta vinculado con sus atribuciones o para apoyar la modernización de sus servicios administrativos.

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

2.4.4 Servicios

- Consultoría para desarrollar diagnósticos y propuestas de restauración y modernización administrativa, así como para incrementar la productividad de las organizaciones y del factor humano a través de diversos enfoques y técnicas tales como:
 - § Reingeniería de procesos.
 - § Calidad en el servicio.
 - § Mejora continua.
 - § Planeación estratégica.
 - § Desarrollo de cuadros medios y directivos.
- Asistencia técnica para impulsar proyectos económicos de mejora regulatoria que incremente la competitividad de las administraciones públicas e incidan en el impulso de las inversión productiva y el empleo.
- Soporte técnico a proyectos de inversión con la realización de estudios de gran visión en donde se considera el desarrollo regional y la vinculación sectorial con las demandas ciudadanas en los servicios de atención.
- Acciones de modernización para los sistemas de finanzas públicas.
 - § Sistema de tributación y recaudación.
 - § Gasto público.
 - § Sistema de participación federal.
 - § Administración financiera.
 - § Concesión de servicios públicos. Promoción y financiamiento de proyectos estratégicos.

- q Formulación de proyectos de reformas legales y reglamentarias o de acuerdos de colaboración gubernamental en las siguientes materias:
 - § Organización de la administración Pública.
 - § Planeación y programación gubernamental.
 - § Desarrollo regional.
 - § Política interior, seguridad pública, protección civil y prevención social.
 - § Procuración, administración e impartición de justicia.
 - § Presupuesto y contabilidad gubernamental.
 - § Evaluación, control y régimen de responsabilidades.
 - § Administración de recursos humanos, materiales, financieros, informáticos, de servicios generales y archivo.
 - § Registro civil.
 - § Registro y catastro público.
 - § Turismo, industria, comercio y protección al consumidor.
 - § Desarrollo urbano, obras públicas y adquisiciones.
 - § Comunicaciones y transportes.

- q Desarrollo social, trabajo, educación salud previsión, asistencia y seguridad social.
 - § Regulación sanitaria y ecología.

2.4.5 Beneficios

- q Consolidar el sistema responsable de conducir y planear la organización institucional con un esquema funcional que delimite y vincule claramente las competencias y atribuciones de las instituciones públicas. La modernización de este sistema deberá traducirse en la adecuada instrumentación de los programas y presupuestos en la evaluación de los resultados alcanzados. Todos esto con el apoyo de modernos sistemas de información y coordinación institucional.
- q Racionalizar y desarrollar los sistemas de administración, de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales de la organización, con énfasis en los aspectos de profesionalización, eficacia, costo razonable de los servicios y competitividad institucional.
- q Modernizar los servicios de comunicación social, asuntos jurídicos, asuntos internacionales, asesoría técnica y asistencia ejecutiva.
- q Consolidar los esquemas institucionales en materia de sectorización, desconcentración, descentralización, regionalización y coordinación intersectorial.
- q Conforman los sistemas vinculados con los sectores productivos bajo esquemas de fomento económico y de apoyo a la inversión y al desarrollo de la infraestructura requerida en un enfoque de alta productividad y complejidad.
- q Configurar los sistemas relacionados con los sectores de desarrollo social bajo esquemas de ampliación y consolidación de coberturas, racionalización de programas y recursos, fomento de las inversiones, el empleo y la capacitación.
- q Apoyar los procesos de mejora regulatoria de los niveles federal, estatal y municipal, a efecto de simplificar trámites, procedimientos y estructuras que propicien entornos favorables a la inversión e impulsen la calidad de los servicios públicos.
- q Facilitar el desarrollo de proyectos específicos a través de técnicas de trabajo en grupo para concretar acciones de reingeniería de procesos, mejora continua y cambio organizacional.

2.4.6 Diplomado en el perfeccionamiento de las estrategias gerenciales

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.4.7 Perfeccionamiento de las Estrategias Gerenciales

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

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

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

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

2.5 CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y SEGURIDAD NACIONAL

2.5.1 Concepto

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

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

2.5.2 Antecedentes Históricos

1918

En 1918, el Presidente Venustiano Carranza creó la *Sección Primera* de la Secretaría de Gobernación.

1929

En 1929 la Sección Primera se transformó en *Departamento Confidencial (DC)*. Sus funciones consistían en auxiliar a la dependencia en la obtención de informes y la realización de investigaciones. Para el desempeño de sus labores contaba con dos clases de agentes: de información política y de policía administrativa.

1938

En 1938 el DC se convirtió en la *Oficina de Información Política (OIP)*, que tenía el cometido de practicar investigaciones relativas a la situación política del país y prestar los servicios confidenciales que le encomendaran los altos funcionarios de la Secretaría de Gobernación.

1942

En 1942, durante la Segunda Guerra Mundial, la OIP se transformó en *Departamento de Investigación Política y Social (DIPS)*, el cual se ocupaba principalmente de atender asuntos de orden político interno. Sin embargo, dado el curso de la guerra y la posición de México en ella, fue preciso ampliar sus funciones con el propósito de cimentar un servicio de inteligencia aplicado principalmente al control de extranjeros.

1947

En 1947 se creó la *Dirección Federal de Seguridad* (DFS) como órgano dependiente de la Presidencia de la República. La DFS estaba encargada de vigilar, analizar e informar sobre asuntos relacionados con la seguridad de la nación.

1967

En 1967 la DIPS se transformó en la *Dirección General de Investigaciones Políticas y Sociales* (DGIPS). De acuerdo con el *Reglamento Interno de la Secretaría de Gobernación* de 1973, la DGIPS tenía como objetivo estudiar los problemas de orden politicosocial y proporcionar los informes correspondientes; auxiliar en la investigación de las infracciones a la Ley Federal de Juegos y Sorteos; y realizar todas las actividades que, en la esfera de su competencia, le asignase la secretaría.

De acuerdo con el mismo ordenamiento, a la DFS le competía: "vigilar, analizar e informar de hechos relacionados con la seguridad de la nación y, en su caso, hacerlos del conocimiento del Ministerio Público Federal; proporcionar seguridad, cuando así se requiera, a funcionarios extranjeros que visitaran el país; y realizar todas las actividades que en la esfera de su competencia le ordene el titular del ramo."

En 1977 un nuevo *Reglamento Interno de la Secretaría de Gobernación* estableció funciones adicionales para la DGIPS: realizar las investigaciones y análisis sobre los problemas de índole política y social, organizar la documentación producto de las labores de investigación, establecer un centro de documentación y realizar encuestas de opinión pública sobre asuntos de relevancia nacional.

En el *Reglamento Interno* expedido en 1984, la DGIPS y la DFS mantuvieron las mismas funciones.

1985

En 1985 se creó la *Dirección General de Investigación y Seguridad Nacional* (DGISN), la cual fusionó las labores de la DGIPS y la DFS. Los objetivos de esa acción eran establecer un marco funcional y administrativo que integrara mejor las distintas fases de la producción de inteligencia para evitar duplicaciones y dispersiones, y eliminar ciertas prácticas que llegaron a comprometer el prestigio y la solvencia de esas instituciones.

1989

El 13 de febrero de 1989, la DGISN se convirtió en el *Centro de Investigación y Seguridad Nacional*.

2.5.3 Misión

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

2.5.4 Principios Institucionales

- ✓ Identidad Nacional
- ✓ Legalidad
- ✓ Neutralidad
- ✓ Objetividad

2.5.5 Atribuciones

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

- 4) Realizar encuestas de opinión pública sobre asuntos de interés nacional.

2.5.6 Estructura

Dirección de Contrainteligencia

- » Proteger la información valiosa del Estado y la nación.
- » Detectar y neutralizar actividades de inteligencia de personas, grupos u organizaciones que atentan contra la seguridad nacional.
- » Atender los temas relacionados con la proliferación de armas de destrucción masiva.

Dirección General

- » Desarrollar, ejecutar y controlar el sistema de inteligencia para la seguridad nacional.
- » Apoyar la ejecución de las políticas federales en materia de seguridad nacional.
- » Coordinar el Programa de Estudios Estratégicos.

Secretaría General

- » Propiciar el desarrollo institucional del Centro, con base en las políticas de modernización y consolidación marcadas por el gobierno federal.
- » Fortalecer las actividades de coordinación de la institución, con los diferentes niveles de la administración pública federal, estatal y municipal.

Centro de Desarrollo de Recursos Humanos

- » Reclutar, seleccionar y capacitar al personal.
- » Diseñar e implementar programas de desarrollo de recursos humanos.

Dirección de Investigación

- » Aportar al proceso de producción de inteligencia, con base en los temas de la Agenda de Riesgos a la Seguridad Nacional, información confiable y oportuna que incide en la seguridad y estabilidad de la nación.
- » Establecer canales de coordinación con los tres niveles de gobierno a través de las Delegaciones Estatales.
- » Administrar el sistema interno de información.

Dirección de Análisis

- » Procesar información para elaborar productos de inteligencia sobre aquellos temas que impliquen un riesgo a la seguridad nacional.

Dirección de Servicios Técnicos

- » Brindar apoyo logístico en materia de comunicaciones e informática
- » Proyectar el desarrollo tecnológico de la institución.
- » Elaborar estudios de opinión.

Dirección de Administración y Servicios

- » Suministrar recursos financieros, materiales y servicios generales.
- » Administrar al personal.

Contraloría Interna

- » Promover el Programa de Modernización de la Administración Pública.
- » Implementar el Sistema Integral de Control Gubernamental.
- » Recibir quejas y denuncias y realizar auditorías e inspecciones.

2.6 COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA

2.6.1 Concepto

Unidad administrativa desconcentrada de la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales (SEMARNAT), tiene las atribuciones que se establecen en la Ley de Aguas Nacionales, su Reglamento, el Reglamento interior de la SEMARNAT y las demás disposiciones aplicables.

2.6.2 Origen

La Comisión Nacional de Agua (C.N.A.) se creó por Decreto Presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación el 16 de enero de 1989, como órgano administrativo desconcentrado de la anterior Secretaría de Agricultura de Recursos Hidráulicos (SARH), como la instancia responsable de la administración integral del agua, quedando adscrita a la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca conforme al Decreto que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal publicado en el Diario Oficial de la Federación el 28 de diciembre de 1994.

2.6.3 Misión y Visión

Administrar y preservar las aguas nacionales, con la participación de la sociedad para lograr el uso sustentable del recurso

La visión del CNA establece ser un órgano normativo, con un alto grado de excelencia técnica y promotor de la participación de la sociedad y los usuarios organizados en la administración del agua.

La misión establece, de manera implícita, la transformación de la institución, de una organización con funciones normativas, financieras, operativas, de construcción y promoción del desarrollo hidráulico, a otra encargada de la administración del recurso para su uso sustentable, lo cual deberá realizarse con la participación social, ampliando los canales de participación de la sociedad.

La participación de la sociedad considera la delegación de la responsabilidad de construir, operar y mantener la infraestructura hidráulica a las autoridades locales y los usuarios y lograr la participación social activa en la preservación de la calidad y cantidad del agua.

La participación de la sociedad en la preservación del recurso se logrará mediante el establecimiento de la cultura del agua; entendida ésta como los hábitos, costumbres y maneras de usar eficientemente y racionalmente el recurso en todo el territorio nacional

La sustentabilidad del recurso está relacionada con tres factores:

- a) La preservación del agua con el propósito de asegurar su disponibilidad en cantidad y calidad para las generaciones presentes y futuras, lo que implica detener y revertir su deterioro
- b) Propiciar el desarrollo económico del país mediante un mejor aprovechamiento del agua para incrementar la producción y productividad y
- c) Coadyuvar al bienestar de la población, mejorando sus condiciones de vida. El alcanzar la sustentabilidad implica preservar el recurso con desarrollo económico y bienestar social.

2.6.4 OBJETIVOS

Elemento Rector del Cambio	Objetivos
<i>Descentralizar programas y recursos hacia los gobiernos de los estados, municipios y usuarios organizados</i>	01.Transferir funciones, recursos materiales y personal a los gobiernos de los estados y municipios 02.Concertar con los gobiernos de los estados la creación de las Comisiones estatales de Agua como entes rectores de los programas transferidos a los estados 03.Mejorar la capacidad de respuesta de los organismos operadores
<i>Descencontrar funciones y consolidar a las Gerencias Regionales como instituciones normativas, de asistencia técnica y con ejercicio pleno de autoridad</i>	04.Aumentar la eficiencia operativa, administrativa y de ejercicio de autoridad de la institución 05.Contar con una estructura en la organización acorde con las funciones y responsabilidades
<i>Consolidar la participación de los usuarios y la sociedad organizada en la administración del agua</i>	06.Facilitar la gestación, instalación y consolidación de los Consejos de Cuenca y organismos auxiliares 07.Transferir la infraestructura hidroagícola a los usuarios para su operación, conservación y mantenimiento 08.Consolidar la transferencia de los Distritos de Temporal Tecnificado 09.Consolidar la transferencia de los Distritos y Unidades de Riego 10.Operar y conservar las obras de cabeza y red mayor 11.Incrementar la producción y productividad en los Distritos de Riego, Distritos de Temporal Tecnificado y Unidades de Riego en coordinación con los sectores social y privado y otras instituciones 12.Dotar de agua potable a centros urbanos 13.Validar proyectos y obras de agua potable y saneamiento que cuenten con recursos federales, estatales y municipales 14.Dotar de agua limpia y clorada a la población 15.Efectuar diagnósticos del estado de la infraestructura de plantas de bombeo y acueductos y proyectos de rehabilitación para garantizar condiciones de seguridad estructural y de operación 16.Lograr la eficiente operación de los Consejos de Cuenca, Comisiones de Cuenca y Comités Técnicos de Aguas Subterráneas
<i>Propiciar la participación de los usuarios y la iniciativa privada en el financiamiento de la construcción y operación de la infraestructura hidráulica</i>	17.Contar con el financiamiento necesario para el desarrollo sustentable 18.Promover y gestionar los recursos financieros que permitan el desarrollo de la infraestructura hidráulica del ámbito regional 19.Promover y gestionar los recursos financieros que permitan el desarrollo de la infraestructura hidráulica en el ámbito municipal 20.Dar seguimiento eficaz y oportuno a los programas de trabajo y a los recursos financieros obtenidos con crédito
<i>Crear una cultura para el buen uso, pago y preservación del agua</i>	21.Concientizar a los usuarios y sociedad en general en el buen uso del agua y pago por su aprovechamiento
<i>Lograr el equilibrio hidráulico de las cuencas, en cantidad y calidad</i>	22.Sanear hidrológicamente las cuencas 23.Lograr el equilibrio hidraulico regional 24.Contar con información confiable del ciclo hidrológico 25.Contar con información confiable de la calidad del agua 26.Integrar el sistema de observación del ciclo hidrológico a nivel nacional

	<p>27. Propiciar el uso eficiente del agua</p> <p>28. Fortalecer la capacidad técnica en materia de agua subterránea</p> <p>29. Contar con elementos técnicos suficientes para sustentar las acciones encomendadas a la CNA y necesarios para el desarrollo del sector hidráulico</p>
<i>Organización Institucional</i>	<p>30. Dar seguimiento al Plan Estratégico de la CNA</p> <p>31. Lograr el cumplimiento de las funciones y responsabilidades institucionales de una manera efectiva</p> <p>32. Contar con elementos suficientes para normar las acciones técnicas de la CNA y del sector hidráulico</p>
<i>Planeación del Recurso</i>	<p>33. Contar con objetivos y estrategias para el desarrollo del sector hidráulico que coadyuven al logro de los objetivos nacionales</p> <p>34. Contar con 13 programas hidráulicos regionales y 32 estatales</p> <p>35. Contar con elementos suficientes para sustentar las acciones estratégicas encomendadas a la CNA</p>
<i>Presupuestación</i>	<p>36. Contar oportunamente con recursos presupuestarios</p> <p>37. Sustentar la asignación de recursos presupuestarios</p> <p>38. Dar seguimiento físico y financiero al ejercicio presupuestal</p>
<i>Sistematización de Información del Sector</i>	<p>39. Conducir el desarrollo informático en materia de planeación, programación, presupuestación y financiamiento del agua</p> <p>40. Contar con información actualizada del sector hidráulico</p> <p>41. Contar con un sistema interactivo que permita conocer con oportunidad, el ejercicio de las operaciones presupuestales y contables, para la toma de decisiones</p> <p>42. Perfeccionar el control y seguimiento de usuarios</p>
<i>Regularización de Usuarios, Recaudación y Fiscalización</i>	<p>43. Contar con un padrón de usuarios confiable y completo</p> <p>44. Aumentar la recaudación</p> <p>45. Ejercer las atribuciones fiscales</p>
<i>Atención a Usuarios</i>	<p>46. Mejorar la atención a usuarios</p> <p>47. Atender las demandas ciudadanas</p>
<i>Marco Jurídico y Normativo</i>	<p>48. Contar con la legislación y normatividad adecuada para el sector hidráulico</p> <p>49. Propiciar que los usuarios de aguas nacionales y demás bienes nacionales administrados por la CNA, cumplan con la legislación aplicable, a fin de lograr su uso eficiente y el saneamiento de los cuerpos de agua</p>
<i>Difusión</i>	<p>50. Difundir oportunamente los servicios y acciones de la CNA</p> <p>51. Contar con información oportuna y confiable del sector</p>
<i>Desarrollo de Personal</i>	<p>52. Contar con elementos humanos suficientemente capacitados para sustentar las acciones de la CNA</p> <p>53. Contar con personal calificado que permita el desarrollo y cumplimiento de los objetivos y metas de la institución</p>
<i>Prevención y Atención de Emergencias</i>	<p>54. Salvaguardar vidas humanas en riesgo por la presencia de fenómenos hidrometeorológicos extremos</p> <p>55. Desarrollar y promover acciones de prevención y mitigación de</p>

daños en la infraestructura hidráulica, ante la presencia de fenómenos naturales extraordinarios
56. Atender emergencias en obras hidráulicas por eventos extremos hidrometeorológicos o sismos

Seguridad de Presas

57. Garantizar la operación segura de las presas
58. Formular la cartera de proyectos prioritarios de rehabilitación de presas y elaborar los diseños civil y electromecánico correspondientes

Patrimonio Inmobiliario

59. Proporcionar seguridad jurídica a los inmuebles otorgados como compensación a los afectados por obras hidráulicas y mantener depurado el patrimonio inmobiliario de la CNA

2.6.5 Funciones

- Ü Administrar y custodiar las aguas nacionales, así como los bienes que se vinculan a éstas, de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables.
- Ü Vigilar el cumplimiento de la Ley de Aguas Nacionales.
- Ü Proveer lo necesario para la preservación de su calidad y cantidad para lograr su uso integral sustentable.
- Ü También está encargada de estudiar, normar, proyectar, promover, construir, vigilar, administrar, operar, conservar y rehabilitar la infraestructura hidráulica, así como las obras complementarias que correspondan al Gobierno Federal.

2.7 SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

2.7.1 Origen y Concepto

A partir del primero de julio de 1997 surge el Servicio de Administración Tributaria (SAT) como un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con carácter de autoridad fiscal con atribuciones y facultades vinculadas con la determinación y recaudación de las contribuciones federales que hasta ahora ha ejercido la Subsecretaría de Ingresos. El SAT nace como respuesta a demandas y necesidades que surgen de la propia dinámica económica y social del país, y se enmarca en la tendencia mundial orientada a modernizar y fortalecer las administraciones tributarias, como herramienta para que la actividad de recaudación de impuestos se realice de manera eficaz y eficiente y, ante todo, en un marco de justicia y equidad contributiva. De esta manera, al contar con una organización especializada conformada con personal calificado, se podrá responder con agilidad, capacidad y oportunidad a las actuales circunstancias del país.

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

El SAT asume a partir del primero de julio las funciones que tenía encomendadas la Subsecretaría de Ingresos en lo relativo a la determinación, liquidación y recaudación de impuestos y demás contribuciones y sus accesorios, así como la vigilancia en el correcto cumplimiento de las obligaciones fiscales.

En el desarrollo de esta función se destaca la necesidad de garantizar la aplicación correcta y oportuna de la legislación fiscal y aduanera de manera imparcial y transparente.

Otro punto fundamental para lograr el objeto del SAT es el de contar con personal cada vez mejor capacitado, lo que dará como resultado una mayor calidad en los servicios que se prestan al público y, sobre todo, una atención más eficiente a los contribuyentes.

Este organismo gozará de autonomía de gestión y presupuestación para realizar sus objetivos, pero de manera importante hay que subrayar que dispondrá de autonomía técnica para dictar sus resoluciones.

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

Entre las principales atribuciones del SAT está la de establecer medidas de política fiscal y aduanera necesarias para la formulación y ejecución del Plan Nacional de Desarrollo y de los programas sectoriales. No hay que olvidar que el patrimonio del SAT se conforma con los recursos financieros y materiales, así como con los ingresos que actualmente tiene asignados la Subsecretaría de Ingresos. Adicionalmente, el SAT recibirá recursos en proporción a sus esfuerzos de productividad y eficiencia.

2.7.2 Misión y Visión

Recaudar con calidad y eficiencia las contribuciones federales necesarias para financiar el gasto público, así como controlar la entrada y salida de mercancías del territorio nacional, garantizando la correcta aplicación de la legislación fiscal y aduanera, a fin de propiciar el cumplimiento voluntario y oportuno.

Avanzar sustancialmente en el arraigamiento de una cultura ciudadana de cumplimiento voluntario de las disposiciones fiscales y de comercio exterior.

2.7.3 Objetivos

1. Aumentar la eficacia recaudatoria.
2. Lograr conciencia de riesgo ante el incumplimiento.
3. Reducir el contrabando y la economía informal.
4. Contar con un padrón completo y confiable.
5. Establecer un control de obligaciones universal, oportuno y exhaustivo.
6. Mejorar la eficiencia de la Administración Tributaria.
7. Contar con una nueva cultura organizacional que impulse los valores de honestidad, calidad, transparencia y vocación de servicio, apegada a la ley y con personal altamente calificado.
8. Disponer de sistemas y procesos informáticos integrados y seguros, orientados a procesos internos y al contribuyente.
9. Cambiar la percepción del contribuyente hacia la Institución por una imagen de honestidad, calidad, transparencia, servicio, apego a la ley y profesionalismo.

2.7.4 Ideología

Se presenta en el Código de Ética, que define y hace público los principios que deben guiar la actuación de los funcionarios fiscales:

- Ø Lealtad
- Ø Integridad
- Ø Probidad
- Ø Imparcialidad y justicia
- Ø Responsabilidad
- Ø Respeto
- Ø Vocación de servicio
- Ø Excelencia

Lo anterior con el fin de recaudar con calidad y eficiencia las contribuciones federales necesarias para financiar el gasto público, avanzar sustancialmente en el arraigamiento de una cultura ciudadana de cumplimiento voluntario de las disposiciones fiscales y de comercio exterior.

2.7.5 Políticas

1. El apego estricto a las leyes y a los criterios emitidos por los órganos jurisdiccionales, serán el eje de nuestra actuación.
2. Recaudar conforme a la Ley, es nuestra razón de ser.

3. Promover un equilibrio entre la política que exige y sanciona, y la que propicia y facilita el cumplimiento de las obligaciones fiscales, con una mística de servicio.
4. El contribuyente incumplido debe ser sancionado y el cumplido respetado.
5. En nuestra organización habrá cero tolerancia al contrabando y a la evasión.
6. La economía informal debe combatirse.
7. Nuestra obligación permanente es incorporar a todos los contribuyentes al padrón.
8. Permanente vigilancia de las obligaciones de los contribuyentes.
9. La estrategia de nuestra Administración Tributaria, serán los servicios de calidad al contribuyente.
10. Un contribuyente informado es condición para el cumplimiento voluntario.
11. La nueva cultura de la Administración Tributaria no tolera la corrupción.
12. Honestidad, lealtad y profesionalismo serán valores inherentes de nuestros servidores públicos.
13. En nuestra organización el factor humano es clave.
14. La formación, el desarrollo profesional y la actualización permanente serán una constante para los servidores públicos del SAT, y responsabilidad de cada jefe.
15. La creatividad deberá ser motivada y aprovechada en todas las áreas del SAT.
16. El trabajo en equipo facilita su ejecución y garantiza su calidad.
17. El eje del desarrollo del SAT, será la tecnología de punta como herramienta indispensable para apoyar la operación y facilitar el cumplimiento fiscal de los contribuyentes.
18. La adecuada utilización de los recursos, será una constante en nuestras tareas.

2.7.6 Estructura Organizacional

□ Núcleo de Operaciones

Está compuesto por:

Actuarios Fiscales , encargados de realizar actos de notificación y verificación y
Abogados Tributarios, que son los encargados de realizar los actos de notificación y ejecución.

□ Ápice Estratégico

Está compuesto por la Junta de Gobierno, además de contar con una Presidencia.

□ Línea Intermedia

Se compone de la siguiente manera:

Secretario Técnico de la Comisión del servicio Fiscal de Carrera
Administración General de Tecnología de la Información
Administración General de Asistencia al Contribuyente
Administración General de Grandes contribuyentes
Administración General de Recaudación.
Administración General de Auditoría Fiscal
Administración General de Jurídica
Administración General de Aduanas
Administración General de Innovación y Calidad
Administración General de Evaluación,
Administración General del Destino de Bienes de Comercio Exterior Propiedad del Fisco Federal.
A su vez , la administración General de Recaudación se divide en 66 administraciones locales.

□ Tecnoestructura.

Está compuesta por :

La Subsecretaría de Hacienda y Crédito Publico
El Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
Cuenta Única de Contribuyentes

□ Personal de Apoyo

Se conforma de la siguiente manera:

Por compañías que proporcionan servicios a particulares y que se les puede requerir de su control de clientes para poder averiguar quien está realizando actividades y que no estén inscritas en el RFC (Registro Federal de Contribuyentes). Dentro de estas compañías se encuentra: TELMEX, además de las diversas dependencias como lo

son el Registro Público de la Propiedad y del Comercio, la Tesorería Estatal y Municipal, el Padrón vehicular, la Comisión Federal de Electricidad, El Instituto Federal Electoral, el Instituto Mexicano del Seguro Social, El Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, entre otros.

Tal como se menciona, existen organismos o empresas que pertenecen a la Administración Pública que tratan de mejorar para cumplir con su objetivo social. Aunque por otro lado existen otro tipo de empresas que buscan satisfacer las necesidades de la población de una manera más eficiente.

Estas empresas de capital privado están determinadas por los lineamientos de la Administración Privada, ocasionando que éstas sean más eficientes que las públicas. Es por tal razón que daremos a conocer en que consiste la Administración Privada y una empresa privada.

2.8 ADMINISTRACIÓN PRIVADA

Dentro de la Administración Privada analizaremos las características que tiene ésta. Además se dará a conocer el concepto y las características que tiene una empresa privada, así como los argumentos que tiene a favor y en contra; para posteriormente dar paso al objeto de estudio de esta investigación.

2.8.1 Concepto

La administración privada es aquella que no existe intervención directa de una autoridad gubernamental. Nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensa el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios

La administración privada; es la técnica que busca lograr resultados de máximo eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.

La administración privada divide determinadas funciones por lo cual hace que sea un organismo social dirigido y coordinado. Por lo que se encarga de unir, organizar, dividir y coordinar todo lo que envuelve a la empresa y sus trabajadores en las diferentes áreas de trabajo.

La administración privada busca directamente la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y solo a través de ella, se hace un aprovechamiento de los recursos materiales, humanos y la producción.

2.8.2 Características

La administración privada logra un mayor éxito por que asume las siguientes características:

- a) Un enfoque en la definición y solución de los problemas.
- b) Una orientación hacia el logro de fines específicos.
- c) Una estructura de dirección (el personal responde a lo que se le ordena).
- d) Un control de recursos.
- e) Una orientación en las ganancias que tiende a ser más económica y eficaz.

En una empresa privada la administración es esencial y que su magnitud y complejidad, simplemente no podría actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.

Para toda empresa privada quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea obtener una mejor coordinación de sus elementos, como son: maquinaria, mano de obra, el mercado, en los que indiscutiblemente son supervisados por sus grandes competidores.

Lo que se busca en la administración privada de una empresa es obtener mejores resultados apoyándose en varios instrumentos y técnicas que utiliza esta misma.

En resumen, se reconoce a la administración privada como el instrumento más eficaz para organizar y orientar las energías creadoras del hombre hacia una comunidad civilizada.

La elevación de la productividad es la preocupación mayor actualmente en el campo económico-social, depende, por lo dicho, de la administración privada de las empresas ya que si cada célula de esa vida económico-social es eficiente y productiva, la sociedad misma formada por ellas, tendrá que serlo. Por lo tanto, debemos continuar por dar la definición de empresa, su organización, su composición y, claro su fin y objetivo. Además de mencionar cuales son los criterios que se utilizan para clasificar a la empresa.

2.9 EMPRESA

Existen cuatro factores de producción, entre ellos: el trabajo, la naturaleza y capital, se comprende que cada uno de ellos aisladamente, no podrían producir nada sin la intervención de un elemento coordinador que los combine en forma adecuada. Este factor es la organización o la empresa.

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

En la actualidad, las funciones de la empresa ya no se limitan a las mencionadas anteriormente. Al estar formada por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vidas propias, que favorece el progreso humano –como finalidad principal- al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el ambiente económico del medio social en el que se actúa.

En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

Es probable que la empresa requiera, a medida que pase el tiempo, una parte aún mayor de talento humano, por lo que debe hacerlo si esta destinada a crecer más.

2.9.1 Concepto

Empresa es un termino nada fácil de definir, ya que a este concepto de le dan diferentes enfoques (económico, jurídico, filosófico, social, etc.).

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

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

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

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

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

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

Roland Caude: Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios. Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de una sociedad.

La empresa es un fenómeno económico que responde a una necesidad. Los hombres forman empresas cuando no tienen los suficientes recursos individuales para lograr una producción mayor y más eficiente. Un solo hombre puede lograr una producción de bienes y servicios: aporte la tierra, el capital, el trabajo y coordine la producción.

Sin embargo se entiende por empresa, actualmente, la reunión de varias personas que aportan los diversos recursos necesarios para producir y que esperan obtener una ganancia o lucro para lograr su función social.

2.9.2 Función Social

Es importante para cualquier empresa demostrar su preocupación por la necesidades de la comunidad, no sólo en el tipo de productos y servicios ofrecidos, sino también en su calidad y seguridad.

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

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

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

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

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

Al generar impuestos, una empresa, está aportando medios al gobierno para llevar adelante obras de infraestructura como carreteras, centros sociales, centros recreativos o deportivos, etc.

2.9.3 CARACTERÍSTICAS

Una empresa se caracteriza por:

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

Los aspectos más pálidos de la empresa es su capacidad para el desarrollo y el cambio. La empresa triunfa o fracasa según la preferencia que le dan los consumidores de los productos. La empresa esta en un mercado competitivo que necesita de cambios e innovaciones tan frecuentes y variables como las necesidades y gustos de los consumidores.

Recursos

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que, conjugados armónicamente, contribuya al funcionamiento adecuado. Pueden ser:

Materiales: Son aquellos bienes tangibles, propiedad de una empresa

Técnicos: Aquellos que sirven como herramientas e instrumentos en la coordinación de los otros recursos

Humanos: Son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

Financieros: Son los elementos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones.

2.10 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Aplicar la administración mas adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada empresa es la función básica de

todo administrador. Resulta pues imprescindible analizar las diferentes clases de empresas existentes en nuestro medio.

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

2.10.1 Actividad o giro

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

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

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

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

Empresas que producen bienes de consumo final. Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; estos pueden ser: duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad. Verbigracia: productos alimenticios, prendas e vestir, aparatos y accesorios eléctricos.

Empresas que producen bienes de producción. Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Algunos ejemplos de este tipo de industrias son las productoras de papel, maquinaria pesada, materiales de construcción, productos químicos, maquinaria ligera etcétera.

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

A) *Mayoristas.*- cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas) que a su vez distribuyen el producto al consumidor.

B) *Minoristas o detallistas.*- Las que venden el producto al menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor.

C) *Comisionistas.*- Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

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

A) *Transporte*

B) *Turismo*

C) *Instituciones financieras*

D) *Servicios públicos*

Comunicaciones

Energía

Agua

E) *Servicios privados varios*

Asesoría

Diversos servicios contables, jurídicos y administrativos

Promoción y ventas

Agencias de publicidad

F) *Educación*

G) *Salubridad (hospitales)*

H) *Finanzas*

2.10.2 Origen del capital

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y carácter a quienes dirigen sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

Publicas.- En este tipo el capital pertenece al estado y generalmente, su finalidad es satisfacer las necesidades de carácter social

Privadas.- Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa. A su vez, pueden ser nacionales cuando los inversionistas son nacionales o nacionales extranjeros, y transnacionales cuando la mayoría de los inversionistas son extranjeros y las utilidades se enfocan en el país de origen.

2.10.3 Magnitud de la empresa

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

1) *Financiero.*- El tamaño de la empresa se determina con base al monto de su capital; no se mencionan cantidades porque cambian continuamente de acuerdo con la situación económica del país.

2) *Personal ocupado.*- Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados; una mediana es la que tiene de 250 a 1000 empleados; una grande es aquella que se compone de más de 1000 empleados.

3) *Producción.*- Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así, una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero si es así, generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra.

4) *Ventas.*- Establece el tamaño de la empresa con su relación y el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio, una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales y grande cuando sus ventas son internacionales.

5) *Criterio de nacional financiera.*- Nacional Financiera posee uno de los criterios más razonables para determinar el tamaño de la empresa. Para esta institución una empresa grande es la más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro. La empresa chica, es la de menor importancia dentro de su ramo y la mediana es la interpolación de la chica y la grande.

2.10.4 Otros criterios

Existen otros criterios para clasificar a la empresa atendiendo a otras características. Ejemplos:

Criterio económico.- Según Diego López Rosado, economista mexicano, se puedan clasificar en las que se mencionan a continuación:

Nuevas.- Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se traten de meros sustitutos de otros que ya se produzcan en este y que contribuyan en forma importante al desarrollo económico del mismo.

Necesarias.- Tienen por objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga su origen en causas transitorias.

Básicas.- Aquellas industrias consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.

Semibásicas.- Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades de la población.

Secundarias.- Fabrican artículos no comprendidos en los grupos anteriores.

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

Propósito o valores institucionales de la empresa.

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

Los valores institucionales de la empresa son:

Económicos- Tendente a lograr beneficios monetarios.

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

Sociales- Aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad:

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

Técnicos- Dirigidos a la optimización de la tecnología:

1. Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa, para contribuir al logro de sus objetivos.
2. Propiciar la investigación y el mejoramiento de las técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.

2.11 LA EMPRESA PRIVADA

La empresa privada es un sistema predominante en la realización del trabajo mundial. Las actividades de la empresa privada afectan a muchas personas bajo diferentes aspectos; es sistema económico, principalmente por su eficiencia en proveer bienes y servicios que necesitan y desean los consumidores. La gente espera que la empresa asuma una función más activa en la solución de los problemas, la investigación y el desarrollo de la sociedad.

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

La empresa se forma con la finalidad principal y primordial de obtener un lucro y una ganancia. El lucro es la causa y fin de las empresas. Una empresa que no obtiene ganancias no cumple con su finalidad.

Las empresas que se dedican a los negocios saben que la esencia de un trato comercial consiste en dejar satisfecho a todo el mundo (proveedor, fabricante, comerciante, detallista consumidor); ya que todos han tomado libremente parte en una transacción y todos han salido ganando.

En ausencia de una continua dosis de satisfacción, el comercio no podría seguir.

2.11.1 Concepto

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

Estas pueden ser individuales o sociales, según que si titular sea un individuo o una persona física o persona jurídica colectiva o moral.

2.11.2 Características

- Libertad de acción del empresario en los métodos productivos, aunque sometido a ciertas limitaciones referentes a la naturaleza del producto, las condiciones laborales, el sistema de precios, etc.
- Los bienes y servicios que produce están destinados a un mercado, la reacción del cual es un elemento de riesgo de la gestión de la empresa.
- Las relaciones de la empresa con las demás se rigen en cierta forma, más o menos amplia, por la competencia.

2.11.3 Argumentos

A favor:

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

En contra:

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

Toda imagen que proyecte una empresa privada debe ser justa y conforme con una realidad exacta.

La empresa privada debe demostrar que es una fuente de oportunidades para el progreso y el enriquecimiento personal. Debe proporcionar el campo de acción para la expresión de la individualidad y el compromiso en un esfuerzo válido en beneficio de la sociedad.

Entonces la empresa privada debe considerarse como un sistema que estimula la iniciativa individual, la imaginación, la asunción de riesgo y el trabajo tenaz.

Como se menciono una empresa privada goza de un prestigio y una imagen favorable ante la sociedad que la provee de sus productos y/o servicios, por lo que difícilmente la población deje de ver a dicha empresa como un gran benefactor para cubrir las diferentes necesidades que se tienen.

2.12 ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA PRIVADA:

COMPLEJOS CINEMATOGRAFICOS CINEMEX

Para objeto de nuestra investigación analizaremos a continuación una empresa de carácter privado. Esta empresa pertenece a la:

División: SERVICIOS COMUNALES SOCIALES Y PERSONALES.

Rama: SERVICIOS DE ESPARCIMIENTO.

Sub-rama: ESPECTÁCULOS PÚBLICOS.

Nominación: CINE.

De acuerdo con la Dirección de Estadísticas Demográficas y Sociales del INEGI, esta organización conforma una empresa de servicio y como lo indica ofrece un servicio a la comunidad con un fin lucrativo.

Primeramente mencionaremos que esta empresa privada se encuentra estructurada en dos grandes campos de organización:

El primer grupo lo conforman una serie de "Complejos" que, simplemente son las instalaciones de los cines en donde se da todo el servicio que conlleva una proyección de película.

Actualmente existen 31 complejos en el Centro de la República Mexicana, que se localizan en Guadalajara, Morelos, Estado de México y, en el Distrito Federal en su mayoría.

Un Complejo Cinemex es un establecimiento que en una misma ubicación concentra varias salas cinematográficas, en las que ofrece diferentes opciones de proyección simultánea de películas.

Tomando en cuenta los criterios de clasificación antes mencionados, los Complejos Cinematográficos Cinemex tienen las siguientes características:

El origen de las aportaciones del capital de estos complejos tienen un carácter privado, lo cual el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa. A su vez, esta empresa es nacional, ya que los inversionistas son nacionales o nacionales extranjeros.

La magnitud de esta empresa establece que es de tamaño grande; debido a los siguientes criterios:

1) *Financiero.*- El tamaño de la empresa se determina con base al monto de su capital; no se mencionan cantidades porque cambian continuamente de acuerdo con la situación económica de la misma y del país. Lo que se puede decir es que constantemente se realiza una fuerte inversión de millones de dólares, para continuar creciendo y mejorando en todos los aspectos.

2) *Personal ocupado.*- Esta organización actualmente emplea más de 1800 personas; de éstos, 107 son gerentes que se encargan de administrar dichos complejos.

3) *Criterio de Nacional Financiera.*- Nacional Financiera posee uno de los criterios más razonables para determinar el tamaño de la empresa. Para esta institución una empresa grande es la más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro.

Dentro de nuestro país, los Complejos Cinematográficos Cinemex se les identifica como una de las mejores salas de exhibición cinematográfica debido a su servicio e innovación tecnológica.

Además a esta organización se le reconoce como gran empresa porque tiene una fuerza por sí misma y una entidad en continuo crecimiento, creciendo por expansión interna o por absorción y fusión.

La función de esta gran empresa consiste en crear una demanda para luego satisfacerla. Esto lo hace con una gran habilidad.

La constitución legal de acuerdo con el régimen jurídico, en el que se constituya la empresa, los Complejos Cinematográficos Cinemex es una Sociedad Anónima que se define por algunas singularidades en el área de las sociedades mercantiles. Como tal es un instrumento destinado a reunir el capital.

La Sociedad Anónima es la que existe bajo una denominación, la cual se forma libremente, y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.

El capital (llamado capital social) de esta empresa está dividido en acciones y se integra por los pagos o tributos de los socios, quienes no responden de un modo personal de las deudas de la sociedad. En su denominación figurará la indicación "Sociedad Anónima" o su abreviatura "S.A.". Las acciones, o partes del capital social, están representadas por títulos negociables, nominativos o al portador.

Cuenta con un capital mínimo y carácter mercantil en todo caso. La sociedad se constituye mediante escritura pública, que está inscrita en el Registro Mercantil, con lo cual adquiere su personalidad jurídica.

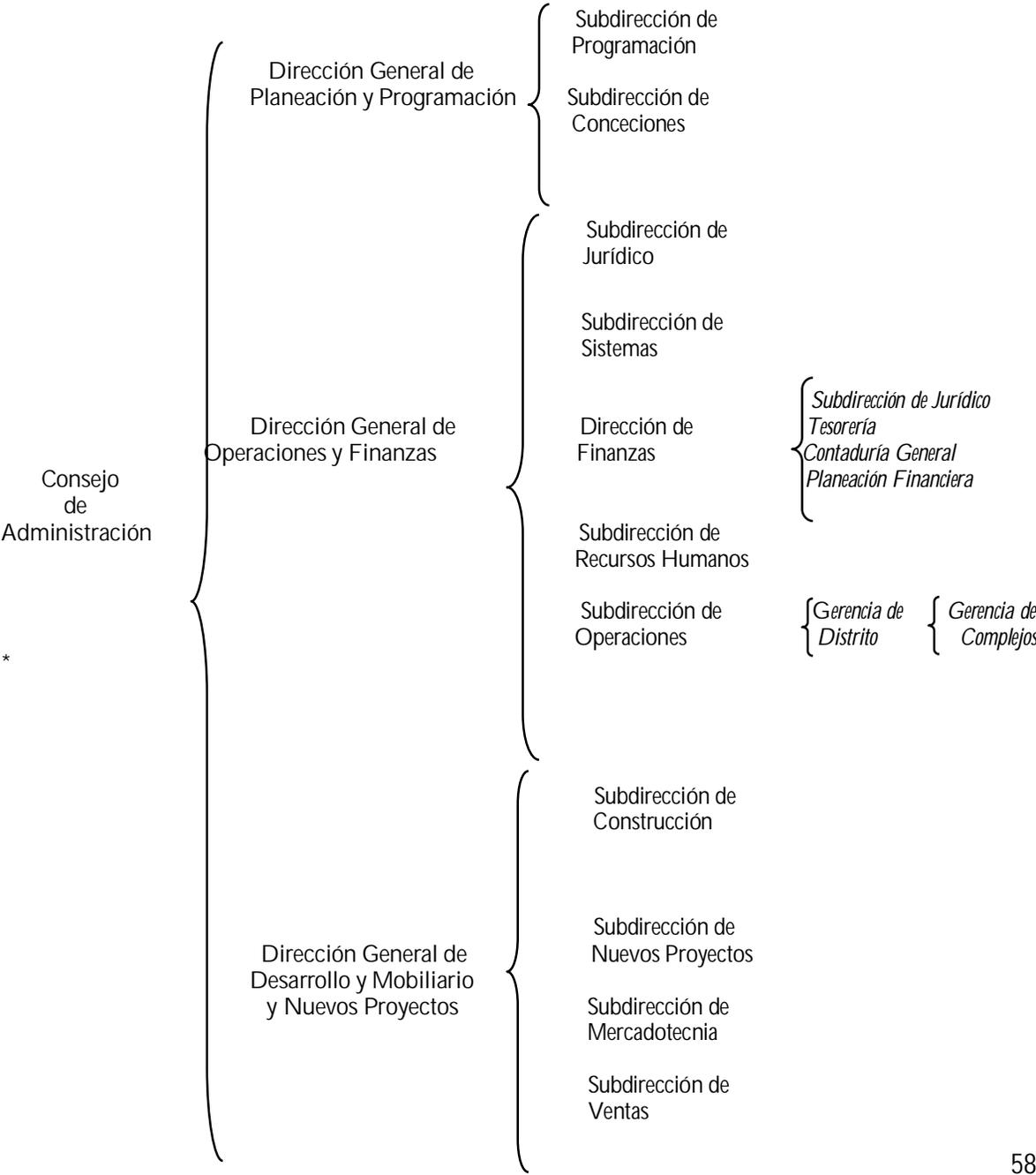
La Sociedad Anónima responde a: una *responsabilidad limitada* (las personas que aportan capital sólo arriesgan la cantidad aportada, pero no responden con sus demás bienes); una *negociabilidad* (por medio del sistema de acciones se puede vender, dar garantías o negociar total o parcialmente la inversión, sin necesidad de efectuar algún movimiento o división física en los bienes e instrumentos de producción y servicio); un *financiamiento* (se pueden procurar recursos con mayor facilidad que una persona al emitir acciones u obligaciones).

La segunda organización se le denomina "Corporativo", donde existe una agrupación (los altos ejecutivos) que lleva a cabo la función de dirección y administración, así como la determinación de los planes estratégicos para el buen funcionamiento y servicio de los Complejos Cinematográficos Cinemex.

La organización de esta empresa privada se determina por la siguiente estructura:

- § Consejo de Administración
- § Dirección General de Planeación y Programación
- § Dirección General de Operaciones y Finanzas
- § Dirección General de Desarrollo y Mobiliario y Nuevos Proyectos

Dentro de la Dirección General de Operaciones y Finanzas existe la subdirección de operaciones que tiene a su cargo la gerencia de los complejos cinematográficos, con apoyo de la gerencia de distrito, tal como se muestra en el siguiente cuadro:



* Son los Complejos Cinematográficos Cinemex, donde la dirección de cada uno esta a cargo de la gerencia general y sus diferentes áreas gerenciales.

Para objeto de nuestra investigación solo tomaremos en cuenta al grupo de Complejos Cinematográficos Cinemex, es decir, solo se aplicarán los estudios de investigación al personal gerencial (mandos medios) que labore dentro de un cine perteneciente a esta compañía.

Estos complejos se encuentran ubicados en el Distrito Federal, Estado de México, Morelos y Guadalajara. Actualmente existen 31 complejos pertenecientes a esta organización, la mayoría se localizan en el Valle de México.

Debido a diferentes circunstancias y limitaciones presentadas en la investigación, reduciremos el número de complejos a tan solo 26, ya que los demás se encuentran a mayor distancia de nuestra ubicación, por lo que es complicado obtener la información.

Por lo tanto los Complejos Cinematográficos Cinemex que están dentro de nuestro estudio se localizan en la zona metropolitana del Valle de México.

2.12.1 Antecedentes Históricos

Los Complejos Cinemex es una organización fundada en el año de 1994 que se dedica a la exhibición cinematográfica. Su éxito depende directamente de su gente y de su cultura de servicio. Su equipo trabaja de manera conjunta para formar una empresa que ponga el ejemplo de los niveles más altos de servicio, calidad y organización en México.

Los Complejos Cinematográficos Cinemex es la historia de un sueño que nació en 1992 cuando tres jóvenes se reunieron para llevar a cabo un proyecto de negocios durante su Maestría en Administración en la Escuela de Negocios de Harvard. La investigación realizada para la maestría abarcó la caída de la industria cinematográfica en México (80's – principios 90's), el objetivo era buscar respuesta a la decreciente demanda taquillera presentada en México.

Luego de mucho análisis y diferentes escenarios llegaron a la conclusión de que las pésimas instalaciones de las salas, el férreo control sindical, el mal trato hacia los clientes, el control de precios y la excesiva regulación de la industria, eran las causas del alejamiento del público de los cines.

Al detectar el nicho de oportunidades que vendría a satisfacer las necesidades de miles de cinéfilos mexicanos iniciaron la búsqueda de inversiones para iniciar el nuevo y revolucionario proyecto cinematográfico en México.

Estos jóvenes tocaron varias puertas sin recibir respuesta. Concluyen su maestría y pasan varios meses sin conseguir inversionistas. Carecían de un empleo fijo, sin embargo no quisieron dejar caer su empeño. Un año mas tarde, en enero de 1994, reúnen finalmente el capital de riesgo necesario para arrancar Cinemex. 18 meses después, el 2 de agosto de 1995, se inauguró el primer complejo cinematográfico, con seis pantallas en Altavista, al sur de la Ciudad De México. Más tarde seguiría el "flaship", en Santa Fe.

La penetración en el mercado lograda por la empresa se dio gracias al cuidado en la selección de las ubicaciones y la excelencia en el servicio brindado, lo cual logró la preferencia de los consumidores sobre otras cadenas de cines. Se impulsó la apertura de nuevos complejos: Manacar, Los Reyes, Loreto, Perinorte, Casa de Arte (un nuevo concepto en proyección de Cine de Arte), Ecatepec, Galerías, Metepec (primer complejo en el interior de la República), Cuicuilco, Real, Palacio Chino, Mudo E, Plaza Insurgentes, Cuernavaca, Palomas, WTC Zaragoza, Gran Sur, Iztapalapa, Toluca, Universidad, entre otros.

Los Complejos Cinematográficos Cinemex han sabido crear un valor de marca y los ha transportado a prácticamente a todos los estratos sociales. Hoy se encuentran en zonas de la capital de alto nivel social-económico y en ámbitos muchos más modestos.

Percibida en sus inicios como una cadena "elitista", hoy en día es claro que los Complejos Cinematográficos Cinemex está al alcance de cualquier nivel socio-económico.

Hoy se cuentan con 31 complejos localizados en el centro de la República, sumando un total de 358 pantallas y casi 60,000 butacas en 7 años. Los Complejos Cinematográficos Cinemex han diseñado y mantenido una estrategia de concentración dirigida exclusivamente al área metropolitana de la Ciudad de México y a las ciudades vecinas a esta; sin embargo no descartan otros proyectos. El plan de desarrollo de la empresa continua, creciendo con la misma calidad que los identifica.

2.12.2 Misión y estrategia

Esta organización de complejos cinematográficos están dedicados a ser los mejores en divertir a la gente, brindando así un servicio de calidad reflejado en su gente como en su tecnología.

Las estrategias que utilizan estos complejos para cumplir con su misión son:

- Ü Dominar la exhibición cinematográfica en la Ciudad de México para así desarrollar el poder que en el futuro sostendrá la expansión nacional e internacional.
- Ü Diseñar y desarrollar los más atractivos, eficientes y flexibles complejos cinematográficos, nunca sacrificando la instalación por la localización.
- Ü Brindar un excelente servicio al cliente a través de la tecnología mas moderna y con cultura basada en el respeto y cuidado de sus clientes y empleados.
- Ü Ser un miembro activo y socialmente responsable de las comunidades en la que sirven.

2.12.3 Objetivos

Esta empresa privada es tendente a lograr beneficios monetarios.

Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuir los dividendos justos sobre la inversión realizada.

Cubrir el pago a los acreedores por intereses sobre prestamos concedidos.

Además su servicio contribuye al bienestar de la comunidad, tiene el objetivo de:

1. Satisfacer las necesidades de los consumidores con los mejores servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta, limpieza y comodidad.
2. Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y servicios y al crear fuentes de trabajo.
3. Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de cargas tributarias.
4. Mejorar y conservar la ecología de la región, evitando la contaminación ambiental
5. Ofrecer un servicio que no es nocivo al bienestar de la comunidad.

En dichos complejos cinematográficos están dirigidos a la optimización y actualización de la tecnología, es decir, utilizan los conocimientos mas recientes y las aplicaciones tecnológicas mas modernas en las diversas áreas de la empresa, para contribuir al logro de sus objetivos y; propician la investigación y el mejoramiento de las técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.

Los Complejos Cinematográficos Cinemex surgieron para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

2.12.4 Recursos

Para que los Complejos Cinematográficos Cinemex logren sus objetivos, emplean una serie de elementos o recursos que, conjugados armónicamente, contribuyen al funcionamiento adecuado.

Los elementos que utilizan son:

Recursos Materiales: Aquellos bienes tangibles, propios o rentados.

Edificios, instalaciones, equipo de proyección, equipo de sonido, mobiliario, equipo de computo, instrumentos, herramientas, etcétera.

Recursos Técnicos: Aquellos que sirven como herramientas e instrumentos en la coordinación de los otros recursos:

Sistemas de ventas, sistemas de finanzas, sistemas administrativas, etcétera.

Recursos Humanos: Para esta organización son trascendentales, ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos, sobre todo, la calidad y el servicio que los identifica.

Staff

Coordinadores

Gerentes

Recursos Financieros: Son los elementos monetarios propios y ajenos con los que cuentan estos complejos, indispensables para la ejecución de sus decisiones:

Dinero en efectivo

Aportaciones de los socios (acciones)

Utilidades

Prestamos de acreedores y proveedores

Créditos Bancarios

2.12.5 Áreas Funcionales

Las áreas de responsabilidad o departamentos, están en relación directa con las funciones básicas que realizan los Complejos Cinematográficos Cinemex a fin de lograr sus objetivos.

Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas.

Cada uno de estos complejos esta conformado por las áreas de:

- Ø Dulcería (incluye "La Locura")
- Ø Piso y acceso
- Ø Proyección
- Ø Recursos Humanos
- Ø Taquilla
- Ø Tesorería

La efectividad de la administración de esta empresa privada no depende del éxito de un área funcional específica, sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las diferentes áreas funcionales que componen esta organización.

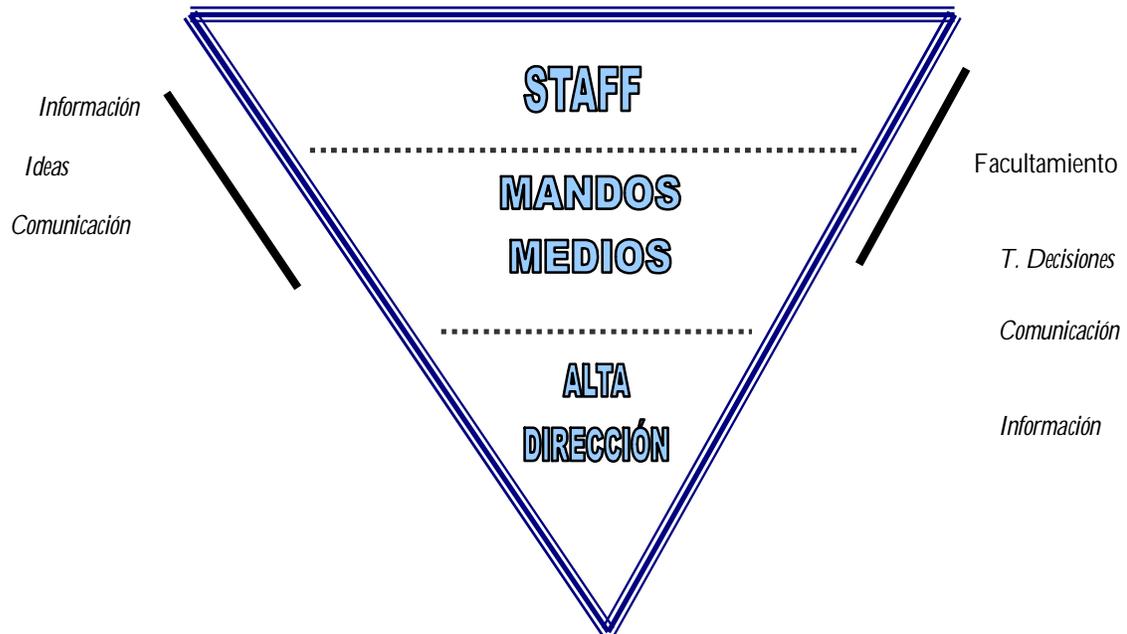
2.12.6 Organización

Los Complejos Cinematográficos Cinemex como empresa de vanguardia se da cuenta que la mejor forma de trabajar, crecer y desarrollarse como organización, es mediante una estructura plana, es decir, en la organización no debe haber grandes escalafones o niveles de mando en los que recaigan todas las responsabilidades y decisiones.

Para esta organización lo importante es la función y la responsabilidad que asume cada equipo de trabajo para apoyar el desarrollo y crecimiento de Cinemex, no la persona que ocupa los puestos más altos.

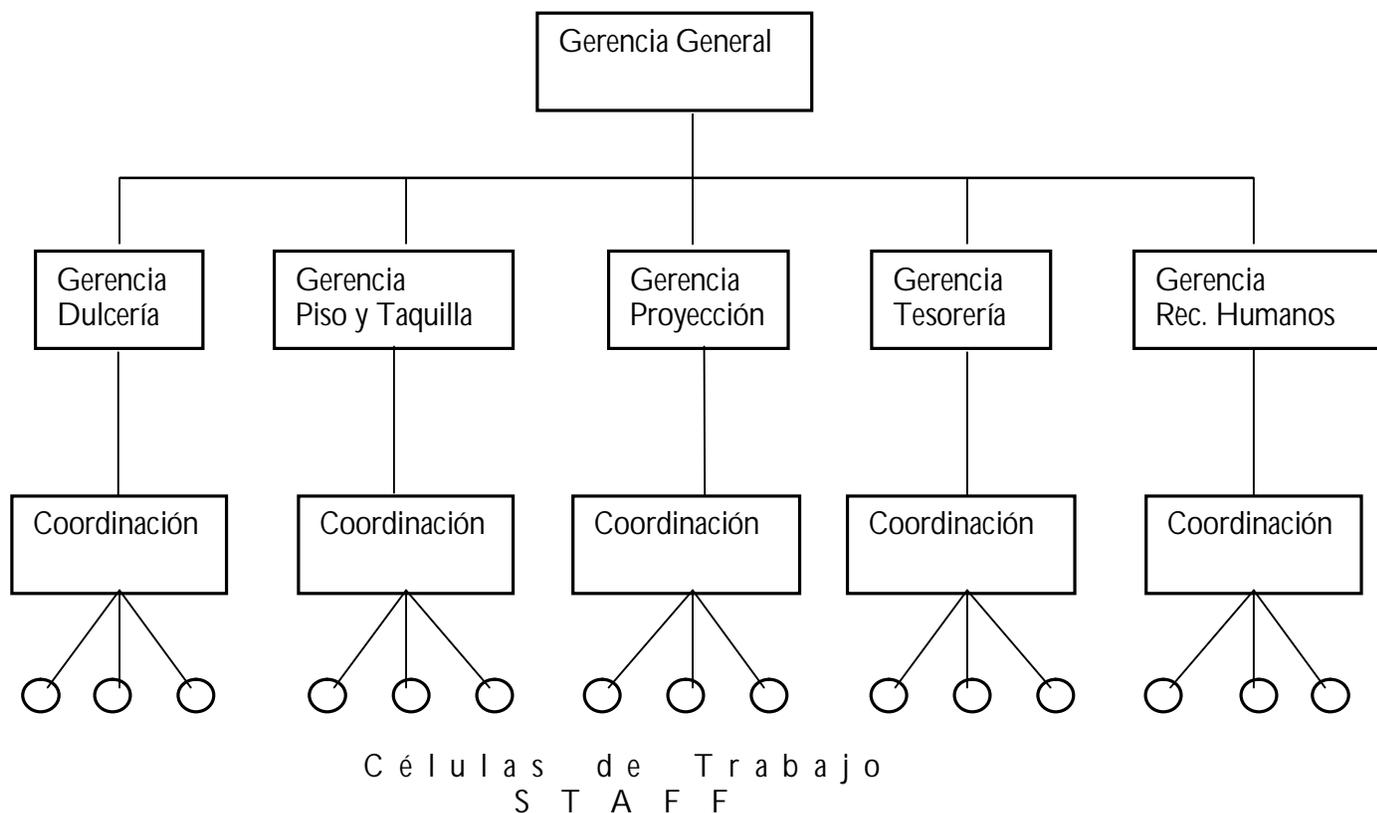
Esta organización quiere que fluyan de manera natural las ideas, la información y la comunicación y que se retroalimente con la toma de decisiones. Este proceso ayuda a superar los problemas y conflictos que se presentan, así como mejorar día con día.

Se preocupa por promover la comunicación a todos los niveles y la filosofía de "puertas abiertas", es decir, cualquier persona que trabaje para los Complejos Cinematográficos Cinemex, sin importar el nivel de puesto, podrá encontrar las puertas abiertas para la comunicación y el diálogo con cualquier otro miembro de la organización.



En Los Complejos Cinematográficos Cinemex se entiende que la alta dirección y los mandos medios (gerentes) existen para apoyar y servir al personal operativo (staff).

2.12.7 Estructura Orgánica de los Complejos Cinematográficos Cinemex



Esta es la estructura organizacional de cada uno de los Complejos Cinematográficos Cinemex, en donde los gerentes (de la gerencia general y de cada área) representan los mandos medios de todo el grupo Cinemex; mientras tanto los coordinadores como el staff son la parte operativa de estos complejos.

Por lo que cada complejo cinematográfico de la cadena Cinemex se encuentran laborando tanto el personal administrativo como el personal operativo.

Para interés de nuestros estudios solo contemplaremos al grupo administrativo de los complejos, es decir: la clase gerencial, ya que los gerentes de los Complejos Cinemex son considerados por su propia organización como verdaderos líderes, pues éstos deben motivar al personal operativo en la dirección correcta y dar responsabilidades para mostrar sus verdaderas capacidades de liderazgo.

Los gerentes (general y de cada área) de dichos complejos se aseguran de que se cumplan las metas instituyendo controles y resolviendo problemas que puedan obstaculizar el logro de esas metas.

Por lo que es de gran interés conocer que estilo o estilos de liderazgo manifiestan los gerentes de esta organización empresarial en México.

Capítulo III: Marco Teórico

CAPITULO III: MARCO TEÓRICO

En esta parte se va a dar sustento teórico al objeto de nuestra investigación, de manera específica a las variables que nosotros definimos en la hipótesis de investigación. En éste caso se trata de las variables de liderazgo, conflicto y comunicación. La forma en que se recopiló la información es mediante la revisión de bibliografía referente a los tres temas a investigar.

Comenzaremos por dar la definición de cada una de las tres variables mencionadas, así como las diferentes modalidades y procesos que dan lugar a ellas. En el caso de liderazgo abordaremos los diferentes enfoques que han tratado el tema de liderazgo y sus principales aportaciones, tomando como referencia principal las diferentes teorías de la organización.

3.1 LIDERAZGO

Los primeros estudios para comprender el liderazgo se enfocaron en un sólo elemento, el líder, posteriormente los estudios se fueron formulando en torno a los seguidores y la tarea realizada por ellos; recientemente, algunos investigadores consideraron como un elemento determinante para un liderazgo eficaz la situación, se ha llegado a la conclusión de que la influencia o peso que el líder le da a cada una de estas variables, determinará el estilo de liderazgo aplicado. Sin embargo, es común que en la práctica estos estilos se mezclen entre sí. Estas son las características de las variables:

El líder, en relación a sus características personales. La conducta del líder estará influenciada por su propia personalidad, conocimiento y experiencia; así como en la atención que le preste a las necesidades de sus subordinados.

Los seguidores, en cuanto a sus características, aptitudes y necesidades. Como por ejemplo: las variantes de su personalidad, las expectativas de cada uno de ellos, sobre todo en cuanto a madurez y capacidad de asumir responsabilidades.

La situación, comprende la naturaleza de la organización, su propósito y estructura. Básicamente se refiere al grado de claridad y estructuración de la tarea en un ambiente estable. Incluye también las características del grupo de trabajo.

3.1.1 Definición

Constituye un proceso para alcanzar una visión y una misión valiosas mediante el involucramiento y el desarrollo integral de las personas y sus facultades humanas, utilizando al máximo los recursos y con repercusiones positivas para calidad global de vida.¹

El liderazgo es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos. Es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia dónde se dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas. Sin el liderazgo una organización sería solamente una confusión de personas y máquinas².

Pero tomando una definición de lo que es liderazgo Richard Hodgetts nos dice que forma parte del trabajo de un administrador y que se puede definir como el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas.³

Con lo anterior podemos decir que el papel del líder determina los mejores resultados en vista de:

- a) Su personalidad, experiencia y conocimientos
- b) El historial, la preparación y las expectativas de los seguidores, y
- c) Los particulares de la situación en la que todos están operando.

Por lo tanto lo anterior requiere que el líder analice cada situación con extremo cuidado⁴.

¹ Arias Galicia Fernando, *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*, Trillas, México, 1999, Pág. 199.

² Davis Keith, *El Comportamiento Humano en el Trabajo*, McGraw-Hill, México, 1991, Pág. 234.

³ Hodgetts Richard M. *Comportamiento en las organizaciones* Pag. 198

⁴ Ibid., pag 199

3.2 TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN.

Para poder analizar los diferentes enfoques que tratan el tema de liderazgo, tomaremos como referencia el siguiente cuadro donde se presentan las diferentes teorías de la organización, a partir del cual explicaremos sus principales premisas y los autores que abordaron el tema de liderazgo.

Aspectos principales	Enfoques prescriptivos y normativos		Enfoques explicativos				
	Teoría clásica	Teoría de las relaciones humanas	Teoría Neoclásica	Teoría burocrática	Teoría Estructuralista	Teoría conductista	Teoría de sistemas
Enfoques de la organización	Organización formal	Organización informal	Organización formal e informal	Organización formal	Organización formal e informal	Organización formal e informal	Organización formal e informal
Conceptos de organización	Estructura formal como conjunto de órganos, cargos y tareas	Sistema social como conjunto de tareas	Sistema social con objetivos a alcanzar	Sistema social como conjunto de funciones	Sistema social intencionalmente construido y reconstruido	Sistema cooperativo racional	Sistema abierto
Principales representantes	Taylor, Fayol, Gilberth, Gantt, Gulick, Urwich, Mooney, Emerson	Mayo, Follet, Maier, Dubin, Roethlisberger, Cartwright, French, Lewin, Tennenbaum, Vitalas, Homans, Zalesnici	Drucker, Konnts, Jucius, Newman, Odiorne, Humble, Gelinier, Schleh, Dale	Weber, Marton, Salznick, Gouldnar, Michels	Etzioni, Thompson, Blay, Scott	Simon, Likert, McGregor, Barnard, Argyris, Cyert, Bennis, Schein, Lawrence, Sayles, Lorsch, Beckhard, March	Katz, Kahn, Johnson, Kast, Rosenzweig, Rice, Burns, Churchman, Trist, Hicks.
Características básicas de la organización	Ingeniería humana Ingeniería de la producción	Ciencias sociales aplicadas	Técnica social básica	Sociología de la burocracia	Sociología de organizaciones	Ciencias aplicadas de la conducta	Enfoque sistémico Administración de sistemas
Concepción del hombre	Homo economicus	Homo social	Hombre social y administrativo	Hombre organizacional	Hombre organizacional	Hombre administrativo	Hombre funcional
Comportamiento organizacional del individuo	Ser aislado que reacciona como individuo (atomismo Tayloriano)	Ser social que reacciona como miembro del grupo	Ser racional y social vuelto hacia el alcance de objetivos individuales y organizacionales	Ser aislado que reacciona como ocupante de cargo y posición	Ser social que vive dentro de organizaciones	Ser racional que toma decisiones en cuanto a la participación en las organizaciones	Desempeño de papeles
Sistema de incentivos	Incentivos materiales y salariales	Incentivos sociales y simbólicos	Incentivos mixtos	Incentivos materiales y salariales	Incentivos mixtos (materiales y sociales)	Incentivos mixtos	Incentivos mixtos
Relación entre	Identidad de	Identidad de	Integración entre	No hay conflicto	Conflictos	Conflictos	Conflicto de

objetivos organizacionales y objetivos individuales	intereses. No hay conflicto perceptible	intereses. Todo conflicto indeseable debe ser evitado	objetivos organizacionales y objetivos individuales	perceptible. Prevalencia de los objetivos organizacionales	inevitables y aun deseables	posibles y negociables. Relación y equilibrio entre eficacia y eficiencia	papeles
Resultados deseados	Máxima eficiencia	Máxima eficiencia	Máxima eficiencia	Máxima eficiencia	Máxima eficiencia	Eficiencia satisfactoria	Máxima eficiencia

3.2.1 Enfoques de liderazgo

Cabe aclarar que el tema de liderazgo y sus diferentes teorías no son exclusivas del siglo XX, debido a que anteriormente se había tratado este tema, como es el caso de Jenofonte (Varrón 1877), el cual, aborda el tema desde el punto de vista de cómo dirigir los trabajos y cómo ejercer un liderazgo favorable a la buena producción. En sus escritos maneja temas relacionados con el liderazgo, participación, consulta, comunicación, respeto al obrero, entre otros temas que están ligados al estudio del liderazgo.

Pasando al siglo XX, donde se desarrollan la mayor parte de las teorías de la organización y los estudios de liderazgo, se dice que hasta mediados de los años 70s, los enfoques normativos predominaron el ámbito de estudio. Tradicionalmente, las teorías del dirigente se han concentrado en el estudio de los rasgos de personalidad (factores dependientes de la persona misma del dirigente), el estudio de habilidades (el saber-ser y el saber-hacer que el dirigente debe conocer y adquirir), el estudio de los polos en los que está centrado el dirigente (para el cumplimiento de las tareas o el bienestar del grupo).

3.2.2 Teoría de las Relaciones Humanas

Se inicia en las décadas de los años 1910 y 1920, con los trabajos de H. Munsterberg, fundador de la psicología industrial, se dio como resultado de movimiento político- socio-económico de la época un cambio de cultura agrícola a cultura industrial, crítica a las teorías clásicas y científicas de la administración y la organización.(demasiado racionales, rígidas).

Se cristalizó en los experimentos de la planta Hawthorne (1924-1932), realizados por E. Mayo y su equipo de trabajo.

Genera dos modelos:

- a) Modelo de Relaciones Humanas.
- b) Modelo de Recursos Humanos.

Kurt Lewin es considerado como uno de los primeros teóricos estadounidenses del liderazgo. Seguidor del trabajo de Elton Mayo, analiza el comportamiento del trabajador dentro de la organización lo cual da paso a la psicología industrial dentro de la teoría de las relaciones humanas. A partir de 1930 en adelante, dedica gran parte de su tiempo a investigar sobre la concepción del liderazgo y a definirlo como un estilo de comportamiento.

Este enfoque propone que existen habilidades de liderazgo y afirma que las conductas específicas son inherentes a los seres humanos. Una vez que se han identificado estas habilidades se pueden enseñar a los demás y de esta manera convertir a las personas en líderes eficaces. Lewin realizó desde 1938, con Lippit y White, en la Universidad de Iowa, los celebres experimentos de los modos de ejercicio de la autoridad en grupos de juegos de niños. Ellos examinaron el impacto de tres estilos de liderazgo en tres líderes específicos y en diferentes contextos: estilo autocrático, democrático y participativo en tres líderes jóvenes en tres distintos clubes de jóvenes, con el fin de contrarrestar los efectos de la personalidad en la consecución de la tarea. El estudio no mostró que el estilo de liderazgo democrático fuera más eficaz que el autocrático. Lo que reflejó es que ese estilo de liderazgo era más eficaz dependiendo de los criterios de eficacia que se utilizaran. Estos estudios estaban basados en manipulaciones experimentales de los estilos de liderazgo

Él proporciona al comportamiento organizacional no sólo las grandes bases del estudio de liderazgo, sino, también casi todos los fundamentos de la psicología dinámica, la dinámica de grupos y el cambio mediante la toma de decisión en concertación colectiva. *Lewin demostró que cada clase de liderazgo produce respuestas diferentes en los grupos.*

3.2.3 Teoría de la burocracia

Es un modelo normativo que enfatiza la estructura de la organización. Comparte ideas con la teoría clásica de la administración, gerencia "científica" (orden, racionalidad).

Sus funciones son de especialización, estructuración, predicción, estabilidad, racionalidad, y democracia. Las ventajas de ésta teoría, son las siguientes:

- § Jerarquía ordenada.
- § Especialización.
- § Asignación de puesto basada en cualidades objetivas.
- § Énfasis en la carrera del empleado.
- § Énfasis en la seguridad del empleado.
- § Decisiones basadas en (sistema de reglas impersonales, regularidades, procedimientos).
- § Autoridad basada en el puesto, no en la persona, estructuración de la autoridad (autoridad, responsabilidad, comunicación poder).
- § Manejo de la complejidad organizacional (racionalidad, estabilidad, predictibilidad, formas democráticas).

Sus disfunciones de la teoría burocrática establecen rigidez, impersonalidad, desplazamiento de objetivos organizacionales, limitaciones por la categorización, se hace auto-perpetuable, y da origen a formación de grupo(s) cerrado(s).

Max Weber, aporta el estudio del liderazgo un profundo análisis del fenómeno autoridad-poder. Considera al líder como una fuente de influencia sobre los demás pero introduce una distinción entre las bases de influencia que residen primordialmente en la persona del líder y aquellas que se derivan del contexto social y de la organización en los que éste opere.

Identifica tres bases sobre las cuales descansa la autoridad del líder:

- ü Base racional: autoridad legal.
- ü Base tradicional: autoridad basada en la legitimidad del estatus de los que ejercen la autoridad.
- ü Base carismática: personalidad del líder y reconocimiento del grupo.

3.2.4 Teoría conductista o de las nuevas relaciones humanas.

La Escuela o teoría de las nuevas relaciones humanas o teoría conductista es una teoría de oposición a la teoría clásica que presta especial atención al comportamiento humano. Se considera una continuación de la teoría de las relaciones humanas. Critica tanto a la burocracia como a la teoría de las relaciones humanas, porque considera que nunca trató al factor humano en forma individual.

El Neohumanorrelacionismo o teoría del comportamiento analiza a las personas y a su comportamiento en forma individual, basándose en que la motivación mejora la productividad de la empresa.

Douglas McGregor (1957) establece cuatro variables que están implicadas en el concepto de liderazgo, éstas son: las características del líder; las actitudes, las necesidades y otras características personales de los colaboradores; las características de la organización, tal como su propósito, naturaleza de la labor a realizar; y por último, el medio social, económico y político.

McGregor clasifica a los directivos de acuerdo a dos estilos fundamentales de administración y liderazgo: uno autoritario denominado teoría X y otro más igualitario llamado el estilo de dirección de la teoría Y.

TEORIA X

- Û A la persona típica le disgusta el trabajo y lo evitará en lo posible
- Û La persona típica carece de responsabilidad, tiene poca ambición, busca seguridad por encima de todo
- Û La mayoría de las personas deben estar presionadas, controladas y amenazadas con castigos para hacerlas trabajar
- Û Con estos supuestos, el papel gerencial es reprimir y controlar empleados.

TEORIA Y

- Û El trabajo es tan natural como el juego o el descanso
- Û Las personas por sí mismas no son perezosas. Llegan a tener ese hábito a través de la experiencia.
- Û La gente ejercitará la autodirección y el autocontrol en el servicio de objetivos en los cuales ellos están comprometidos.

- Û Las personas tienen potencial. Bajo propias condiciones, aprenden a aceptar y buscar responsabilidades. Tienen imaginación, ingenio y creatividad que pueden aplicarse al trabajo.
- Û Con estos supuestos el papel gerencial es desarrollar el potencial de los empleados y ayudarlos a dirigirlo hacia los objetivos comunes.

Herbert Simon frente a los defensores de las relaciones humanas se distingue por su voluntad de no tratar en forma aislada y exclusiva a las personas, los fenómenos grupales o a los empleados como algo dado, desprendido de las estructuras. Más bien, al contrario intenta una integración sintética de personas y estructuras que son indesligables en cualquiera organización.

Simon inaugura la escuela de la toma de decisión e introduce el concepto de racionalidad limitada, en el cual ningún individuo puede tener todo el conocimiento de los elementos de conjunto de una situación, ni de todas las consecuencias de los actos que pueda emprender, ni de todas las opciones posibles y así sucesivamente. La racionalidad o mejor, la neorracionalidad al modo de Simon y la jerarquización, se derivan directamente de la filosofía decisional que subtiende formas y medios de análisis racionales, y sitios y categorías de decisor por encima de los productores.

La decisión de cooperar representa la motivación y esta decisión resulta de un proceso de búsqueda de satisfacción de las propias aspiraciones a través de las oportunidades e incentivos que la organización ofrece.

Desde el punto de vista del comportamiento de los empleados y los administradores, se sostendrá que estar motivado, cooperar o participar es cuestión de decisión de cada quien. En el sistema de Simon se hallan los mismos presupuestos de base que se hallaban en sus predecesores: la organización como lugar de consenso, como ámbito más o menos cerrado a las influencias y contradicciones externas, y como terreno predilecto del ser humano racional. Se encuentra la concepción implícita del empleado ejecutor y no inteligente, tras la división que distingue entre decisiones rutinarias en la base, decisiones programadas en los peldaños intermedios y decisiones no programadas, por lo tanto creativas e inteligentes, en la cima.

Mintzberg formuló las tres series de roles principales subdivididas en diez roles secundarios cumpliendo con los cuales pasa su tiempo el gerente. Así nos dice que el gerente asume roles interpersonales, roles informativos y roles decisionales.

Los roles interpersonales agrupan roles secundarios:

- Û De símbolo
- Û De líder
- Û De agente de vinculación

Los roles informativos se subdividen en roles:

- Û De observador
- Û De difusor
- Û De portavoz

Los roles decisionales consisten en un rol ya sea:

- ü De empresario
- ü De regulador
- ü De repartidor de recursos
- ü De negociador

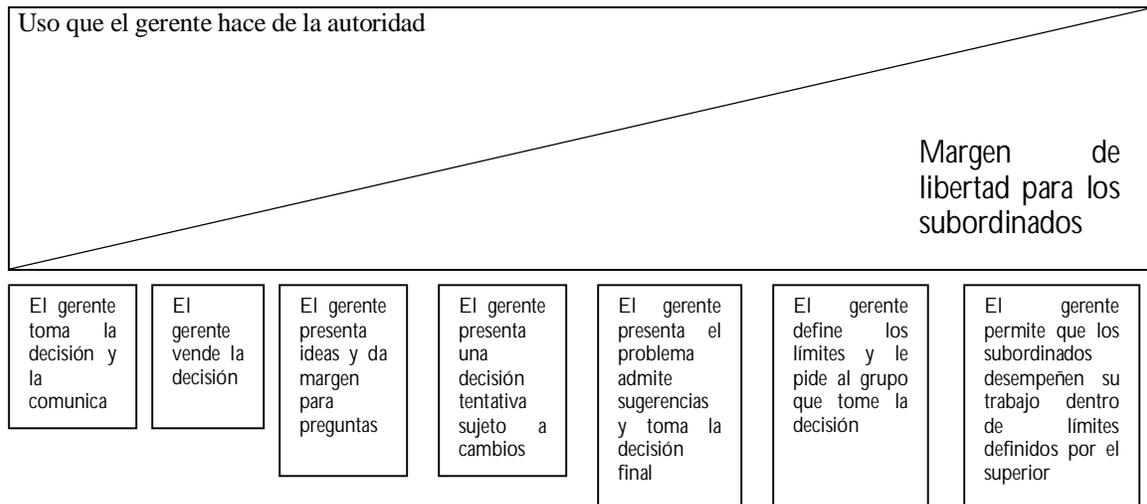
De esta manera esquemática presentamos lo esencial de la contribución de Henry Mintzberg al conocimiento del trabajo del administrador moderno.

Principalmente hay que considerar que el desarrollo de la administración a estado lleno de críticas que con el paso del tiempo se han ido modificando principalmente por el cambio que se ha presentado en el mundo, como por ejemplo el incremento de la competencia mundial que ha provocado el surgimiento de una nueva reflexión de manera crítica a lo que son las practicas administrativas y que a su vez ha permitido buscar una serie de soluciones que estén basadas en lo que es la delegación, la confianza, los valores compartidos y la orientación a largo plazo lo cual a modificado la conducta de quienes dirigen a la organización llegando a modificar la conducta de los líderes de una organización y la manera de comunicación ante sus subordinados.

Es en esta escuela que se comienzan a desarrollar varias teorías de liderazgo a partir de diversos estudio como: la escala de la conducta de liderazgo; los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, los estudios de la Universidad de Michigan y la teoría de los rasgos.

3.2.5 Escala o continuo de la conducta del liderazgo

Dentro de esta teoría encontramos lo que es la escala de la conducta del liderazgo que es la forma más simple de examinar la conducta de liderazgo por medio de la observación de los diferentes estilos que se pueden aplicar. Esto se logra a través de ver la escala o continuo de la conducta de liderazgo, que varía desde la fuertemente centrada en el jefe hasta la muy centrada en los subordinados.



En el lado izquierdo de la escala se ubican los líderes que delegan muy poca autoridad, prefiriendo tomar ellos mismos la mayoría de las decisiones. Conforme se va recorriendo la delegación de autoridad va en aumento, la confianza de los gerentes en los subordinados asciende y la libertad de estos para ejercer su iniciativa propia en cuestiones asociadas con el trabajo va en aumento. En el lado derecho de la escala se encuentran los líderes que delegan gran cantidad de autoridad en sus subordinados.

Sin embargo el problema básico de la escala o continuo para estudiar la conducta del liderazgo, es que parece respaldar una situación de "esto o aquello", poniendo entre dicho que cuando el líder se desplaza hacia la derecha en el cuadro antes presentado, se centra cada vez más en los subordinados, queda implicado también que la persona se va interesando cada vez menos en el trabajo. Pero estudios posteriores como el de la Universidad de Ohio han revelado que no necesariamente se presenta la disminución en el interés en el trabajo por parte de los gerentes.

3.2.6 Estudios de la universidad de Ohio State

Estos estudios se iniciaron poco después de la Segunda Guerra Mundial y tuvo como objetivos primordiales el investigar las determinantes de situación de la conducta de liderazgo.

Durante estos estudios se desarrollo un cuestionario de Descripción de la conducta de líder (correspondientes a las siglas en ingles LBDQ " Leader Behavior Description Questionnaire) . El LBDQ es una lista de proposiciones descriptivas sobre la conducta del líder. Entre los conceptos propuestos en el cuestionario en relación al interés del líder por las personas estarían:

- a) El líder encuentra tiempo para escuchar a los miembros del grupo
- b) El líder está dispuesto a efectuar cambios y
- c) El líder es amistoso y accesible
- d) Los conceptos relacionados con el interés del líder en el trabajo serían:
- e) El líder asigna tareas específicas a los miembros del grupo
- f) El líder pide a los miembros del grupo que sigan las normas y los reglamentos usuales, y
- g) El líder comunica a los miembros del grupo lo que se espera de ellos.

Después del análisis de los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario se determinó un modelo de liderazgo bidimensional y se observó que estas dimensiones eran independientes, originando con ello cuatro estilos de liderazgo que se presentan en el siguiente cuadro:



Los Estudios realizados en la Universidad de Ohio han tenido el objeto de determinar los efectos de estos cuatro estilos en el desempeño y la satisfacción de los subordinados. Se ha encontrado que el estilo con un alto grado de consideración y una estructura de iniciación marcada genera grados más elevados de satisfacción y rendimiento con una frecuencia mayor que cualquiera de los otros. Así pues los altos grados de consideración y estructura de iniciación no siempre generan resultados positivos. No obstante, la meta de los investigadores de la Universidad de Ohio se satisfizo en el sentido de que lograron identificar y describir las dos conductas primarias manifestadas por los líderes: consideración y estructura.

3.2.7 Los Estudios de la Universidad de Michigan

Al mismo tiempo que en la Universidad de Ohio, en la universidad de Michigan se estaba desarrollando una investigación de liderazgo. Han distinguido líderes *centrados en los empleados* y líderes *centrados en la producción* con resultados en cuanto a formas de relación y efectividad en el trabajo. La conclusión inicial era que los líderes cuyos intereses se centraban en los empleados eran superiores a los líderes que centraban su interés en la producción⁵. Los individuos que se preocupaban primero por sus empleados y después por la tarea a 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.

Los dos estilos descubiertos por los investigadores de Michigan fueron similares a los que obtuvieron los de Ohio, en donde *el énfasis en la producción y la estructura de iniciación* median la orientación hacia el trabajo y *el énfasis en los empleados y la consideración* median la orientación favorable a las personas. Como sucedió en los estudios de la Universidad de Ohio State, los de Michigan no identificaron un estilo de liderazgo universalmente superior. El mejor método sigue siendo una función de la situación. Los líderes cuyo interés se centra en los empleados no fueron siempre superiores a los que centraban su interés en la producción.

Rensis Likert (1961), resumió la vasta investigación de la Universidad de Michigan sobre la conducta de los supervisores en un amplio rango de organizaciones. Encontró que los supervisores eficaces eran aquellos cuyo rol de supervisor se diferenciaba de los subordinados, se consideraban más orientados hacia los empleados que a la producción y cuyo estilo de supervisión de la tarea era menos detallado y minucioso que el de otros.

Likert distingue entre la conducta del líder centrada en la producción y la conducta centrada en los empleados.

Así centra su atención en el grupo y en la organización en que trabaja el director estableciendo cuatro sistemas: el líder autocrático, benevolente, explotador, democrático y participativo.

3.2.8 La teoría de los rasgos

Se intentó identificar al líder por medio de rasgos personales y así separar a los líderes de los que no lo eran.

La investigación de los rasgos predominaba en el estudio del liderazgo, sin embargo, la mayoría de los resultados de estos estudios iniciales fueron poco concluyentes.

Stogdill descubrió algunas características que parecían ser comunes en los líderes. Entre estas se incluyeron inteligencia, confiabilidad, responsabilidad, actividad social, gran originalidad y status socioeconómico⁶.

Los investigadores de la Universidad de Minnesota descubrieron que muchos gerentes de éxito gozaban con sus interacciones con las demás personas, eran más inteligentes, tenían mejor educación y sus motivaciones eran más elevadas que las de sus equivalentes de menor éxito y manifestaron una preferencia sobresaliente por las actividades asociadas con los negocios. Sin embargo el problema encontrado con los resultados de Stogdill y la Universidad de Minnesota es que no eran aplicables a todos los gerentes de éxito; es decir, había muchas excepciones al patrón general.

3.2.9 Teoría de la Contingencia o Situacional.

El rumbo hacia el enfoque de sistemas abiertos dio como resultado el diseño contingente o situacional, en la década de año 1970.

El enfoque contingente significa que medios ambientes diferentes requieren relaciones organizacionales diferentes, para lograr una óptima efectividad; no existe ya una teoría mejor.

⁵ ibid., pag 206

⁶ Ibid., pag 200

Caracterización:

- Û Escapa a las perspectivas estrechas de las teorías clásicas y neoclásicas.
- Û Es fuertemente humanista.
- Û Es más completo: incluye factores situacionales.
- Û Incluye la tecnología con el medio ambiente económico.
- Û Aprovecha las contribuciones relevantes de las teorías clásicas, neoclásicas, de sistemas, cuantitativas y económicas.

La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que bien puede suceder o no. se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón. Debido a esto el enfoque de contingencia marca una nueva etapa en la Teoría General de la Administración.

La teoría de contingencia nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias. Los investigadores, cada cual aisladamente, buscaron confirmar si las organizaciones eficaces de determinados tipos de industrias seguían los supuestos de la teoría clásica, como la división del trabajo, la amplitud del control, la jerarquía de autoridad, etc. Los resultados sorprendentemente condujeron a una nueva concepción de organización: la estructura de una organización y su funcionamiento son dependientes de la interface con el ambiente externo. En otros términos, no hay una única y mejor forma de organizar.

La teoría de la contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa. Todo es relativo, todo depende. El enfoque contingente explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización.

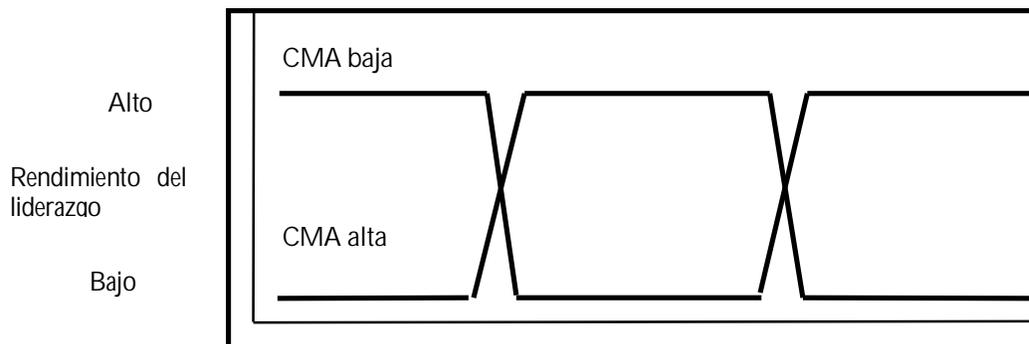
Esta teoría nos dice que los estilos de liderazgo son eficaces cuando se relacionan con una variedad de factores incluyendo el tipo de trabajo que desarrolla el líder, el tamaño del grupo y el grado al que se requiere la cooperación de los miembros del grupo.

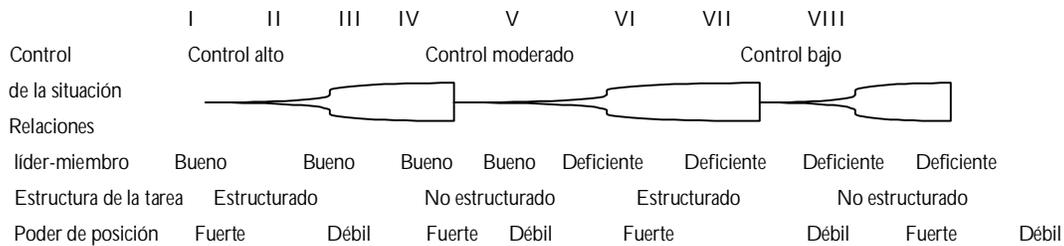
Es preciso aclarar que la teoría orientada a favor de la contingencia tiene que identificar tanto las variables críticas específicas de la situación que se está analizando como la relación entre ellas, los rasgos de liderazgo y las conductas. Dentro de esta teoría entran varias teorías como son la teoría de la contingencia de Fiedler, la teoría de la Trayectoria Meta de House así como la de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

3.2.10 Teoría de la contingencia de Fiedler.

El modelo de contingencia o de la efectividad del liderazgo. Fue desarrollada por Fiedler (1967). Fiedler elaboró la llamada escala del compañero menospreciado (CMA) para identificar los estilos del liderazgo. Fiedler sostiene que la escala CMA indica si un líder tiene un estilo centrado en la tarea o un estilo centrado en las relaciones. Aunque haya habido amplias divergencias en su definición, estos estilos han sido caracterizados de la siguiente manera:

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





El eje horizontal está dividido en las ocho situaciones de control. Cada situación representa una combinación única de relaciones líder-miembro, estructura de tarea y poder de posición. El eje vertical indica el nivel de eficacia del líder. En el cuadrante enmarcado entre ambos ejes aparecen las líneas que señalan aquellas situaciones en las que se predice que los líderes con baja CMA (línea de puntos) y de alta CMA (línea de trazo sólido) serán eficientes.

Para las situaciones en las que el líder tiene un alto grado de control (situaciones I, II, III) se plantea la hipótesis de que los líderes centrados en la tarea (baja CMA) serán más eficaces que los centrados en las relaciones (alta CMA).

Bajo condiciones de control moderado (situaciones IV, V y VI) se predice una mayor eficacia de los líderes centrados en las relaciones interpersonales. Finalmente, se establece la hipótesis de que los líderes de baja CMA centrados en la tarea serán más eficaces en condiciones de bajo nivel de control (situaciones VII y VIII). En resumen, Fiedler sostiene que los líderes centrados en la tarea son más eficaces en situaciones extremas de alto o bajo control, pero que los líderes centrados en las relaciones tienden a ser más eficaces en situaciones intermedias de control moderado. Este modelo de contingencia de Fiedler fue sometido a prueba en un meta-análisis para comprobar su exactitud. De acuerdo con los datos de los investigadores:

- La teoría contingencial se induce correctamente de los estudios en los que estuvo basada;
- En los estudios de laboratorio para prueba del modelo, todas las situaciones de liderazgo respaldaron la teoría exceptuando la situación II, y
- En los estudios de campo para la prueba del modelo, tres de las ocho situaciones (IV, V y VI) dieron resultados en apoyo total, consiguiéndose un apoyo parcial para las situaciones I, II, III, IV y VIII.

Este último hallazgo indica que el modelo de Fiedler puede necesitar algún refinamiento teórico. Dado que la validez de la escala de CMA está sujeta a dudas, este refinamiento podría suponer una nueva conceptualización del significado del compañero de trabajo menos apreciado.

Dejando aparte la validez de la escala de CMA, el modelo de contingencias de Fiedler ha recibido un amplio respaldo de la investigación. Este hecho implica que la eficacia de la organización puede aumentar si se emparejan apropiadamente líderes y situaciones.

3.2.11 Teoría de la Trayectoria - Meta

Es la segunda teoría situacional del liderazgo propuesta por House en la década de los 70. El modelo se basa en la teoría de la motivación de Vroom, e incorpora conceptos claves tales como expectativas, valencia e instrumentalidad, aunque no se emplean estos términos específicos.⁷

Sostiene que los líderes pueden exhibir más de un estilo de liderazgo. En este punto contrasta con Fiedler, que cree que los líderes tienen un estilo dominante.

⁷ Ibid., pag 212

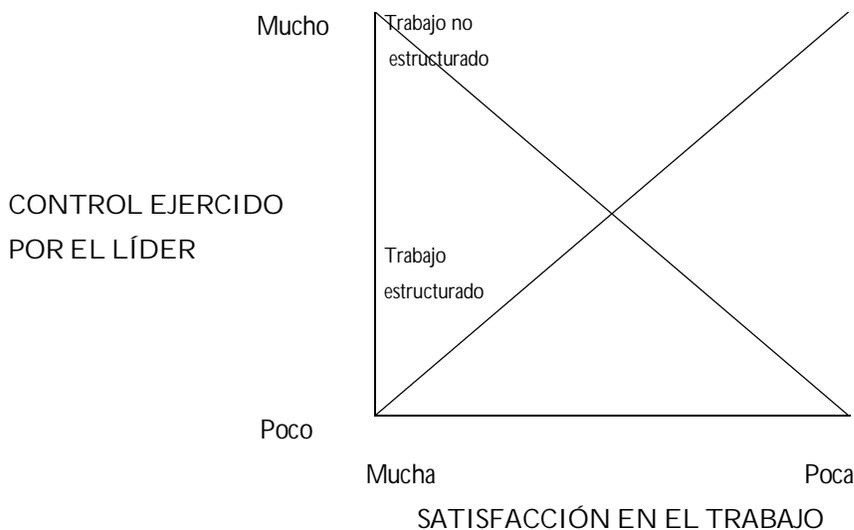
La función del líder se conceptúa como un trabajo que consiste en :

- a) Especificar las tareas que deben realizar los subordinados
- b) Quitar cualquier estorbo que pueda obstaculizar la obtención de la meta, y
- c) Ampliar las oportunidades de que los subordinados alcancen satisfacciones personales.

La teoría de la trayectoria meta sostiene que los subordinados considerarán la conducta de un líder como aceptable según el grado al que perciban que dicha conducta es una fuente inmediata de satisfacción o según la necesiten para la satisfacción futura.

La conducta de los líderes se juzgará aceptable al grado que ayuden a establecer con claridad las relaciones trayectoria-meta. Cuando las tareas y las metas son claramente evidentes y el trabajo es muy rutinario, cualquier intento por explicarlo de un modo más minucioso se considera como un control riguroso innecesario. Aunque el líder puede considerar que sus acciones son importantes para evitar las pérdidas de tiempo, los subordinados las considerarán excesivas y solo servirán para reducir la satisfacción en el trabajo.

Cuando la tarea está muy poco estructurada, el líder controlador tiene más probabilidades de satisfacer a los empleados. Puesto que los subordinados se sienten inseguros sobre cómo manejar la situación, aceptan gustosos su control y dirección. Por consiguiente la conducta eficaz del liderazgo se basa no sólo en la disposición del líder para ayudar a sus seguidores, sino también en las necesidades de los subordinados en relación a tal ayuda. La siguiente figura representa una ilustración gráfica de lo que es el Modelo de trayectoria-meta del liderazgo:



Si el líder desea contar con subordinados muy satisfechos, deberá utilizar por lo común un alto grado de dirección en tareas no estructuradas y un grado reducido de dirección en las estructuradas. Por lo tanto, mientras que la teoría de la trayectoria-meta ofrece cierta promesa como modelo situacional de liderazgo, se dice que será preciso realizar mayores investigaciones para estar en posición de determinar plenamente su verdadero valor.

3.2.12 Teoría situacional de Hersey-Blanchard

El liderazgo situacional es una teoría de contingencia que hace énfasis en los subalternos. El liderazgo de éxito se alcanza al seleccionar el estilo de liderazgo adecuado que Hersey y Blanchard sostienen es contingente o disponibilidad de los subalternos.

El liderazgo situacional emplea dos dimensiones que son el comportamiento hacia las tareas y hacia las relaciones. En esta teoría se dan cuatro estilos de liderazgo específico que son:

1. Decir: El líder define los papeles y dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizarán diversas tareas.
2. Vender: El líder muestra tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.
3. Participar: El líder y sus seguidores comparten la toma de decisiones; el papel principal del líder es facilitar y comunicar.
4. Delegar: El líder proporciona poca dirección y apoyo.

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, como y como lo habíamos mencionado 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:

- ü 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.
- ü Vender (alta tarea - alta relación) El líder dirige y proporciona apoyo
- ü Participar (baja tarea - baja relación) Líder y seguidores comparten la toma de decisiones, el papel del líder es la facilitación y comunicación.
- ü 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 comprendan psicológicamente los deseos del líder.

R3. La gente es capaz, pero no está dispuesta a realizar lo que desea el líder. Los problemas motivacionales se resuelven mejor con un estilo 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.

Algunos investigadores opinan que este Modelo es sólo una adaptación del GRID gerencial, sin embargo Hersey y Blanchard, sostienen que no es así, que el Grid enfatiza la preocupación por la producción o por la gente, que son dimensiones a nivel de actitudes, y la Teoría del Liderazgo Situacional enfatiza el comportamiento de tarea y relaciones.

Nosotros no vamos a polemizar al respecto, sino más bien a tomar una actitud de conocimiento y comprensión del modelo que acaso venga a complementar nuestras capacidades para desarrollar un liderazgo eficaz y eficiente, que a fin de cuentas es el propósito fundamental.

3.3 COMUNICACIÓN

Después de haber leído varias definiciones de comunicación, las siguientes nos parecen las más adecuadas de acuerdo a nuestra investigación estas son:

3.3.1 La comunicación

La palabra comunicación tiene una definición etimológicamente que significa: poner en común este se puede emplearse por ejemplo:

- a) En física (vasos comunicantes).
- b) En la religión (comunidad en comunicación).
- c) En la teoría de la información (unidad comunicativa de emisor y receptor).⁸

Así la comunicación significa, en primer lugar y en un sentido amplio, todo intercambio de noticias entre dos o más interlocutores.

La comunicación para algunos autores la definen de la siguiente manera como:

Proceso por medio del cual emisores y receptores de mensajes interactúan en un contexto social dado.⁹

Otro autor menciona que es un proceso y por lo tanto involucra dinamismo y relación continua entre sus componentes. Los componentes de un proceso interaccionan, esto, es cada uno de ellos influyen en los demás.¹⁰

Es decir que la comunicación hace posible la existencia de conversar o tratar con otros por medios de palabras o por escrito.

La comunicación dentro de las organizaciones es vital por ejemplo en las relaciones humanas, en el ambiente laboral, en diferentes mandos y en otros aspectos que conforman a la empresa. Ya que ayudara a comprender mejor el como se presentan y como se usa instrumentalmente su comunicación con las personas, contactos y actividades diarias.

Relaciones humanas

Es esta una expresión que se usa con frecuencia en el campo de la empresa, concretamente en los cursos sobre dirección. Pero ¿cuál es su sentido práctico, funcional?

¿En qué se diferencia de aquellas otras expresiones pasadas de moda como: relaciones laborales, personales, relaciones de staff, de empleados? Podemos suponer que con el término humanas se pretende crear un clima de cordialidad, de calor y de satisfacción en las relaciones del mundo del trabajo, y en el mismo trabajo¹¹.

Si no sentimos satisfacción en nuestro trabajo y en nuestras relaciones nunca desarrollaremos todo nuestro potencial de capacidad e inteligencia. Haremos lo que nos digan o nos manden pero a media máquina. Nos faltará el afán íntimo por realizar una buena labor; sólo quedará el incentivo del dinero. En cambio, si nos sentimos satisfechos, desarrollaremos todo nuestro potencial de capacidad e inteligencia; pondremos en nuestro trabajo imaginación y

⁸ W. Hund Comunicación y sociedad pag

⁹ Fernando Arias Galicia Administración de recursos humanos pag.

¹⁰ Mónica Rangel Hinojosa Comunicación Oral pag

¹¹ A.C. Leyton Dinámica de las comunicaciones

dinamismo; haremos por propia iniciativa, por propio impulso creador, más aún de lo que se nos pide. ¿Cómo conseguir crear ese clima de confianza, requisito indispensable para lograr un trabajo perfecto y un espíritu de colaboración?

En ninguno otro sector de la vida humana se produce tantos conflictos de todo orden entre individuos y grupos que se ven envueltos, más o menos a la fuerza, en un propósito común; y sin embargo, en ningún otro sector se siente tanto la urgencia y necesidad de integrar progresivamente factores de experiencia cada vez más numerosos y más complejos, y de desarrollar al mismo tiempo una creciente precisión en las decisiones que han de tomarse y en las razones que hay para tomarlas. Hace falta fomentar y sostener unas relaciones armoniosas dentro de las organizaciones que cada día adquieren mayores proporciones. Pero hace falta algo más: transmitir informaciones más técnicas en los términos más adecuados para provocar unas respuestas más matizadas a los complicados mecanismos y políticas introducidos por los constantes progresos de la tecnología. La comunicación tiene como objetivos generales despertar:

- Ü Animo y satisfacción en el trabajo y en las relaciones mutuas;
- Ü Una actitud más amistosa y racional, basada en un sentimiento de más participación, y posiblemente también en una información más completa sobre nuestro medio laboral;
- Ü Un sentido más vivo del deber, basado en una definición más clara de las atribuciones y responsabilidades; Más clarividencia en la realización de nuestro trabajo, y acaso también en nuestra gestiones.

3.3.2 Información

La ejecución eficaz es fruto de la información dada y recibida: la información dada debe ajustarse al tipo de información recibida. Pero ¿qué tipo, que clase de información se pretende? Depende de lo que se desee lograr con ella y de la empresa de que se trate. Sería un desacierto proponer ejemplos por igual a todo tipo de empresa¹². Según la experiencia adquirida en diferentes organizaciones se deducen los siguientes requisitos generales de una buena información:

1. Definir las funciones de cada trabajo y las normas por las que ha de regirse;
2. Infundir un sentimiento de categoría y de participación;
3. Definir claramente el ámbito de la autoridad;
4. Predisponer el espíritu para que se acepten las instrucciones de mejor gana.

Podemos fijarnos en un tipo de información. Naturalmente ésta debe adaptarse a la clase de trabajo asignado a la persona en cuestión. Sería un error encargarle una tarea sin aclararle exactamente en qué consiste su tarea y como se ejecuta prácticamente. La satisfacción en el trabajo no se logra con sólo saber su destreza.

Hace falta sentirse seguro en las relaciones con los jefes. Cuando mejor se conoce el trabajo, más probabilidades hay de asegurar unas buenas relaciones. Esa sensación de seguridad inspira al trabajador entusiasmo y afán para emplear a fondo su capacidad y sus recursos, y para conseguir los mejores resultados por su propia iniciativa y esfuerzo.

Así es de esperar que cada día trabajará con más competencia y más a gusto, y que por lo mismo prestará mayores servicios a la empresa. Dentro de un espíritu de colaboración desarrollando un sentido de sana independencia y autoafirmación. Cuando las atribuciones y obligaciones quedan imprecisas, tal vez a merced de la apreciación subjetiva del jefe, entonces por instinto de reacción se apresta uno a luchar por su independencia, pero una independencia en el medio o en la antipatía, que puede provocar choques o fricciones. La independencia dinámica se basa en la plena información y comprensión del trabajo de la política y de la motivación. En cambio, la independencia defensiva se funda en la suspicacia, en el instinto de autodefensa y en la falta de información.

¹² Ibid.

3.3.3 Ambiente laboral

Las actividades diarias de la empresa, lo mismo de tipo administrativo que de taller o laboratorio, se desarrollan dentro de un contexto de hechos y situaciones objetivas, y sobre todo dentro de un clima de actividades y sentimientos. ¿Cómo medir la eficacia de cualquier comunicación, incluso de tipo técnico? Midiendo el ambiente subjetivo en el que se recibe, y el contexto de las intenciones a corto y largo plazo en que se transmite la comunicación. Si se tienen en cuenta estos considerados, se reducirá el margen de incomprendidos y malentendidos¹³.

Todavía está muy difundida la idea de que si pagamos bien al personal trabajara bien. Pero salta a la vista que esto es una equivocación garrafal, pues a pocos les gusta figurar como meros mercenarios. También se ha intentado promover las buenas relaciones fomentando el sentido popular, pero es una ridiculez creer que con unas migajas de alegría van a florecer automáticamente unas relaciones laborales ideales.

3.3.4 Dirección por comunicación

La comunicación con los demás constituye una parte tan esencial de la vida, o debiera constituirlo, que parece razonable hablar de dirección por comunicación. La buena dirección es algo personal, no una relación con una categoría universal. Cuando un director establece una comunicación auténtica, entonces la dirección se hace menos difícil: fácil nunca, pero menos difícil. Desempeñara su función con más habilidad y éxito.

Para dirigir hay que contar con gente a quien dirigir. Si los dirigidos responden con más comprensión, será más fácil dirigirlos. Si logramos que el personal piense en bloque, será más probable que puedan trabajar en equipo. Esto no quiere decir que haya que explicar la finalidad de cada orden que se dé, sino que debe establecer una comunicación real en la labor normal de cada día hasta crear el conocimiento consciente de los hechos y del ambiente laboral en que se desarrolla la vida del trabajador. Naturalmente no hay que confundir el hecho con el derecho; muchas veces los hechos son creaciones artificiales basadas en una abstracción arbitraria. Esto resulta inquietante cuando la gente no atiende a los hechos. Generalmente la gente atiende a lo que cree no a lo que se le dice.

3.3.5 Consulta de verdad

Deben celebrarse regularmente consultas mixtas, no sólo entre la dirección y los trabajadores siempre que hayan de negociar sobre sus intereses mutuos, sino también entre el director y su staff. Con esto se ganará en competencia, en la mejor asignación de responsabilidades y probablemente en espíritu de colaboración¹⁴.

Hay una tendencia general a concordar las reuniones consultivas, cuando lo que debiera condenarse es la forma de llevarlas: es como reprobar una técnica por que se la sabe aplicar. Cuando se las sabe debidamente constituyen un sistema utilísimo de comunicación, y hasta ahorran a largo plazo papeleo y repeticiones de órdenes e instrucciones. La reunión consultiva no debe limitarse a conciliar diferencias; debe proponerse llegar a un asentamiento, a un acuerdo consciente, basado en la comprensión de los varios factores técnicos, comerciales y humanos que entran en juego, y de las diversas tensiones, fuerzas y elementos compulsivos que los afecten. Una reunión mixta de este tipo no nos llevará mucho tiempo. Al revés, si se la conduce debidamente, durará menos tiempo que una reunión corriente.

3.3.6 Comunicación y eficacia

Es de importancia vital para la eficacia de las empresas el que se preste mucha más atención a fomentar la intercomunicación dentro de cada empresa o unidad comercial.

Es esencial para el buen funcionamiento de las líneas normales de comunicación el definir las y comprenderlas claramente. Debe establecerse una corriente ininterrumpida de comunicación en tres direcciones: descendente, del nivel directivo al operativo; ascendente, del nivel operativo, y horizontal o lateral, de departamento a departamento a todos los niveles.

¹³ Ibid.

¹⁴ Ibid.

La comunicación descendente tiene por misión principal transmitir e interpretar la política de los directivos a través de los varios departamentos hasta el personal operativo que ha de realizar la tarea en cuestión. La comunicación ascendente tiene por fin asegurar que los mandos pertinentes conozcan y tengan en cuenta, a la hora de intervenir las ideas, quejas y demás considerados elevados por los subordinados.

Una de las quejas más comunes que suelen tener los trabajadores contra sus directores es que éstos ignoran sus agravios o se muestran indiferentes ante ellos. Cualquier ignorancia o indiferencia real puede deberse a que no funciona debidamente la comunicación ascendente o a que falla a nivel de los mandos intermedios.

Saltan a la vista los beneficios que reporta a la dirección la buena comunicación con sólo analizar la expresión dirección científica. La ciencia aboga por los derechos de la razón sobre las pretensiones de la autoridad y del dogma. Es preciso que el personal a todos los niveles conozca los hechos que han de servir de base de juicio y pueda ejercer libremente su derecho a formarse su opinión y a hacerla valer.

3.3.7 Coparticipación

La palabra dirección debiera connotar un ejercicio conjunto de poder, en el que los subordinados no se limitan a obedecer ciegamente las órdenes que se les transmiten, sino que contribuyen con sus ideas, sugerencias y puntos de vista a perfilar, matizar y definir el carácter y extensión de estas órdenes¹⁵.

Todo el personal, por lo menos hasta cierto nivel, debe participar en la elaboración y formulación de las ordenes y de las políticas que las inspiran. Además se debe permitir a los subordinados que puedan hacer sus observaciones y comentarios, dentro de un ambiente de crítica constructiva, sobre la forma de actuar de la dirección, en la medida en que les afecta a ellos personalmente. Esto repercutirá en beneficio de la misma dirección, sobre todo en sus esfuerzos por mantener unas relaciones de simpatía, sin la cuales el ejercicio de la autoridad y el mantenimiento de la disciplina son tareas ingratas y muchas veces ineficaces.

Inversamente, también la dirección tiene el derecho y el deber de enjuiciar francamente la labor de sus subordinados. Rellenar ciertos formularios sobre el mérito y rendimiento del personal a espaldas de él, es una villanía, una locura y una injusticia inexcusable. Tenemos derecho a conocer nuestros fallos y a que nos den por lo menos una oportunidad para superarlos. Tenemos derecho a conocer el rendimiento y el comportamiento standard que se espera de nosotros y a que nos digan hasta qué punto nos acercamos a él.

3.3.8 Reacción a la comunicación

La comunicación es una pérdida de tiempo, energía y dinero, si cae en oídos sordos o no obtiene respuesta. Cuando los directivos comunican a sus subordinados información relativa a la empresa y a su actividades, pretenden:

- a) Que se la acepte, comprende y crea;
- b) Que en virtud de ello realicen su labor y sus negociaciones de una manera más inteligente, y adopten unas actitudes más relacionales.
- c) Que comprendan mejor la situación y la fundación de la dirección y las presiones a que se ve sometida en su trabajo; Así como la dirección debe comprender mejor las presiones y las incertidumbres en que trabajan sus subordinados.
- d) que muestren más interés y lealtad hacia la empresa y que lleguen a identificar más plenamente sus intereses con los de la organización.

Estas son las reacciones primordiales que despertar las buenas comunicaciones, y que deben contribuir a crear unas relaciones de mayor colaboración y por lo mismo más productivas entre los que hablan y los que escuchan. Si no se producen esas reacciones, si la dirección no se esfuerza sinceramente por suscitarlas, no tiene razón de ser el gasto de tiempo, energía y dinero que supone el mantener en activo un sistema coherente de comunicación. Por consiguiente, hay que empezar por formarse una idea clara de los objetivos que se persiguen; luego hay que vigilar constantemente, analizar y valorar los métodos de comunicación que se han establecido, para eliminar todos aquellos que no hallen un eco rentable. No se trata de montar una red de comunicaciones por amor al arte, sino una dinámica dirigida a la acción.

¹⁵ A.C. Leton. Dinámica de las comunicaciones. Ed Anaya

3.3.9 Un objetivo de la dirección

Todo director debe marcarse como objetivo lograr que su personal realice una labor plenamente satisfactoria. Para lograrlo tiene que:

1. transmitir ciertos hechos e interpretarlos.
2. comunicar ciertas actitudes o crearlas.
3. formar al personal, instruirlo y a ser posible mejorar sus técnicas.
4. establecer relaciones cordiales.

Todo esto es función del director y depende de su capacidad para informar y hasta de sus dotes para persuadir. Su misión debe ser alentar la eficacia técnica, las buenas relaciones laborales y la comprensión de la política de la empresa. Cuando la gente no entiende una cosa la mira con recelo o la ridiculiza¹⁶.

El primer requisito de la buena comunicación consiste en que la dirección tenga sincero interés y deseo de comunicar a sus empleados toda la información que pueda y lo mejor que sepa. A este respecto están muy difundidos en ciertos países estos tres puntos de vista característicos:

1. la dirección alienta de labios afuera los programas de comunicación, y luego muchas veces delega todo el asunto a determinados grupos de su staff.
2. la comunicación que mantiene la dirección es a menudo irreal, esporádica, superficial e impersonal
3. la dirección se muestra reacia a sacrificar el tiempo y las energías necesarias para establecer un sistema eficaz de comunicación, y con frecuencia se contenta con los expedientes de rutina.

He aquí algunas cuestiones que vale la pena analizar sobre esta materia:

- a) La dirección y su filosofía sobre la comunicación.
- b) La organización en la empresa
- c) Medios de comunicación: métodos, técnicas
- d) Principios y normas para determinar si un mensaje se ha transmitido y recibido debidamente o no (tanto en la comunicación oral como en la escrita).

3.3.10 La dirección y la filosofía

La dirección tiene que desarrollar una filosofía neta y bien definida sobre la comunicación, a fin de saber exactamente lo que quiere transmitir. ¡Es tan frecuente que no tenga idea clara de lo que propone conseguir con ella! No es posible tener una convicción honda de lo que vale un buen sistema de comunicación mientras la dirección no aclare sus ideas en la materia.

3.3.11 Autoridad y obediencia

Hay que dar a estas palabras un sentido nuevo. La autoridad debe connotar más bien asentamiento que imposición, la obediencia debe designar más bien deseo de colaborar que obligación forzosa de hacer algo. Esto resulta tanto más imperioso cuanto ya no contamos con los antiguos recursos coactivos para hacer cumplir las órdenes. No podemos forzar a la gente a que trabaje ni a que se somete a unos estatutos. Tenemos que inducirlos a que lo hagan por propia voluntad. Para estimular esa buena voluntad en el trabajo, la dirección debe establecer los sistemas más eficaces de comunicación y tener más alta estima de lo que significa e importar la comunicación eficaz.

Entre los elementos básicos que requiere el establecimiento de buenas relaciones humanas, escogería tres: facilidades de información y perfeccionamiento del arte de la comunicación; reuniones mixtas y consultas conjuntas, conocimiento de la importancia extraordinaria que tiene el factor humano. La única forma de conocer el factor humano y de demostrar que se lo reconoce de una manera práctica consiste en que dirección sacrifique gustosamente el tiempo y la energía necesarios para darse a conocer mejor a los empleados y para conocer mejor a éstos. Este problema implica: a) establecer un sistema de comunicación abierto bidireccional, descendente y ascendente; b) crear el espíritu de equipo en el trabajo, suprimiendo por una parte las actitudes paternalistas y por

¹⁶ A.C. Leyton. Dinámica de las comunicaciones. Ed Anaya

otra los prejuicios que surgen fácilmente cuando se destacan demasiado las diferencias de categoría. Así se fomenta la comunicación cara a cara en todo el ámbito de la organización, basada en la convicción de que el problema de la comunicación es un problema social, el problema de un individuo inmerso en un grupo comunitario en el que todo influye en su manera de pensar y obrar: su modo de vida, sus experiencias personales, sus hábitos, ideas, categoría dentro de la empresa. Esto implica acercarse al trabajador, escucharse esforzándose por comprender sus actitudes, sus necesidades, sus aspiraciones. Implica un intercambio de comunicación bidireccional; implica reconocer que las actitudes mentales y los prejuicios que tiene el empleado influyen poderosamente en su modo de acoger las disposiciones de la dirección.

3.4 Manejo de conflictos

3.4.1 Definición.

Un conflicto surge cuando entran en contraposición los objetivos, metas o métodos de dos o más personas. El conflicto básicamente es un problema de percepción porque las partes involucradas deben percibir que entre ellas existe un conflicto, si nadie está consciente del conflicto entonces no existe; pero en el momento que una parte percibe que la otra la ha afectado negativamente, o está a punto de afectarla, en ese momento se inicia el Proceso de Conflicto.¹⁷

Por conflicto se entiende aquella situación en la que dos o más partes están en desacuerdo entre sí. El desacuerdo puede ser multicausal y dentro de una organización, dicho conflicto genera dos consecuencias básicas: ineficiencia e ineffectividad. La ineficiencia puede abarcar desde una interferencia mínima en las operaciones de la compañía, hasta la aparición de serias disfunciones que atentan contra la efectividad de la organización (obstaculización en el logro de los objetivos propios de la organización a través de los procesos internos que le son propios). Conflicto significa existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden entrar en choque.¹⁸

Por lo general, el conflicto es un proceso que se inicia cuando una parte –individuo, grupo u organización – percibe que la otra parte –individuo, grupo u organización- frustra o intenta frustrar uno de sus intereses. Los conflictos exigen innovación para encontrar las soluciones. De este modo, los conflictos traen consigo aspectos positivos y saludables: traen innovación y cambio organizacional.

“Los conflictos sacan a la luz alternativas y problemas acerca de los cuales pueden tomarse decisiones”.¹⁹

Algunos de los conflictos son una respuesta a las decisiones equívocas de la empresa o sus líderes, pero en una gran parte, los conflictos son más una respuesta a la Ley de las Diferencias Individuales, y por la cual las personas perciben las cosas y los hechos de diferente manera, los juzgan de acuerdo a diferentes paradigmas y a escalas de valores distintas y muestran actitudes y conductas que entran en contraposición. Los conflictos pueden ir desde un acto sutil de desacuerdo hasta la oposición violenta.

Anteriormente se pensaba que los conflictos eran negativos y destructivos, que eran provocados por personas problemáticas que afectaban a la organización, pero hoy se sabe que no necesariamente es así, el conflicto se considera algo inevitable en los grupos humanos y si se maneja adecuadamente puede transformarse en una efectividad humana y organizacional enriquecida y más generadora de desarrollo.

3.4.2 Naturaleza de los conflictos

La naturaleza de los conflictos y sus efectos en las organizaciones han sido estudiada por científicos de diferentes corrientes de pensamiento.

Se pueden identificar principalmente tres enfoques distintos:

El punto de vista Tradicional, el punto de vista de Relaciones Humanas y el punto de vista Interaccionista.

¹⁷ www.teclaredo.edu.mx

¹⁸ Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, México, McGraw Hill, 1994: p.397.

¹⁹ Dalton E. McFarland, *Administración de Personal: Teoría y Práctica*, México, FCE, 1989: p.607.

El punto de Vista Tradicional. Supone que todo conflicto es malo y por lo tanto deben evitarse los conflictos en las organizaciones. Favorece la reducción de conflictos y se recomienda que se vaya a las causas del conflicto y se corrijan.

El punto de vista de Relaciones Humanas. Se basa en la creencia de que el conflicto es natural e inevitable en los grupos humanos. El conflicto se acepta, no se le puede eliminar e incluso ocasionalmente puede ser benéfico para el desempeño de un grupo.

El punto de vista Interaccionista. Sostiene la idea de que el conflicto no tan sólo es una fuerza positiva que estimula la productividad del grupo (ya que un grupo tranquilo y apacible suele volverse apático y por ende estático), sino que es absolutamente necesario para que el grupo se desempeñe eficazmente. Por lo tanto, favorece la discusión con madurez y autocrítica, enfocándose más al buen manejo del conflicto para que sus resultados sean efectivos.

Los conflictos en las organizaciones son inevitables. No obstante, el conflicto puede actuar como una fuerza positiva o negativa, de modo que la dirección no debe esforzarse en que desaparezca, sino eliminar los que afecten negativamente a los esfuerzos que la organización dedica a alcanzar sus objetivos. Por tanto, el problema no parece radicar en el conflicto, sino en la forma de manejarlo.

Ventajas del conflicto.

- Ü Sirven de válvula de escape permitiendo que se libere la presión y trayendo a la superficie los problemas más ocultos, los cuáles pueden afrontarse y resolverse.
- Ü Se estimula a los individuos a ser creativos y buscar mejores métodos que generen resultados de mayor satisfacción, al mismo tiempo que los impulsa a innovar y probar nuevas ideas.
- Ü Ayuda a las partes en conflicto a lograr un mejor conocimiento de los demás y también de sí mismos.
- Ü Cuando los conflictos se resuelven de conformidad para ambas partes, las personas se sentirán más comprometidas con la solución, lo que llevará no sólo al logro de los objetivos, sino también a una interrelación más sana y madura.

Desventajas del Conflicto

- Ü Las posibles desventajas existen especialmente cuando el conflicto se sale de control y dura mucho tiempo o se vuelve demasiado intenso. También cuando se pretende evadir el conflicto y éste como una bola de nieve se va convirtiendo en un alud más difícil de manejar.
- Ü Los conflictos interpersonales pueden deteriorar la disponibilidad para la cooperación y el trabajo en equipo, ya que a veces generan un clima de desconfianza que afecta o impide la coordinación de esfuerzos.
- Ü Algunas personas sufren un deterioro de su autoestima, en otros se afecta su motivación.
- Ü Los dirigentes deben prevenir estas desventajas o efectos negativos del conflicto y anticipando las probables consecuencias, aplicar las estrategias adecuadas para que con un manejo inteligente no lleguen a presentarse.

3.4.3 Conflicto funcional.

Es una confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización. Por, ejemplo, el que se produce entre departamentos con respecto a la forma más eficaz de prestar un servicio. Si en las organizaciones no se produjeran conflictos de este tipo, habría pocos motivos para introducir cambios. De allí que podamos considerar al conflicto como "tensión creativa".

3.4.4 Conflicto disfuncional.

Es cualquier confrontación o interacción entre grupos que perjudica a la organización o impide que ésta alcance sus objetivos. La dirección debe tratar de eliminar conflictos de este tipo.

Un conflicto beneficioso se transforma a menudo en perjudicial. En la mayor parte de los casos es imposible identificar con precisión el momento en que un conflicto funcional se convierte en disfuncional. Un nivel idéntico de tensiones y conflictos, que da lugar a que un grupo avance en forma saludable y positiva hacia sus objetivos, puede resultar perturbador y disfuncional en otro grupo (o incluso en el mismo grupo en otro momento). La tolerancia de un grupo con respecto a las tensiones y conflictos también puede depender del tipo de organización.

3.4.5 Conflicto y rendimiento de la organización.

El conflicto puede producir efectos negativos o positivos sobre el rendimiento de la organización, según sea el tipo de conflicto y la forma en que se maneje. En toda organización existe un nivel óptimo de conflicto que se puede considerar como muy funcional y cuyos efectos son positivos. Por un lado, cuando el nivel de conflictos es *demasiado escaso*, puede afectar negativamente el rendimiento de la organización. Es difícil realizar cambios e innovaciones y la organización puede tener problemas a la hora de adaptarse a un cambio en su entorno. Por otra parte, si el nivel de conflictos es *demasiado elevado*, el caos consiguiente puede poner en peligro la supervivencia de la organización.

3.4.6 Opiniones respecto al conflicto entre grupos en la práctica.

Ciertos investigadores alegan que los conflictos disfuncionales deberían eliminarse y que los funcionales habrían de estimularse, lo cual no es lo que sucede en realidad en la mayoría de las organizaciones. En la práctica, la mayoría de los dirigentes tratan de eliminar cualquier tipo de conflicto, ya sea funcional o disfuncional, porque:

El hogar, la escuela y la iglesia han defendido a lo largo de la historia valores contrarios al conflicto. Además, la mayoría de las doctrinas religiosas consideran positiva la paz, la tranquilidad y la obediencia sin titubeos.

Es frecuente que los dirigentes sean evaluados y premiados por la ausencia de conflictos en las áreas de que son responsables.

3.4.7 Causas de los conflictos entre grupos.

Interdependencia laboral.

La interdependencia laboral se produce cuando dos o más grupos de una organización dependen unos de otros para realizar su trabajo. En estos casos, las posibilidades de que surjan conflictos son muy elevadas:

Interdependencia combinada: no requiere interacción alguna entre grupos, ya que cada uno actúa independientemente. No obstante, el rendimiento combinado de todos es lo que decide el éxito de la organización.

La posibilidad de conflictos es relativamente escasa.

Interdependencia secuencial: exige que un grupo finalice un trabajo para que otro pueda hacer lo mismo. En estas circunstancias, cuando el producto final de un grupo es el insumo de otro, hay mayores posibilidades de que surja un conflicto.

Interdependencia recíproca: requiere que el producto final de cada grupo sirva de insumo para otros grupos de la misma organización. Las posibilidades de que surjan conflictos son elevadas

Cuanto más compleja sea la organización, mayores serán las posibilidades de conflicto y más difícil será la tarea que debe realizar la dirección.

Diferentes objetivos.

A medida que las diferentes subunidades de una organización van especializándose, sus objetivos se van distanciando. Esta diferencia de objetivos se puede traducir en una diferencia de expectativas entre los miembros de cada unidad. Dada la diferencia entre objetivos y expectativas, cabría la posibilidad de que se presenten conflictos:

Recursos limitados: a la hora de asignar recursos limitados, la dependencia mutua aumenta y cualquier diferencia de objetivos se hace más clara. Todos los grupos pretenden reducir las presiones a que están sometidos logrando controlar el suministro de recursos básicos y reduciendo la incertidumbre en cuanto a su obtención. Cuando los recursos son limitados, se establece una competencia que puede traducirse en un conflicto disfuncional si los grupos se niegan a colaborar.

3.5 EL PROCESO DE CONFLICTO

Etapa 1: Es la presencia de condiciones problemáticas que favorecen potencialmente la presencia de conflictos, los que aunque aún no existan, se pueden presentar en cualquier momento, estas condiciones pueden ser una mala comunicación o comunicación ineficaz, fallas en la estructura formal de la organización como: claridad en las áreas de responsabilidad, niveles de autoridad, grado de dependencia, etc., y/o variables de personalidad en algún integrante del grupo de trabajo, que pueden resultar molestos para el resto, como: una risa sarcástica, un tono o timbre de voz irritante, una actitud despótica, un carácter demasiado dominante, un temperamento ansioso o colérico, etc.

Etapa 2: En esta etapa se empieza a percibir o a sentir una situación de conflicto. Se percibe un conflicto cuando una o más partes toman conciencia de que existen entre ellas las condiciones que pueden hacer surgir el conflicto. Se siente un conflicto cuando las personas involucran emociones creando ansiedad, tensión, frustración u hostilidad.

Etapa 3: Una o ambas partes toman la decisión de actuar de una manera determinada. Algunos conflictos se agravan porque una de las partes le atribuye a la otra intenciones diferentes a las que en realidad tiene. Generalmente se pueden identificar cinco intenciones para el manejo de conflictos:

I.Competencia.- Deseo de satisfacer los intereses personales a como dé lugar, ganando a la otra parte independientemente de como se vea ésta afectada.

II.Colaboración.- Intención de arreglarse con la otra parte de manera en que ambos puedan lograr sus objetivos, conciliar sus intereses y quedar plenamente satisfechos.

III.Evasión.- Deseo de retirarse de un conflicto, sacarle la vuelta o suprimirlo.

IV.Complacencia.- Estar dispuesto a dar concesiones, a ceder para que el otro se salga con la suya, con tal de que se resuelva el conflicto.

V.Arreglo con concesiones.- Intención de negociar y arreglarse con la otra parte, cediendo en parte, con la condición de que el otro ceda también en algo.

Etapa 4: En esta etapa el conflicto se hace visible a través del comportamiento de las partes en oposición, este comportamiento suele incluir declaraciones, acciones y reacciones de las partes en conflicto. Estos comportamientos son ya la materialización de las intenciones de cada parte pero muchas veces difieren de éstas como resultado de los cálculos equivocados de las intenciones de la otra parte, o porque las intenciones originales se desvían al transformarse en comportamientos.

Etapa 5: En esta etapa se dan las consecuencias que resultan de la interacción acción-reacción entre las partes en conflicto.

3.5.1 Niveles de conflicto.

1. Generalidades del conflicto en la empresa

Los conflictos pueden ser de orden intrapersonal (propios del "yo") o interpersonal (propios de un grupo de personas que forman una organización). Existen algunas condiciones que predisponen para el conflicto:

Diferenciación de actividades: "los objetivos e intereses diferentes (inclusive los antagonicos) tienden a provocar conflictos".²⁰

Recursos compartidos: la necesidad de repartir recursos que de por sí son escasos puede generar luchas de intereses ante la necesidad de cumplir metas u objetivos.

Actividades interdependientes: "Cuando los grupos se vuelven altamente interdependientes, surgen oportunidades para que un grupo auxilie o perjudique el trabajo de otros"²¹.

²⁰ Chiavenato, *op.cit.*: pp. 397-405

²¹ *Ibidem*.

El conflicto puede tener diversas consecuencias:

Positivas:

Estimula a las personas (energiza).

Fortalece sentimientos de identidad.

Despierta la atención ante los problemas.

Pone a prueba las estructuras de poder dentro de la organización

Negativas (puede llegar a ocurrir...):

Sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad.

Presión grupal (aumenta cohesión).

Desvío de energías productivas.

Bloqueo de iniciativas ajenas.

Tensión circular y fricción en las relaciones interpersonales.

2. La organización como sistema

El conflicto es necesario para la supervivencia de cualquier organización. Tendiendo en cuenta que esta se concibe como un sistema en el que naturalmente se presentan interacciones y procesos internos (dentro de esa relación entre sus partes), e intercambios de información y recursos con el medio externo. En este sentido la organización puede pensarse como un sistema abierto y en consecuencia, el conflicto sería el grado de desorden que presenta dicho sistema (entropía). En los momentos en los que aparece el desorden (conflicto) se tiende a corregirlo y esa corrección de la entropía lleva a que se instaure un orden superior y a posteriori la organización (el sistema) se perpetúa adaptándose a las condiciones que le plantean el medio y sus propias dinámicas internas.

3. El conflicto en la organización (conflicto laboral)

Por conflicto se entiende aquella situación en la que dos o más partes están en desacuerdo entre sí. El desacuerdo puede ser multicausal y dentro de una organización, dicho conflicto genera dos consecuencias básicas: ineficiencia e ineffectividad. La ineficiencia puede abarcar desde una interferencia mínima en las operaciones de la compañía, hasta la aparición de serias disfunciones que atentan contra la efectividad de la organización (obstaculización en el logro de los objetivos propios de la organización a través de los procesos internos que le son propios).

A grandes rasgos, algunos de los principales conflictos dentro de la organización son:

- Ü Conflictos entre la Sede Central y sus Subsidiarias.
- Ü Conflictos entre jefes de departamento.
- Ü Conflictos entre el jefe y sus subordinados (y viceversa).
- Ü Conflictos entre personas de un mismo departamento.
- Ü Conflicto entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales de sus miembros.
- Ü Conflicto entre el individuo y su trabajo.

A continuación se hace una breve reseña de estos.

3.5.2 Conflictos entre la Sede Central y sus Subsidiarias

Este conflicto tiene que ver con las interacciones que se dan entre una compañía "matriz" (o central) y sus compañías subsidiarias. El criterio de 'empresa subsidiaria', aunque se limita a cuestiones financieras relacionadas con la propiedad de una empresa sobre otra, no será tenido en cuenta dentro de su significado completo y en aras de ampliar la discusión el término se podría ampliar a compañías satélites a una empresa mayor, y que se dediquen ya sea a la prestación de servicios generales o especializados, o a la puesta punto de productos, su manejo y su distribución. Esta es una característica común a los negocios de hoy en los que una empresa central difumina su producción o partes de sus procesos dentro de un grupo de empresas ajenas (estrategia conocida como "outsourcing"). Tales empresas pueden ser de propiedad de la compañía central o entidades separadas con las que se establecen estrechos vínculos funcionales.

Esta es una característica creciente en las multinacionales contemporáneas que "riegan" por el mundo sus procesos a fin de garantizar un empleo óptimo de sus recursos financieros y operativos, según sea el caso. Las manifestaciones más recurrentes del conflicto en este estilo de relación inter-organizacional tienen que ver con el hecho de que en

ocasiones la sede central y las subsidiarias enfrentan entre sí a personas que no se conocen, que comparten expectativas y objetivos muy diferentes o que trabajan a ritmos particularmente propios, generándose contactos tensos y posturas que tienden hacia la rigidez.

Cabe aclarar que las dificultades no sólo tienen que ver con las personas, sino con las políticas estructurales de la compañía central y las políticas de las empresas subsidiarias. Tales políticas, como es natural, se conciben como lineamientos de acción y en consecuencia orientan la conducta de los empleados involucrados.

Las diferencias tradicionales tienen que ver con la insatisfacción de las necesidades de la sede central y algunas muestras de incapacidad de las subsidiarias. Otro tanto hacen las imposiciones que haga la empresa matriz y la reticencia de las subsidiarias a permitir injerencias externas cuando previamente ha existido una línea de trabajo clara (y que probablemente genera condiciones adecuadas de productividad y bienestar).

La solución a este tipo de conflicto pasa por diversos factores. Por un lado es crucial el papel que juegan las políticas de la compañía central, y más que las leyes que se imponen, lo que realmente cuenta es la elasticidad de éstas. Adicionalmente se hace importante la necesidad de una "selectividad preventiva" de las subsidiarias (según el caso) que garantice que en el futuro las relaciones con éstas serán armónicas, dinámicas y en concordancia con las expectativas de la casa matriz. En el terreno, la presencia de conflictos como estos genera otro tipo de situaciones que requieren un abordaje orientado a la concertación, aunque la descripción de tales estrategias de solución escapa a los objetivos de este trabajo.

3.5.3 Conflictos entre jefes de departamento

En un contexto en el que "los individuos dotados de responsabilidades y poderes similares, pero adscritos a departamentos diferentes, tienen que vivir y organizarse conjuntamente"²², puede aparecer el conflicto entre los jefes de departamento. La presencia de un objetivo común a la organización puede dar una visión unitaria, por lo menos para quienes desempeñan cargos de autoridad; sin embargo, una organización consta de funciones y departamentos creados alrededor de los requerimientos de especialización, y cada uno puede desarrollar una visión distinta de sus objetivos y de su posición dentro del marco global de la organización. Tales intenciones pueden circunscribirse a esferas internas y externas de la organización. La creciente especialización puede llevar a que algunos departamentos crezcan y se fortalezcan de modo tal que tiendan a interferir con los objetivos de otros y en consecuencia llevar al surgimiento de tensiones entre los jefes de los distintos departamentos que ven amenazada su autonomía por la influencia que pueda tener el jefe de otra dependencia.

Los conflictos entre jefes de departamento suelen darse tanto por un desconocimiento recíproco como por la ignorancia del papel que se debe desempeñar. Otras dependencias pueden generar reticencia al funcionamiento paralelo con otras dentro de la organización, si su función está subordinada a lo que otra división haga. Los actuales enfoques de la "compañía orientada al cliente" pretenden romper este paradigma y comprometen a todos los empleados con una filosofía de ventas compartida y orientada a la satisfacción plena del cliente, con independencia del departamento al que se pertenezca.

Otro estilo de conflicto que puede darse entre los jefes de departamento tiene que ver con la competencia por funciones semejantes.

En los casos en los que se presentan conflictos entre los jefes de departamento, se sugiere la presencia de una instancia superior a las partes involucradas, que tenga una clara visión de las metas y procedimientos de la organización y que eventualmente entre a mediar entre las partes buscando un punto de equilibrio.

3.5.4 Conflictos entre el jefe y sus subordinados (y viceversa).

²² P. Brajans y T.P. Cronin, *Teoría de la Organización*, Santafe de Bogota, Norma S.A., 1985: cap. 9

Este tipo de conflictos al interior de la organización tiene que ver, principalmente, con asuntos tales como la remuneración, productividad y las condiciones generales de trabajo. No obstante, estas discrepancias también se pueden presentar cuando los subalternos desean participar en los procesos de toma de decisiones que pueden afectarlos directamente.

Los conflictos subordinados-jefe afectan a los primeros cuando tienen relaciones tensas con el segundo. En apariencia, la comunicación subordinado-jefe puede parecer fluida, pero la tensión frecuente origina pequeños conflictos, cuya repetición genera desmotivación y acritud. "Se trata de un tipo de conflicto en el que predomina la actitud de víctima, puesto que el subordinado se siente víctima del jefe"²³.

Los conflictos de mando radican en una mala apreciación de los límites que no hay que romper: área de competencia, límite del propio poder (campo de control), límite de las fuerzas y debilidades de cada uno. "Las relaciones de mando son ciertamente las que provocan más tensión en los responsables, cuando éstos tienen que realizar la prueba cotidiana de su autoridad y de su tenacidad a riesgo de provocar conflictos. (...) El jefe que quiera tener el mejor sistema de reducción de conflictos ha de ser una persona siempre presente, siempre disponible, ha de saber escuchar y ha de estar dispuesto a formar (e informar) permanentemente a sus subordinados."²⁴

Por otra parte, los conflictos entre los subordinados y su jefe provocan tensión, pérdida de tiempo y una consecuente ineficacia. Un modo sencillo de contrarrestar este tipo de conflictos consiste en que: a) Los subordinados expresen abiertamente sus temores (y que lo hagan porque encuentren un ambiente propicio para ello), incomprendiones, ideales y manifestaciones de sus propias capacidades; b) Generar un ambiente tolerante al error, un ambiente confiable que evite que los subordinados se sientan intimidados a la hora de actuar.

3.5.5 Conflictos entre Personas de un mismo Departamento

La definición de este tipo de conflicto es clara: "en el interior de un grupo, de un servicio o de un departamento, colegas de un mismo nivel jerárquico sufren o provocan luchas internas que repercuten de una u otra manera sobre el responsable del grupo"²⁵ y sobre la dinámica misma del grupo.

La solución de este tipo de conflictos pasa por lo expuesto anteriormente: permitir que las personas se expresen con la mayor libertad posible y dentro de los debidos límites del respeto. Ya sea a través de los mecanismos legales vigentes dentro de la legislación laboral de cada nación o dentro de unos lineamientos particulares de la empresa, estos espacios de expresión son la base de cualquier concertación. Partiendo del hecho de que en la mayoría de conflictos de esta índole los sujetos involucrados saben qué tipo de elementos van implícitos, merece la pena "lavar la ropa sucia en casa" y dirimir las diferencias en los mejores términos antes de tener que recurrir a instancias externas que probablemente medien en detrimento de la armonía natural que debería caracterizar al grupo.

3.5.6 Conflicto entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales de sus miembros

"Los objetivos de la corporación se relacionan con la organización como una entidad total (como un sistema); esto no significa que cada uno de sus integrantes esté de acuerdo con dichos objetivos. Cada individuo tiene sus propias metas y no todas se relacionan con la organización, aunque ésta pueda servir como medio para alcanzar, por lo menos, algunas de ellas. Las diferencias en cuanto a la identificación de objetivos y su cumplimiento, plantean la posibilidad de conflicto"²⁶.

Existe en la actualidad, dadas las difíciles condiciones laborales, una tendencia a desempeñarse en varias actividades laborales que garanticen unos ingresos económicos adecuados. "Cuando los objetivos de esas organizaciones (diferentes) se contraponen, puede aumentar la posibilidad de conflicto"²⁷.

²³ *Ibidem*.

²⁴ *Ibidem*.

²⁵ *Ibidem*.

²⁶ Dominique Chalvin y Francois Eyssette, *Como resolver los pequeños conflictos en el trabajo*, Barcelona, Deusto, 1994: p: 181-195

²⁷ *Ibidem*.

Las actitudes, compromiso y personalidad de los miembros de una organización eventualmente puede relacionarse con la posición que ocupen dentro de la jerarquía de la compañía. Suele ocurrir que quienes se encuentran en la escala inferior tienen dificultad para identificarse con los objetivos propuestos por la alta administración. "Las personas, puesto que ocupan distintos niveles dentro de la organización, pueden percibir de manera diferente aquello que es conveniente y su percepción por las nociones sobre la posición y la realidad de la vida de la organización"²⁸. A menudo, este tipo de personas que reaccionan en contra de las políticas de la empresa, tienden a ver a la organización como un medio útil, principalmente económico, que hace posible el logro de metas relacionadas con la vida privada (fuera de la organización).

El conflicto, en este caso, tiende a verse tipificado a través de las múltiples visiones que se entretienen. La gerencia puede ver a estos individuos "reactivos" como antítesis del modelo deseado de "hombre (o mujer) de organización", en contraposición a las posturas del o los empleados.

Esta variedad de conflicto guarda estrecha relación con las luchas obrero–patronales en las que se ven involucrados agrupaciones sindicales que negocian pliegos de peticiones y recurren a convenciones colectivas para la conquista de las que son "sus demandas". En muchas ocasiones estas luchas se pueden juzgar como justas porque propenden por el logro de mejores condiciones salariales, mejoras en la seguridad social, estabilidad laboral, salud ocupacional y mejores condiciones de vida para el empleado y su familia. En otras circunstancias, la lucha sindical representa una seria amenaza para la estabilidad de las compañías frente a la intransigencia de los sindicatos que se exceden en sus peticiones a costa de la real capacidad económica de la empresa. Una administración débil probablemente cederá ante las presiones del sindicato (en algunos casos promovidas por la huelga o parálisis deliberada), pero a mediano o largo plazo esto repercutirá en la capacidad financiera de la compañía y eventualmente obligue a recurrir a despidos, retiro de primas o supresión de plantas para mantenerse a flote.

Las medidas para contrarrestar esta variedad de conflicto se plantean básicamente en soluciones de índole preventiva, es decir, desde el momento mismo de la selección del personal. La gerencia establece una línea de perfiles profesionales adecuados a sus necesidades y diseña un proceso de búsqueda de candidatos que optimice la identificación de tales rasgos dentro de los candidatos a una vacante. Pero esto no sólo se limita a la esfera profesional, incluso hay compañías que exploran el pasado laboral de los empleados para tener en cuenta antecedentes relacionados con la funcionalidad de éste dentro del engranaje de las organizaciones a las que ha pertenecido. Aunque a la luz de muchas legislaciones (Constitución Política, Ley Federal del Trabajo, Normatividad de la OIT, etc.) es ilegal el negar un empleo por ejercer o haber ejercido la lucha sindical, algunas empresas cuando encuentran un candidato apto para el puesto lo eliminan inmediatamente si encuentran antecedentes de pertenencia a algún grupo de lucha laboral (sindicato o agrupación de trabajadores).

3.5.7 Conflicto entre el individuo y su trabajo

Este tipo de conflicto puede presentarse debido a las presiones económicas por desempeñarse laboralmente a como de lugar (por necesidad) y ser socialmente productivo. "El resultado puede ser un trabajo que ofrece muy pocas oportunidades para la creatividad y el sentido de realización, y conducir al sufrimiento, la frustración y la alienación porque las necesidades del sistema social de la organización con incompatibles con las del sistema técnico"²⁹.

El conflicto de rol (individuo–trabajo) puede tomar varias formas. Se da el caso en el que las exigencias del trabajo excedan las capacidades del individuo; esta persona probablemente llegue a sentirse insegura, frustrada, incapaz y tienda a retraerse física y psicológicamente. El caso contrario también es común y consiste en que las capacidades de la persona exceden las exigencias del trabajo que desempeña; esto puede conducir a que el individuo se muestre apático, frustrado y aburrido, con las consecuencias que eso eventualmente le pueda traer a la organización.

Otra situación es la ambigüedad, es decir, cuando el individuo no está plenamente seguro de la naturaleza y de las exigencias de su trabajo, o cuando hay conflicto de exigencias (responsabilidad frente a múltiples requerimientos); esto puede conducir a la experimentación de un alto grado de incertidumbre y ansiedad, que a su vez pueden desencadenar otros conflictos (p. e., con el jefe o compañeros).

²⁸ *Ibidem*.

²⁹ *Ibidem*.

3.6 ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS

Algunos de los métodos más comunes para manejar los conflictos son:

3.6.1 Confrontación

Las partes en conflicto se reúnen para discutir el tema y resolver los problemas mutuos.

Cuando se comparten y comunican las discrepancias de una manera adulta, con frecuencia se logra que las dos partes identifiquen las similitudes que pueden servir de base para un esfuerzo combinado que los lleve a la solución del conflicto con la cooperación de ambos.

No obstante afrontar directamente el conflicto no lleva por sí sólo a resolverlo, ya que muchas veces los problemas brotan de sistemas de valores discrepantes e incompatibles, más bien hará falta llegar a una solución satisfactoria a través de una negociación complementaria.

3.6.2 Objetivos vitales

La identificación de una meta u objetivo que requiere de la colaboración de las partes en conflicto es un método complementario al anterior, para involucrar a las partes en conflicto en algo que compromete la supervivencia más allá de las diferencias individuales.

3.6.3 Expansión de recursos

Cuando el conflicto se debe a la competencia por los recursos, si los recursos se pueden ampliar, es posible reducir el conflicto.

Por desgracia, aunque este método reduce a menudo el conflicto, en la mayoría de las organizaciones raramente se dispone de recursos suficientes para utilizarlo.

3.6.4 Prevención o evasión

Este método adquiere comúnmente dos formas, el distanciamiento y la supresión.

El distanciamiento es cuando una de las partes o ambas, toman la decisión de evitar la interacción alejándose de la otra parte física y/o mentalmente. La supresión es cuando una de las partes decide retener la información o guardar los sentimientos que pueden contrariar a la otra parte, lo cual puede llegar a convertirse en una bomba de tiempo.

Estas técnicas no resuelven realmente el conflicto, sino que más bien lo postergan, lo cual puede resultar a la larga en un conflicto de mayores proporciones.

3.6.5 Atenuación o suavización

Se reduce o aligera el conflicto cuando una de las partes cede totalmente en favor de la otra, adaptándose a sus intereses.

Se trata también de una resolución superficial, ya que no siempre podrá estar cediendo la misma persona, porque a la larga se llegaría a la frustración.

3.6.6 Imposición

Una de las partes se sirve de la estructura formal y de tácticas de poder para ganar el conflicto imponiendo sus intereses sobre el que tiene menor poder o autoridad.

Esta forma de pretender solucionar un conflicto a través de la imposición genera mayor rebeldía y a la larga conflictos más fuertes, en lugar de realmente resolverlos, porque el que es sometido a través del poder, siempre quedará frustrado e insatisfecho.

3.6.7 Contemporización

Este es un método que no permite ganadores y perdedores, sino que lleva más bien a negociar soluciones mutuamente satisfactorias a través de la renuncia o concesión de parte de los intereses de cada una de las partes en conflicto.

Aunque el propósito es ganar-ganar, es una técnica difícil, porque las partes en conflicto pocas veces quedan plenamente satisfechas y muchas veces el conflicto que generó la situación de contemporización tiende a repetirse. No obstante, es una de las estrategias de resolución más recomendables.

3.6.8 Administración del conflicto

La Administración del Conflicto es el uso de determinadas técnicas para solucionar o para estimular conflictos permitiendo que los administradores controlen los niveles de conflicto hasta alcanzar el nivel deseado que permita a la organización funcionar productivamente.

3.6.9 Técnicas para la resolución del conflicto

Ü Solución del problema

Reunión cara a cara de las partes en conflicto, con el propósito de identificar el problema y resolverlo por medio de una discusión franca.

Ü Metas superordinales

Crear una meta compartida que no se podría lograr sin la cooperación de ambas partes.

Ü Ampliación de recursos

Cuando la escasez de un recurso ocasiona un conflicto (dinero, oportunidades de ascenso, espacio de oficina), la ampliación del recurso puede crear una solución ganar-ganar.

Ü Evasión

Retiro o supresión del conflicto.

Ü Allanamiento

Minimizar las diferencias mientras se enfatizan los intereses comunes entre las partes en conflicto.

Ü Mando autoritario

La administración utiliza su autoridad formal para resolver el conflicto y luego comunica sus deseos a las partes involucradas.

Ü Modificación de la variable humana

Uso de técnicas de modificación del comportamiento, como capacitación en relaciones humanas para modificar las actitudes y comportamientos que ocasionan el conflicto.

Ü Modificación de las variables estructurales

Cambio de la estructura formal de la organización y los patrones de interacción de las partes en conflicto por medio del rediseño de puestos, transferencias, creación de puestos de coordinación y otras medidas similares.

3.6.9 Técnicas para la estimulación del conflicto

Comunicación.- Uso de mensajes ambiguos o amenazadores para incrementar los niveles de conflicto.

Incorporación de personas externas.- Incorporar a empleados a un grupo cuyos antecedentes, valores, actitudes o estilos administrativos son diferentes a los de los miembros actuales.

Reestructuración de la organización.- Reacomodo de los grupos de trabajo, modificación de las reglas y reglamentos, aumento de la interdependencia y promoción de cambios estructurales similares para destruir el *status quo*.
Nombramiento de abogado del diablo.- Nombrar a un crítico para que argumente en forma deliberada contra las posiciones mayoritarias del grupo.

3.7 LA NEGOCIACIÓN EN EL MANEJO DE CONFLICTOS

La negociación es el proceso en que dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de ponerse de acuerdo en el porcentaje o tasa de intercambio para ellos. En el caso del conflicto, se negocia la cesión de un porcentaje de los intereses en pugna, más o menos equivalente en valor, esfuerzo o sacrificio para ambas partes.

La negociación permea el conflicto y permite que se resuelva de una manera conciliadora para ambas partes, que deberán quedar lo más satisfechas posible con el resultado.

La negociación deberá realizarse mediante un acuerdo equilibrado donde ambas partes ganan.

3.7.1 El Proceso de Negociación

1. Preparación y planeación.- Antes de comenzar la negociación analice la naturaleza del conflicto, los antecedentes de la negociación, quién está involucrado y sus perspectivas del conflicto.

Examine lo que desea usted obtener, cuáles son sus metas y la estrategia que seguirá.

Determine su MAAN (la mejor alternativa a un acuerdo negociado), el valor más bajo aceptable para que usted negocie un acuerdo. Cualquier oferta que reciba por encima de su MAAN es mejor que nada.

2. Definición de las reglas del juego.- Una vez que haya desarrollado su planeación y la estrategia, defina junto con la otra parte, las reglas del juego y los procedimientos a seguir. Durante esta fase ambas partes intercambian sus propuestas.

3. Aclaración y justificación.- Después de intercambiar las posiciones iniciales, ambas partes explicarán ampliamente el problema, aclarando, reforzando y justificando sus exigencias originales. Esta es una oportunidad para intercambiar información útil, no necesariamente para confrontar.

4. Regateo y solución del problema.- Este es el momento del estira y afloja para tratar de llegar a un acuerdo. Indudablemente que ambas partes tendrán que hacer concesiones, pero este es el momento de alcanzar un buen acuerdo, menos sacrificado y más satisfactorio.

5. Cierre e implantación.- El último paso en el proceso de negociación es la formalización del acuerdo trabajado por ambas partes, generalmente en los conflictos a nivel organizacional se hace por conveniencia plasmado en un documento o contrato formal y desde ahí se empiezan a desarrollar los procedimientos necesarios para su implantación, seguimiento y control.

Los conflictos en las organizaciones son inevitables. No obstante, el conflicto puede actuar como una fuerza positiva o negativa, de modo que la dirección no debe esforzarse en que desaparezca, sino eliminar los que afecten negativamente a los esfuerzos que la organización dedica a alcanzar sus objetivos. Por tanto, el problema no parece radicar en el conflicto, sino en la forma de manejarlo.

3.8 ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO DE CONFLICTO.

El instrumento de Manejo de Conflicto de Thomas Kilman (véase metodología) mide tres categorías de estrategias para la gestión del conflicto: orientado a la solución, no enfrentamiento y control. Las estrategias orientadas a la solución tienden a centrarse en el problema antes que en los individuos involucrados. Las soluciones acordadas, con frecuencia, benefician a ambos y ninguno de ellos se define como ganador o perdedor. Las estrategias de no enfrentamiento tienden a centrarse en eludir el conflicto, ya sea evitando a la otra persona o sencillamente permitiendo que "se salga con la suya". Estas estrategias se utilizan cuando interesa más evitar el enfrentamiento que el resultado real de la situación problemática. Las estrategias de control se orientan a ganar o en lograr nuestros objetivos sin tener en cuenta las necesidades o deseos de otra persona. Los individuos que utilizan estas estrategias con frecuencia apelan a las normas y las regulaciones para "ganar la batalla".

Las tres estrategias anteriores se pueden representar en dos dimensiones que muestran la manera en que los individuos piensan y se comportan en situaciones de conflicto. La primera dimensión representa la *cooperación* o el grado en que está dispuesto a esforzarse para satisfacer las necesidades e intereses de la otra parte interesada. La segunda dimensión representa la *asertividad* o el grado en que está dispuesto a esforzarse para satisfacer sus propias necesidades e intereses. El siguiente esquema presenta la manera en que estas dos dimensiones definen los cinco enfoques para el manejo de conflicto.



Las estrategias de no enfrentamiento están relacionadas con las técnicas de evasión y conciliación, las de control están asociadas con la técnica de competencia y las orientadas a la solución están relacionadas con las de colaboración y compromiso.

1. *Técnica de evasión.* Cuando utilizan esta técnica, los individuos reconocen la existencia del conflicto, pero no desean enfrentarse a los temas que lo causan. Al eludir los temas, no se esfuerzan por satisfacer sus propias metas, ni tampoco las de la otra persona. Pueden optar por retirarse y crear una separación física entre ambos o reprimir sus sentimientos y no discutir la causa del conflicto. Esta técnica es aconsejable cuando se necesita tiempo para que las dos partes involucradas en el conflicto “se enfrien”. Sin embargo, a largo plazo, si no se afronta el conflicto, es muy probable que aflore de nuevo. Aún más, evitar el conflicto puede ser causa de que se ignoren otros temas directivos importantes.
2. *Técnica de conciliación.* Cuando se utiliza esta técnica, los individuos no actúan para lograr sus propias metas; prefieren trabajar solamente para satisfacer los intereses de la otra parte interesada. Este enfoque tiene la ventaja de que mantiene la armonía y evita las divisiones. A corto plazo, este enfoque es aconsejable cuando el tema no es demasiado importante para una persona, o cuando la otra parte es mucho más fuerte y no transigirá. Sin embargo, a largo plazo, las personas no siempre están dispuestas a sacrificar sus necesidades personales con objeto de mantener las buenas relaciones. Además, la técnica de conciliación, por lo general, limita la creatividad y paraliza la búsqueda de nuevas ideas y soluciones al problema.
3. *Técnica de competencia.* En contraste directo con la técnica de conciliación, la de competencia es aquella en la que los individuos solamente se esfuerzan por lograr sus propias metas. En estos casos, recurren a las estructuras de autoridad y las regulaciones formales para ganar la batalla. Aunque este enfoque es adecuado cuando se necesita una reacción rápida y decidida o cuando usted sabe que ciertas acciones o decisiones deben tomarse en beneficio del grupo, con frecuencia sus resultados son disfuncionales. Los comportamientos competitivos generan las confrontaciones ganar-perder, en las que uno es, sin lugar a dudas el ganador, y el otro el perdedor. Asimismo, al igual que en la técnica de conciliación, el uso de comportamientos competitivos limita la creatividad y paraliza la búsqueda de nuevas ideas y soluciones al problema.
4. *Técnica de compromiso.* La técnica de compromiso es la primera de las estrategias orientadas a la solución. Los individuos que utilizan esta técnica se preocupan tanto de sus propios intereses y metas como de los intereses y metas de la otra parte involucrada. Por lo general, incluye algún tipo de negociación, en la que cada parte interesada tiene que ceder en algo, con el fin de ganar algo. Las estrategias de compromiso parten de la hipótesis de que existe un recurso o cantidad fija que tiene que repartir y, mediante el compromiso, no habrá perdedores. Sin embargo, la desventaja de esta técnica es que ninguna de las partes involucradas es la ganadora y con frecuencia, las personas recuerdan que tuvieron que ceder en algo para poder conseguir lo que deseaban.

5. *Técnica de colaboración.* La segunda estrategia orientada a la solución es la técnica de colaboración, similar, a la de compromiso. Los individuos que utilizan la técnica de colaboración se preocupan de sus propios intereses y metas tanto como de los intereses y metas de la otra parte interesada. La diferencia está en que no parten de la base de un recurso fijo que obliga a todos a ceder algo con el fin de ganar algo. Por el contrario, parte de la base de que la participación creativa del problema permite generar una solución en la que todos son ganadores. Obviamente este enfoque tiene grandes ventajas en términos de unión moral; la principal desventaja es que consume mucho tiempo y es posible que no dé resultado cuando el conflicto incluye diferencias de valores.

3.8.1 Ventajas y desventajas de las técnicas de manejo de conflicto.

Cada una de las técnicas tiene sus ventajas y desventajas, y éstas determinan su uso en determinadas situaciones. A continuación se presentan las cinco técnicas y las situaciones en las que su uso es el indicado.

Cuando utilizar las cinco estrategias para el manejo del conflicto

ESTRATEGIA	CUANDO UTILIZARLA
Competencia	1. Cuando es necesario una acción rápida y decidida. 2. En temas importantes, cuando es necesario implantar soluciones impopulares 3. En temas vitales para el bienestar de la organización, cuando está convencido de que tiene la razón. 4. Frente a personas que se aprovechan del comportamiento no competitivo.
Colaboración	1. Para encontrar una solución integradora, cuando los intereses de todos son tan importantes que no es posible llegar a un compromiso. 2. Cuando el objetivo es aprender. 3. Para aunar los inputs de personas con diferentes perspectivas. 4. Para lograr el compromiso, al incorporar los intereses en un consenso. 5. Para solucionar problemas emocionales que dificultan la relación.
Compromiso	1. Cuando las metas son importantes pero no compensan el esfuerzo o la interrupción potencial de otras formulas más asertivas. 2. Cuando los oponentes , en igualdad de poder , están comprometidos con metas mutuamente excluyentes. 3. Para lograr arreglos temporales en temas complejos. 4. Para llegar a soluciones expeditas , cuando el tiempo apremia. 5. Como alternativa, cuando la colaboración o la competencia no dan resultado.

ESTRATEGIA	CUANDO UTILIZARLA
Evasión	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Cuando el asunto es trivial o existen otros temas más importantes. 2. Cuando percibe que no hay posibilidades de satisfacer sus intereses. 3. Cuando las consecuencias negativas de la posible interrupción superan los beneficios de la resolución . 4. Cuando hay que dar tiempo a los interesados para que se enfríen y recuperen la perspectiva. 5. Cuando la recolección de información reemplaza a la solución inmediata .
Conciliación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuando se descubre que está equivocado; para lograr una postura que le escuchen, para aprender y para demostrar que es razonable. 2. Cuan el asunto es más importante para los demás que para la propia persona; para satisfacer a los demás y mantener la cooperación. 3. Para ganar puntos a su favor, con vistas a otros asuntos futuros. 4. Para minimizar las pérdidas cuando le superan en número y está perdiendo. 5. Cuando la armonía y la estabilidad son de especial importancia. 6. Para contribuir al desarrollo de sus empleados, permitiendo que aprenden de sus errores.

³⁰

³⁰ Fuente: Keneth W Thomas , "Toward Multi- Dimensional Values in Teaching : The Example of Conflict Behaviors ", Academy of Management Review 2, no. # (1977), p. 487.

Capítulo IV: Resultados

4.1 TABLA DE RESULTADOS OBTENIDOS TRAS LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE ESTILO DE LIDERAZGO A LOS GERENTES DE LOS COMPLEJOS CINEMATOGRAFICOS CINEMEX

No.	Nombre	Cuestionario Liderazgo			
		AUTOCRATICO	EQUIPO	CLUB	EMPOBRECIDO
		C1	C2	C3	C4
1	Paul Stevens Del Río	1	3	1	2
2	Janette Palma Leal	-4	6	2	0
3	Juan Carlos Bernal	1	1	0	2
4	Guadalupe Orduña	2	6	7	0
5	Antonio Alarcón Miranda	3	3	2	2
6	Sonia Pérez Calleja	0	2	7	0
7	Ignacio Jacobo Blancas	-4	-2	-1	-2
8	Omar Trujillo García	-1	-1	-1	2
9	Luis Fernando Rodríguez	-2	5	5	0
10	Marco Antonio Yeppez	-2	3	7	0
11	Juan Carlos Tapia Avilés	2	6	0	2
12	Edgar Rangel Rodríguez	4	6	0	-4
13	Maria de los Angeles López	1	2	2	6
14	Azucena Cerón Quintana	-4	3	0	0
15	Luis Angel Rosas Becerril	0	8	5	0
16	Rodolfo Escote	-1	3	1	0
17	Fernando López Carretero	1	1	6	1
18	Erika Rodríguez Marquina	4	3	3	4
19	Iván Gómez Rodríguez	2	6	0	-2
20	Víctor Hugo Jardón	4	1	1	4
21	Olivia López González	-1	2	4	2
22	Rafael Cortés González	0	7	2	2
23	Carlos Ibarra Elizondo	2	5	1	0
24	Guadalupe Anguiano	-3	-3	-2	0
25	Laura Ontiveros León	4	8	7	2
26	Lorenzo Castellanos Gómez	2	8	2	0
27	Jorge Augusto Gutiérrez	4	6	3	0
28	Alejandra Espinosa Días	4	-2	5	5
29	Carolina Vargas Plata	-4	7	3	0
30	Gabriel Galván Leo	2	1	5	1
31	Rolando Maggi Saez	-4	3	0	0
32	Daniel Cruz Cardenas	0	8	5	0
33	Isabel Millán Solís	-1	1	3	0
34	Mercy Ávalos Malvaez	1	1	6	1
35	Alejandro Ramírez Albor	4	3	3	4
36	Juan Manuel Marquez Rodríguez	2	0	6	-2
37	Jorge Sanchez Arroyo	4	1	1	4
38	Joaquín Rubio Pallares	-1	2	4	2
39	Wendy Reyes C.	-4	6	2	0
40	Paola Villa	1	1	0	2

41	Obed Albarrán Guerra	2	6	7	0
42	Jorge Reyes Méndez	3	3	2	2
43	Jorge Ramirez	0	2	7	0
44	Carlos Hernández Rafael	-4	-2	-1	-2
45	Manolo Cabrera Hernández	-1	-1	-1	2
46	Estela Montiel	-2	5	5	0
47	Fabricio Trejo Zaragoza	2	6	0	2
48	Oscar Bravo	4	6	0	-4
49	Lidia Karla Salgado	1	2	2	6
50	Rosario Torres Carrillo	-4	3	0	0
51	Carlos Leo	1	8	5	0

En esta tabla se pueden observar los resultados obtenidos en cuanto al instrumento de Hersey y Blanchard aplicado a los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex. Este cuestionario mide el tipo de liderazgo que tiene la gente respecto a sus subordinados. En dicha tabla se encuentran los 51 datos obtenidos de los gerentes, los cuales nos muestran las tendencias de las puntuaciones de dicho grupo de gerentes, con lo cual pudimos observar que 25 de los participantes obtuvieron la mayor puntuación en el estilo de equipo, lo que se puede interpretar es que estos gerentes realizan el trabajo por medio de personas comprometidas, mediante la interdependencia debida a un interés común en los propósitos de la organización la cual produce relaciones de respeto y confianza y por lo cual se considera el estilo ideal de liderazgo.

También podemos observar que 18 de nuestros participantes tienen como estilo de liderazgo el club campestre en el cual el dirigente permite a sus subordinados sus propias actividades y gasta mucho tiempo en desarrollar relaciones personales con ellos.

Se observó que 6 de los participantes tienen el estilo de liderazgo el autócrata es decir que la eficiencia en las operaciones resulta de condiciones de trabajo, de tal manera que los elementos humanos interfieren en un grado mínimo, es decir es un estilo orientado sólo a la producción.

También constatamos que 11 gerentes presentaron el estilo empobrecido, el cual consiste en no enfatizar el apoyo y el progreso de sus subordinados al igual que tampoco hace un énfasis en la productividad.

Autócrata: tareas altas – relaciones bajas

Equipo: tareas altas – relaciones altas

Club campestre: Tareas bajas – relaciones altas

Empobrecido: tareas bajas - relaciones bajas

4.2 TABLA DE RESULTADOS OBTENIDOS TRAS LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE INVENTARIO DE COMUNICACIÓN A LOS GERENTES DE LOS COMPLEJOS CINEMATOGRAFICOS CINEMEX

No.	NOMBRE	Cuestionario comunicación				
		C	E	CE	ES	GA
		C1	C2	C3	C4	C5
1	Paul Stevens Del Río	21	15	18	30	21
2	Janette Palma Leal	16	18	16	22	16
3	Juan Carlos Bernal	18	19	18	21	14
4	Guadalupe Orduña	21	17	18	24	21
5	Antonio Alarcón Miranda	17	21	15	24	24
6	Sonia Pérez Calleja	18	18	18	27	21
7	Ignacio Jacobo Blancas	15	16	18	15	9
8	Omar Trujillo García	15	21	18	23	21
9	Luis Fernando Rodríguez	12	21	18	21	16
10	Marco Antonio Yopez	19	24	18	28	27
11	Juan Carlos Tapia Avilés	21	21	18	14	15
12	Edgar Rangel Rodríguez	18	23	17	28	21
13	Maria de los Angeles López	15	21	18	18	18
14	Azucena Cerón Quintana	21	18	18	25	19
15	Luis Angel Rosas Becerril	14	22	18	26	24
16	Rodolfo Escote	15	21	18	30	24
17	Fernando López Carretero	16	15	15	27	12
18	Erika Rodríguez Marquina	14	16	13	21	12
19	Iván Gómez Rodríguez	17	19	16	27	21
20	Victor Hugo Jardón	12	9	6	15	9
21	Olivia López González	13	12	15	29	19
22	Rafael Cortés González	19	24	15	28	21
23	Carlos Ibarra Elizondo	15	12	16	26	26
24	Guadalupe Anguiano	13	14	16	25	24
25	Laura Ontiveros León	16	18	11	21	16
26	Lorenzo Castellanos Gómez	20	24	17	27	24
27	Jorge Augusto Gutiérrez	21	21	15	18	21
28	Alejandra Espinosa Días	18	24	18	27	25
29	Carolina Vargas Plata	16	23	15	24	25
30	Gabriel Galván Leo	17	12	18	27	27
31	Rolando Maggi Saez	21	17	18	24	21
32	Daniel Cruz Cardenas	16	18	18	15	21
33	Isabel Millán Solís	18	23	13	28	21
34	Mercy Ávalos Malvaez	15	21	14	14	22
35	Alejandro Ramírez Albor	21	14	18	25	15
36	Juan Manuel Marquez Rodríguez	14	13	18	20	22
37	Jorge Sanchez Arroyo	13	21	16	23	21
38	Joaquín Rubio Pallares	16	15	10	27	11
39	Wendy Reyes C.	11	16	16	21	11
40	Paola Villa	13	12	15	12	22

41	Obed Albarrán Guerra	19	14	15	17	21
42	Jorge Reyes Méndez	15	22	16	15	26
43	Jorge Ramírez	16	21	15	28	14
44	Carlos Hernández Rafael	16	12	18	26	20
45	Manolo Cabrera Hernández	14	14	16	25	23
46	Estela Montiel	18	20	17	27	21
47	Fabrizio Trejo Zaragoza	15	22	15	15	9
48	Oscar Bravo	16	21	18	28	15
49	Lidia Karla Salgado	14	20	18	14	19
50	Rosario Torres Carrillo	12	18	17	16	22
51	Carlos Leo	21	14	12	18	20

Esta tabla presenta los resultados obtenidos tras la aplicación del cuestionario (inventarios de estilos de comunicación) a los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex.

Dentro de los 51 participantes pudimos observar que de acuerdo a las tendencias de las puntuaciones del grupo, 34 de los 51 gerentes participantes presentan el estilo de claridad de expresión el cual es tomado como el ideal para este instrumento. También se observó que 10 de los participantes cayeron dentro del estilo de escuchar (poner atención); 11 obtuvieron resultados para ser ubicados en el estilo de autopercepción (concepto de sí mismo, solo 5 participantes tuvieron el estilo de capacidad para expresar los sentimientos constructivamente y finalmente 3 de los gerentes estudiados cayeron dentro del el estilo de grado de apertura para los demás, con lo cual podemos constatar que el estilo de comunicación dominante dentro de las Gerentes de los Complejos Cinematográficos CINEMEX fue el de claridad de expresión (saber comunicarse).

Es importante tener en cuenta que dentro de los resultados se encontraron gerentes que basándonos en los resultados presentaban puntuaciones con las cuales los podíamos ubicar en dos estilos diferentes de comunicación, como es el caso de Alarcón Miranda, Rangel Rodríguez, Espinosa Díaz, que con sus puntuaciones podría pertenecer al estilo de Escuchar(poner atención y al de Claridad de expresión (saber comunicarse); en cambio Stevens del Río, Orduña, Tapia Ávilés, Cerón Quintana, Maggi Saez y Ramírez Albor, sus resultados los ubicaban tanto en el estilo de Autopercepción como en el de claridad de expresión. Pero también Escote, Rodríguez Marquina, obtuvieron el máximo en dos estilos pero ellos pertenecieron a los estilos de claridad de expresión y al de la capacidad de expresar los sentimientos constructivamente; y por último Leo Galván fue el único gerente que sus resultados lo ubicaron tanto en el estilo de Claridad de expresión como en el de Grado de apertura, Por lo tanto estos gerentes que presentaron dos estilos de comunicación no pueden ser ubicados sólo en uno de ellos sino que esto demuestra que pueden llegar a actuar con los dos estilos de comunicación a los que ellos pertenecen.

4.3 TABLA DE RESULTADOS OBTENIDOS TRAS LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE MANEJO DE CONFLICTOS A LOS GERENTES DE LOS COMPLEJOS CINEMATOGRAFICOS CINEMEX

No.	NOMBRE	Manejo de Conflictos				
		COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVAIR	COMPLACER
		C1	C2	C3	C4	C5
1	Paul Stevens Del Río	4	6	5	7	8
2	Janette Palma Leal	10	11	5	1	3
3	Juan Carlos Bernal	8	4	8	3	7
4	Guadalupe Orduña	6	8	4	7	3
5	Antonio Alarcón Miranda	10	5	4	5	6
6	Sonia Pérez Calleja	4	9	6	2	9
7	Ignacio Jacobo Blancas	2	8	10	7	3
8	Omar Trujillo García	3	10	5	7	5
9	Luis Fernando Rodríguez	6	7	6	6	5
10	Marco Antonio Yopez	7	5	7	8	3
11	Juan Carlos Tapia Avilés	10	4	9	2	5
12	Edgar Rangel Rodríguez	9	9	8	0	4
13	Maria de los Angeles López	7	8	6	5	4
14	Azucena Cerón Quintana	7	9	9	3	2
15	Luis Angel Rosas Becerril	1	12	8	4	5
16	Rodolfo Escote	6	9	10	1	3
17	Fernando López Carretero	10	11	5	1	3
18	Erika Rodríguez Marquina	9	7	5	9	0
19	Iván Gómez Rodríguez	6	5	4	9	6
20	Victor Hugo Jardón	8	6	6	7	3
21	Olivia López González	6	9	5	7	3
22	Rafael Cortés González	9	5	7	5	4
23	Carlos Ibarra Elizondo	7	9	7	3	4
24	Guadalupe Anguiano	9	6	5	4	6
25	Laura Ontiveros León	10	4	8	0	5
26	Lorenzo Castellanos Gómez	3	6	10	4	7
27	Jorge Augusto Gutiérrez	3	5	7	10	5
28	Alejandra Espinosa Días	9	7	8	0	4
29	Carolina Vargas Plata	4	11	5	5	5
30	Gabriel Galván Leo	5	2	8	9	6
31	Rolando Maggi Saez	4	6	5	7	8
32	Daniel Cruz Cardenas	10	11	5	1	3
33	Isabel Millán Solís	8	4	8	3	7
34	Mercy Ávalos Malvaez	6	8	4	7	3
35	Alejandro Ramírez Albor	10	5	3	5	6
36	Juan Manuel Marquez Rodríguez	4	6	9	2	9
37	Jorge Sanchez Arroyo	2	10	9	7	3
38	Joaquín Rubio Pallares	3	5	10	7	5
39	Wendy Reyes C.	6	7	6	6	5
40	Paola Villa	7	9	9	3	2

41	Obed Albarrán Guerra	2	8	8	4	5
42	Jorge Reyes Méndez	6	9	10	1	3
43	Jorge Ramírez	9	11	5	1	3
44	Carlos Hernández Rafael	9	7	5	9	0
45	Manolo Cabrera Hernández	6	5	4	9	6
46	Estela Montiel	8	6	6	7	3
47	Fabrizio Trejo Zaragoza	3	5	10	7	5
48	Oscar Bravo	6	7	6	6	5
49	Lidia Karla Salgado	7	5	7	8	3
50	Rosario Torres Carrillo	10	4	9	2	5
51	Carlos Leo	6	8	4	7	3

Es esta tabla se pueden ver los resultados obtenidos por los gerentes de los Complejos Cinematográficos CINEMEX en cuanto al instrumento de manejo de conflictos de Thomas Kilman. Dentro del grupo de participantes conformado por 51 gerentes de dichos complejos, podemos observar que 18 de los participantes obtuvieron la mayor puntuación en el estilo de Competir como forma de llevar el manejo de conflictos, con lo que se quiere decir que ellos defienden sus puntos de vista argumentando, pero normalmente tratan de imponer su punto de vista; por otro lado 11 de los gerentes cayeron en el estilo de evadir es decir que no tratan de entrar al problema, o muchas de las veces niegan que hay un problema; ; 9 de los gerentes cayeron en el estilo de Transigir, es decir que a ellos sólo les preocupa llegar a un acuerdo, no analizan tanto el problema, además de ser un estilo que no es altamente cooperador y la gente no se compromete con las soluciones y rompe los acuerdos. ; sin embargo dicho estilo se argumenta, escucha, coopera y se expresa la mejor manera de solucionar el problema Cabe mencionar que el estilo de integrar es el estilo ideal para el manejo de conflictos. Por último tenemos que solo 6 de los 51 gerentes participantes cayeron en el estilo de Complacer, es decir que son aquellos que a todo dicen que sí y no argumentan nada, además de que ceden a todo.

Un punto importante a observar es que en el caso de manejo de conflicto no se encontraron empates, es decir no se encontraron gerentes que con su evaluación pertenecieran a más de un estilo de manejo de conflicto.

4.4 CORRELACIÓN DE PEARSON

LIDERAZGO	AUTÓCRATA	EQUIPO	CLUB	EMPOBRECIDO
CINEMEX-ESTRATEGIAS GERENCIALES				
CINEMEX-GRUPO 1	0.1	0.179	-0.062	0.037
CINEMEX-GRUPO2	-0.007	-0.015	-0.01	0.072
CINEMEX-GRUPO 3	0.06	0.113	-0.066	-0.035
CINEMEX- CNA				
DIPLOMADO 1997	0.021	0.05	-0.023	0.043
CINEMEX-DIPLOMADO 1998	-0.057	-0.05	-0.178	0.018
CINEMEX-DIPLOMADO 1999	-0.227	-0.009	0.037	-0.162
CINEMEX- DIPLOMADO 2000	0.014	-0.097	0.179	0.079
CINEMEX- CISEN				
CINEMEX - SAT	0.141	-0.012	0.116	-0.241

En este cuadro se presentan los resultados de las correlaciones con respecto a los Estilos de Liderazgo. Dicho cuadro esta estructurado de tal manera que en las columnas se encuentran ubicados los diferentes estilos de liderazgos, y de las filas la relación que existe entre CINEMEX y las diferentes instituciones

COMUNICACIÓN	AUTOPERCEPCIÓN	ESCUCHAR	CLARIDAD DE EXPRESIÓN	CAPACIDAD DE EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS	GRADO DE APERTURA
CINEMEX-ESTRATEGIAS GERENCIALES					
CINEMEX-GRUPO 1	0.072	0.14	-0.277	-0.06	0.05
CINEMEX-GRUPO2	0.225	-0.122	-0.317	-0.071	-0.026
CINEMEX-GRUPO 3	0.265	0.26	0.096	0.055	0.334
CINEMEX- CNA					
DIPLOMADO 1997	0.222	-0.013	0.133	0.076	-0.074
CINEMEX-DIPLOMADO 1998	0.21	0.036	-0.137	-0.122	0.072
CINEMEX-DIPLOMADO 1999	-0.055	-0.016	-0.048	-0.119	-0.065
CINEMEX- DIPLOMADO 2000	-0.167	-0.257	-0.284	0.038	0
CINEMEX- CISEN	0.297	0.23	0.072	0.126	0.314
CINEMEX – SAT	NO PRESENTARON RESULTADOS DE COMUNICACIÓN				

En este cuadro se presentan los resultados de las correlaciones con respecto a los estilos de comunicación. Este cuadro esta estructurado de tal manera que en las columnas se encuentren ubicados los diferentes estilos de comunicación y por el lado de las filas la relación que existe entre CINEMEX y las diferentes instituciones.

MANEJO DE CONFLICTOS	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
CINEMEX-ESTRATEGIAS GERENCIALES					
CINEMEX-GRUPO 1	0.018	-0.132	0.184	-0.104	0.085
CINEMEX-GRUPO2	-0.142	-0.152	0.395	-0.029	0.006
CINEMEX-GRUPO 3	-0.171	0.105	0.121	0.013	-0.014
CINEMEX- CNA					
DIPLOMADO 1997	0.06	0.06	-0.074	0.031	-0.072
CINEMEX-DIPLOMADO 1998	-0.095	-0.053	0.131	-0.002	0.123
CINEMEX-DIPLOMADO 1999	-0.068	-0.125	0.034	0.156	0.035
CINEMEX- DIPLOMADO 2000	-0.175	-0.006	0.056	0.125	0.054
CINEMEX- CISEN					
CINEMEX- CISEN	-0.077	0.018	0.149	0.003	-0.044
CINEMEX – SAT					
CINEMEX – SAT	-0.107	-0.063	0.328	-0.045	-0.086

En este cuadro se presentan los resultados de las correlaciones con respecto a los estilos de Manejo de conflictos . Este cuadro está estructurado de tal manera que en las columnas se encuentran ubicados los diferentes estilos de manejo de conflictos y por el lado de las filas la relación que existe entre CINEMEX y las diferentes instituciones.

4.5 CUADRO DE RESPUESTAS A HIPÓTESIS

4.5.1 RESPUESTAS A HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.

Hipótesis de Investigación	Hipótesis Nula	Resultado	Justificación
<p>Hi:</p> <p>Si los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex tienen un estilo de liderazgo homogéneo de alta relación alta tarea, entonces presentan el estilo ideal de acuerdo a lo propuesto por Hersey y Blanchard.</p>	<p>Ho:</p> <p>Si los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex no tienen un estilo de liderazgo homogéneo de alta relación alta tarea, entonces no presentan el estilo ideal de acuerdo a lo propuesto por Hersey y Blanchard.</p>	<p>Aceptamos Ho. (la hipótesis nula)</p>	<p>Los resultados nos dieron evidencia que sólo el 49 % de los gerentes participantes presentaron el estilo ideal de liderazgo de alta relación –alta tarea</p>
<p>Hi:</p> <p>Si entre los complejos Cinematográficos Cinemex y los organismos estudiados anteriormente en la Administración Pública existe homogeneidad, de acuerdo a los resultados obtenidos después de la aplicación de los diferentes instrumentos que evalúan el estilo de liderazgo, el estilo de comunicación y el estilo de manejo de conflictos entonces son homogéneos entre sí.</p>	<p>Ho:</p> <p>Si entre los complejos Cinematográficos Cinemex y los organismos estudiados anteriormente en la Administración Pública no existe homogeneidad , de acuerdo a los resultados obtenidos después de la aplicación de los diferentes instrumentos que evalúan el estilo de liderazgo, el estilo de comunicación y el estilo de manejo de conflictos entonces son heterogéneos entre sí.</p>	<p>Aceptamos Hi. (la hipótesis de investigación).</p>	<p>Los resultados dieron evidencia que tanto los organismos de la administración pública como los de los complejos cinematográficos CINEMEX presentaron homogeneidad en los resultados obtenidos en los diferentes instrumentos</p>
<p>Hi:</p> <p>Si los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex presentan el estilo ideal de liderazgo de alta relación –alta tarea, entonces presentan el estilo de comunicación de claridad de expresión, conforme al instrumento de inventario de estilos de comunicación.</p>	<p>Ho:</p> <p>Si en los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex no tienen un estilo de comunicación homogéneo de claridad de expresión , entonces no presentan el estilo ideal de comunicación de acuerdo al instrumento de comunicación.</p>	<p>Aceptamos Hi. (la hipótesis de investigación).</p>	<p>Los resultados dieron evidencia de que el 66% de los gerentes participantes presentaron el estilo ideal de comunicación de claridad de expresión</p>
<p>Hi:</p> <p>Si los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex presentan el estilo ideal de liderazgo de alta relación-alta tarea, entonces tienen el estilo de integración de manejo de conflictos de acuerdo al instrumento de Thomas Kilman.</p>	<p>Ho:</p> <p>Si en los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex no tiene un estilo de manejo de conflictos homogéneo de integración , entonces no presentan el estilo de manejo de conflictos ideal de acuerdo al instrumento de Thomas Kilman.</p>	<p>Aceptamos Ho. (La hipótesis nula)</p>	<p>Los resultados dieron evidencia de que el 35% de los gerentes participantes presentaron el estilo de manejo de conflicto de competir contra solo el 13.72 de los gerentes que presentaron el estilo idal de integrar de Manejo de conflictos.</p>

4.5.2 RESPUESTA A HIPÓTESIS DE CORRELACIÓN

Hipótesis de Correlación	Grados de Correlación	Conclusión
<p>El estilo de liderazgo ideal (alta relación - alta tarea) y el estilo de comunicación de claridad de expresión, presentan una correlación positiva de +.90 dentro de la escala de Pearson con un nivel de significancia de .05 ($R_{xyz} \neq 0$).</p>	<p>+ .90 = Correlación positiva muy fuerte</p>	<p>Se rechaza la hipótesis ya que el coeficiente de .60 es mayor que el nivel de significancia de .05.</p>
<p>El estilo ideal de comunicación (claridad de expresión) y el estilo de integrar en el manejo de conflicto, presentan una correlación positiva de +.90 dentro de la escala de Pearson con un nivel de significancia de .05 ($R_{xyz} \neq 0$).</p>	<p>+ .90 = Correlación positiva muy fuerte</p>	<p>Se Rechaza la hipótesis ya que el coeficiente .47 es mayor que el nivel de significancia de .05.</p>
<p>El estilo ideal de manejo de conflicto (integrar) y el estilo de liderazgo ideal de alta relación- alta tarea, presentan una correlación positiva de +.90 dentro de la escala de Pearson con un nivel de significancia de .05 ($R_{xyz} \neq 0$).</p>	<p>+ .90 = Correlación positiva muy fuerte</p>	<p>Se rechaza la hipótesis ya que el coeficiente .496 es mayor que el nivel de significancia de .05.</p>
<p>Los resultados obtenidos en nuestra investigación dentro de los complejos cinematográficos CINEMEX, y los resultados obtenidos de las investigaciones realizadas anteriormente a la administración pública por alumnos de la UAM-I (CISEN, CNA, SAT que son grupos heterogéneos que han estudiado un diplomado en el INAP) presentan una correlación positiva de +.90 dentro de la escala de Pearson con un nivel de significancia de .05 ($R_{xyz} \neq 0$).</p>	<p>+ .90 = Correlación positiva muy fuerte</p>	<p>Se rechaza la hipótesis ya que el coeficiente de correlación para todos los estilos ideales de las variables liderazgo , comunicación y manejo de conflictos fue superior al nivel de significancia aceptable de .05</p>

4.5.3 RESPUESTA A HIPÓTESIS DE DIFERENCIA DE MEDIAS

Hipótesis de Diferencia de medias	Grados de Libertad	Conclusión
<p>Si el promedio de los resultados obtenidos en nuestra investigación dentro de los Complejos Cinematográfico CINEMEX es igual o mayor al valor que aparece en tablas (1.6759 – 2.403) podremos demostrar que el promedio de los organismos estudiados anteriormente en la Administración Pública no difiere de el de nuestra población (Cinemex) ($X_1 = X_2$).</p>	<p>Valores que aparece en tablas (1.6759 – 2.403)</p>	<p>Rechazamos la hipótesis ya que el promedio de los resultados obtenidos en nuestra investigación dentro de los complejos CINEMEX comparado con el promedio de los resultados obtenidos en los organismos de la administración publica difieren en los estilos ideales de liderazgo , comunicación y manejo de conflictos.</p>

4.6 CORRELACIÓN DE PEARSON

HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS Y ENSAYOS DE SIGNIFICACIÓN CINEMEX

Variable dependiente: Variable independiente:	Estilo de liderazgo ideal (alta relación-alta tarea) Estilo de comunicación de claridad de expresión
Hi: $r_{xy} \neq 0$ (Los estilos alta relación-alta tarea y claridad de expresión presentan una correlación –positiva de +.90– en los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex)	
Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.090 entre los estilos alta relación-alta tarea y claridad de expresión en los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex)	
Resultado: r: -.075 s: .60 Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .60 es mayor que el nivel de significancia .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.	

Variable dependiente: Variable independiente:	Estilo de comunicación de claridad de expresión Estilo ideal de manejo de conflicto (integrar)
Hi: $r_{xy} \neq 0$ (Los estilos claridad de expresión e integrar presentan una correlación –positiva de +.90– en los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex)	
Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre los estilos claridad de expresión e integrar en los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex)	
Resultado: r: .102 s: .47 Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .47 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.	

Variable dependiente: Variable independiente:	Estilo ideal de manejo de conflicto (integrar) Estilo de liderazgo ideal (alta relación-alta tarea)
Hi: $r_{xy} \neq 0$ (Los estilos integrar y alta relación-alta tarea presentan una correlación –positiva de +.90– en los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex)	
Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre los estilos claridad de expresión e integrar en los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex)	
Resultado: r: .098 s: .496 Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .496 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.	

CORRELACIONES CINEMEX-ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS Y ENSAYOS DE SIGNIFICACIÓN CINEMEX-CISEN DE
LIDERAZGO

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos
Variable independiente:	Cinemex Resultados del CISEN
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo de alta tarea-baja relación entre Cinemex y CISEN presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación +.90 entre Cinemex y CISEN en el estilo de alta tarea-baja relación en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .070 s: .553 Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente de .553 es mayor al nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos
Variable independiente:	Cinemex Resultados del CISEN
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo de alta tarea-alta relación entre Cinemex y CISEN presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CISEN en el estilo alta tarea-alta relación en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .108 s: .358 Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente de .358 es mayor al nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos
Variable independiente:	Cinemex Resultados del CISEN
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo baja tarea-alta relación entre Cinemex y CISEN presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CISEN en el estilo baja tarea-alta relación en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.035 s: .765 Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente de .765 es mayor al nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados del CISEN
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (EI estilo baja tarea-baja relación entre Cinemex y CISEN presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación +.90 entre Cinemex y CISEN en el estilo baja tarea-baja relación en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.026 s: .827</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente de .827 es mayor al nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS Y ENSAYOS DE SIGNIFICACIÓN CINEMEX-SAT DE LIDERAZGO

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados del SAT
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo alta tarea-baja relación entre Cinemex y SAT presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y SAT en el estilo alta tarea-baja relación en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .141 s: .095</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .095 es mayor al nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados del SAT
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo alta tarea-alta relación entre Cinemex y SAT presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de .90 entre Cinemex y SAT en el estilo alta tarea-alta relación en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.012 s: .890</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .890 es mayor al nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados del SAT
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo baja tarea-alta relación entre Cinemex y SAT presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y SAT en el estilo baja tarea-alta relación en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .116 s: .168</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .168 es mayor al nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados del SAT
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (EI estilo baja tarea-baja relación entre Cinemex y SAT presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y SAT en el estilo baja tarea-baja relación en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.241 s: .004 Interpretación: Se acepta la Hipótesis de Investigación porque el coeficiente .004 es menor al nivel de significancia de .05</p>	

HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS Y ENSAYOS DE SIGNIFICACIÓN CINEMEX-ESTRATEGIAS GERENCIALES (GRUPO 1) DE LIDERAZGO

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados de Estrategias Gerenciales (Grupo 1)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo de alta tarea-baja relación Cinemex y Grupo 1 presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y Grupo 1 en el estilo alta tarea-baja relación en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .100 s: .439</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente de .439 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados de Estrategias Gerenciales (Grupo 1)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo de alta tarea-alta relación Cinemex y Grupo 1 presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y Grupo 1 en el estilo alta tarea-alta relación en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .179 s: .164</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente de .164 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados de Estrategias Gerenciales (Grupo 1)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo de baja tarea-alta relación Cinemex y Grupo 1 presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y Grupo 1 en el estilo baja tarea-alta relación en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.062 s: .635</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente de .635 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados de Estrategias Gerenciales (Grupo 1)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$</p> <p>(El estilo de baja tarea-baja relación Cinemex y Grupo 1 presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$</p> <p>(Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y Grupo 1 en el estilo baja tarea-baja relación en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado:</p> <p>r: .037</p> <p>s: .774</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente de .774 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS Y ENSAYOS DE SIGNIFICACIÓN CINEMEX-ESTRATEGIAS GERENCIALES (GRUPO 2) DE LIDERAZGO

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados de Estrategias Gerenciales (Grupo 2)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo alta tarea-baja relación entre Cinemex y Grupo 2 presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y Grupo 2 en el estilo alta tarea-baja relación en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.007 s: .956</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente de .956 es mayor al nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados de Estrategias Gerenciales (Grupo 2)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo alta tarea-baja relación entre Cinemex y Grupo 2 presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y Grupo 2 en el estilo alta tarea-baja relación en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.015 s: .907</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente de .907 es mayor al nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados de Estrategias Gerenciales (Grupo 2)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo alta tarea-baja relación entre Cinemex y Grupo 2 presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y Grupo 2 en el estilo alta tarea-baja relación en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.010 s: .940</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente de .940 es mayor al nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:

Resultados de los Complejos Cinematográficos
Cinemex

Variable independiente:

Resultados de Estrategias Gerenciales (Grupo 2)

Hi: $r_{xy} \neq 0$

(El estilo alta tarea-baja relación entre Cinemex y Grupo 2 presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)

Ho: $r_{xy} = 0$

(Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y Grupo 2 en el estilo alta tarea-baja relación en los resultados obtenidos)

Resultado:

r: .072

s: .580

Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente de .580 es mayor al nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.

HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS Y ENSAYOS DE SIGNIFICACIÓN CINEMEX-ESTRATEGIAS GERENCIALES (GRUPO 3) DE LIDERAZGO

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados de Estrategias Gerenciales (Grupo 3)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo alta tarea-baja relación entre Cinemex y Grupo 3 presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y Grupo 3 en el estilo alta tarea-baja relación en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .060 s: .642</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente de .642 es mayor al nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados de Estrategias Gerenciales (Grupo 3)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo alta tarea-alta relación entre Cinemex y Grupo 3 presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y Grupo 3 en el estilo alta tarea-alta relación en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .113 s: .381</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente de .381 es mayor al nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados de Estrategias Gerenciales (Grupo 3)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo baja tarea-alta relación entre Cinemex y Grupo 3 presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y Grupo 3 en el estilo baja tarea-alta relación en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.066 s: .611</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente de .611 es mayor al nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados de Estrategias Gerenciales (Grupo 3)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo baja tarea-baja relación entre Cinemex y Grupo 3 presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y Grupo 3 en el estilo baja tarea-baja relación en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.035 s: .790</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente de .790 es mayor al nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS Y ENSAYOS DE SIGNIFICACIÓN CINEMEX-CNA (1997) DE LIDERAZGO

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (1997)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo alta tarea-baja relación entre Cinemex y CNA (1997) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (1997) en el estilo alta tarea-baja relación en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .021 s: .880</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente de .880 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (1997)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo baja tarea-alta relación entre Cinemex y CNA (1997) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (1997) en el estilo alta tarea-alta relación en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .050 s: .714</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente de .714 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (1997)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo baja tarea-alta relación entre Cinemex y CNA (1997) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (1997) en el estilo baja tarea-alta relación en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.023 s: .868</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente de .868 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (1997)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$</p> <p>(El estilo baja tarea-baja relación entre Cinemex y CNA (1997) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$</p> <p>(Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (1997) en el estilo baja tarea-baja relación en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado:</p> <p>r: .042</p> <p>s: .758</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente de .758 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS Y ENSAYOS DE SIGNIFICACIÓN CINEMEX-CNA (1998) DE LIDERAZGO

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (1998)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo alta tarea-baja relación entre Cinemex y CNA (1998) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (1998) en el estilo alta tarea-baja relación en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.057 s: .665</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente de .665 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (1998)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo baja tarea-baja relación entre Cinemex y CNA (1998) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (1998) en el estilo baja tarea-baja relación en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.050 s: .702</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente de .702 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (1998)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo baja tarea-alta relación entre Cinemex y CNA (1998) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (1998) en el estilo baja tarea-alta relación en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.178 s: .174</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente de .174 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (1998)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$</p> <p>(El estilo baja tarea-baja relación entre Cinemex y CNA (1998) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$</p> <p>(Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (1998) en el estilo baja tarea-baja relación en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado:</p> <p>r: .018</p> <p>s: .894</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente de .894 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS Y ENSAYOS DE SIGNIFICACIÓN CINEMEX-CNA (1999) DE LIDERAZGO

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (1999)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo alta tarea-baja relación entre Cinemex y CNA (1999) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (1999) en el estilo alta tarea-baja relación en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.227 s: .081</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente de .081 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (1999)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo alta tarea-alta relación entre Cinemex y CNA (1999) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (1999) en el estilo alta tarea-alta relación en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.009 s: .947</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente de .947 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (1999)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo baja tarea-alta relación entre Cinemex y CNA (1999) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (1999) en el estilo baja tarea-alta relación en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .037 s: .780</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente de .780 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (1999)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$</p> <p>(El estilo baja tarea-baja relación entre Cinemex y CNA (1999) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$</p> <p>(Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (1999) en el estilo baja tarea-baja relación en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado:</p> <p>r: -.162</p> <p>s: .216</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente de .216 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS Y ENSAYOS DE SIGNIFICACIÓN CINEMEX-CNA (2000) DE LIDERAZGO

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (2000)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo alta tarea-baja relación entre Cinemex y CNA (2000) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (2000) en el estilo alta tarea-baja relación en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .014 s: .916</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente de .916 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (2000)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo alta tarea-alta relación entre Cinemex y CNA (2000) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (2000) en el estilo alta tarea-alta relación en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.097 s: .451</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente de .451 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (2000)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo baja tarea-alta relación entre Cinemex y CNA (2000) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (2000) en el estilo baja tarea-alta relación en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .179 s: .160</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente de .160 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (2000)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$</p> <p>(El estilo baja tarea-baja relación entre Cinemex y CNA (2000) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$</p> <p>(Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (2000) en el estilo baja tarea-baja relación en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado:</p> <p>r: .079</p> <p>s: .536</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente de .079 es mayor que el nivel de significancia de .05 Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS Y ENSAYOS DE SIGNIFICACIÓN CINEMEX-CISEN DE MANEJO DE CONFLICTOS

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados del CISEN
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo competir entre Cinemex y CISEN presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CISEN en el estilo competir en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.077 s: .514</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .514 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados del CISEN
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo integrar entre Cinemex y CISEN presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CISEN en el estilo integrar en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .018 s: .875</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .875 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados del CISEN
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo transigir entre Cinemex y CISEN presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CISEN en el estilo transigir en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .149 s: .202</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .202 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados del CISEN
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo evadir entre Cinemex y CISEN presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CISEN en el estilo evadir en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .003 s: .982</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .982 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados del CISEN
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo complacer entre Cinemex y CISEN presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CISEN en el estilo complacer en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.044 s: .707</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .707 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS Y ENSAYOS DE SIGNIFICACIÓN CINEMEX-SAT DE MANEJO DE CONFLICTOS

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados del SAT
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo competir entre Cinemex y SAT presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y SAT en el estilo competir en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.107 s: .205</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .205 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados del SAT
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo integrar entre Cinemex y SAT presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y SAT en el estilo integrar en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.063 s: .454</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .454 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados del SAT
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo transigir entre Cinemex y SAT presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y SAT en el estilo transigir en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .328 s: .000</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis de Investigación porque el coeficiente es menor que el nivel de significancia de .05.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados del SAT
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo evadir entre Cinemex y SAT presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y SAT en el estilo evadir en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.045 s: .592</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .592 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados del SAT
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo complacer entre Cinemex y SAT presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y SAT en el estilo complacer en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.086 s:.306</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .306 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS Y ENSAYOS DE SIGNIFICACIÓN CINEMEX-ESTRATEGIAS GERENCIALES (GRUPO 1) DE MANEJO DE CONFLICTOS

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados de Estrategias Gerenciales (Grupo 1)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo competir entre Cinemex y Grupo 1 presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y Grupo 1 en el estilo competir en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .018 s: .888</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .888 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados de Estrategias Gerenciales (Grupo 1)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo integrar entre Cinemex y Grupo 1 presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y Grupo 1 en el estilo integrar en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.132 s: .312</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .312 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados de Estrategias Gerenciales (Grupo 1)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo transigir entre Cinemex y Grupo 1 presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y Grupo 1 en el estilo transigir en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .184 s: .155</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .155 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados de Estrategias Gerenciales (Grupo 1)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo evadir entre Cinemex y Grupo 1 presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y Grupo 1 en el estilo evadir en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.104 s: .427</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .427 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados de Estrategias Gerenciales (Grupo 1)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo complacer entre Cinemex y Grupo 1 presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y Grupo 1 en el estilo complacer en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .085 s: .515</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .515 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS Y ENSAYOS DE SIGNIFICACIÓN CINEMEX-ESTRATEGIAS GERENCIALES (GRUPO 2) DE MANEJO DE CONFLICTOS

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados de Estrategias Gerenciales (Grupo 2)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo competir entre Cinemex y Grupo 2 presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y Grupo 2 en el estilo competir en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.142 s: .261</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .261 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados de Estrategias Gerenciales (Grupo 2)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo integrar entre Cinemex y Grupo 2 presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y Grupo 2 en el estilo integrar en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.152 s: .227</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .227 es mayor que el nivel de significancia de .05</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados de Estrategias Gerenciales (Grupo 2)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo transigir entre Cinemex y Grupo 2 presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y Grupo 2 en el estilo transigir en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .395 s: .001</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis de Investigación porque el coeficiente es menor que el nivel de significancia de .05</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados de Estrategias Gerenciales (Grupo 2)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo evadir entre Cinemex y Grupo 2 presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y Grupo 2 en el estilo evadir en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.029 s: .818</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .818 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados de Estrategias Gerenciales (Grupo 2)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo complacer entre Cinemex y Grupo 2 presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y Grupo 2 en el estilo complacer en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.006 s: .961</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .961 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS Y ENSAYOS DE SIGNIFICACIÓN CINEMEX-ESTRATEGIAS GERENCIALES (GRUPO 3) DE MANEJO DE CONFLICTOS

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados de Estrategias Gerenciales (Grupo 3)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo competir entre Cinemex y Grupo 3 presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y Grupo 3 en el estilo competir en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.171 s: .187</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .187 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados de Estrategias Gerenciales (Grupo 3)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo integrar entre Cinemex y Grupo 3 presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y Grupo 3 en el estilo integrar en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .105 s: .419</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .419 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados de Estrategias Gerenciales (Grupo 3)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo transigir entre Cinemex y Grupo 3 presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y Grupo 3 en el estilo transigir en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .121 s: .353</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .353 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados de Estrategias Gerenciales (Grupo 3)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo evadir entre Cinemex y Grupo 3 presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y Grupo 3 en el estilo evadir en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .013 s: .921</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .921 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados de Estrategias Gerenciales (Grupo 3)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo complacer entre Cinemex y Grupo 3 presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y Grupo 3 en el estilo complacer en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.014 s: .916</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .916 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS Y ENSAYOS DE SIGNIFICACIÓN CINEMEX-CNA (1997) DE MANEJO DE CONFLICTOS

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (1997)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$</p> <p>(El estilo competir entre Cinemex y CNA (1997) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$</p> <p>(Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (1997) en el estilo competir en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .060 s: .658</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .658 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (1997)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$</p> <p>(El estilo integrar entre Cinemex y CNA (1997) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$</p> <p>(Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (1997) en el estilo integrar en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .060 s: .661</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .661 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (1997)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$</p> <p>(El estilo transigir entre Cinemex y CNA (1997) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$</p> <p>(Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (1997) en el estilo transigir en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.074 s: .589</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .589 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (1997)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$</p> <p>(El estilo evadir entre Cinemex y CNA (1997) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$</p> <p>(Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (1997) en el estilo evadir en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .031 s: .821</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .821 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (1997)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$</p> <p>(El estilo complacer entre Cinemex y CNA (1997) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$</p> <p>(Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (1997) en el estilo complacer en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.072 s: .599</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .599 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS Y ENSAYOS DE SIGNIFICACIÓN CINEMEX-CNA (1998) DE MANEJO DE CONFLICTOS

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (1998)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo competir entre Cinemex y CNA (1998) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (1998) en el estilo competir en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.095 s: .470</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .470 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (1998)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo integrar entre Cinemex y CNA (1998) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (1998) en el estilo integrar en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.053 s: .689</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .689 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (1998)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo transigir entre Cinemex y CNA (1998) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (1998) en el estilo transigir en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .131 s: .320</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .320 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (1998)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$</p> <p>(El estilo evadir entre Cinemex y CNA (1998) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$</p> <p>(Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (1998) en el estilo evadir en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.002 s: .989</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .989 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (1998)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$</p> <p>(El estilo complacer entre Cinemex y CNA (1998) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$</p> <p>(Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (1998) en el estilo complacer en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .123 s: .351</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .351 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS Y ENSAYOS DE SIGNIFICACIÓN CINEMEX-CNA (1999) DE MANEJO DE CONFLICTOS

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (1999)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo competir entre Cinemex y CNA (1999) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (1999) en el estilo competir en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.068 s: .604</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .604 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (1999)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo integrar entre Cinemex y CNA (1999) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (1999) en el estilo integrar en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.125 s: .342</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .342 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (1999)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo transigir entre Cinemex y CNA (1999) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (1999) en el estilo transigir en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .034 s: .794</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .794 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (1999)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$</p> <p>(El estilo evadir entre Cinemex y CNA (1999) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$</p> <p>(Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (1999) en el estilo evadir en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .156 s: .234</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .234 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (1999)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$</p> <p>(El estilo complacer entre Cinemex y CNA (1999) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$</p> <p>(Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (1999) en el estilo complacer en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .035 s: .789</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .789 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS Y ENSAYOS DE SIGNIFICACIÓN CINEMEX-CNA (2000) DE MANEJO DE CONFLICTOS

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (2000)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo competir entre Cinemex y CNA (2000) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (2000) en el estilo competir en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.175 s: .169</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .169 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (2000)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo integrar entre Cinemex y CNA (2000) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (2000) en el estilo integrar en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.006 s: .962</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .962 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (2000)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo transigir entre Cinemex y CNA (2000) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (2000) en el estilo transigir en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .056 s: .665</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .665 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (2000)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$</p> <p>(El estilo evadir entre Cinemex y CNA (2000) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$</p> <p>(Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (2000) en el estilo evadir en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .125 s: .330</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .330 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (2000)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$</p> <p>(El estilo complacer entre Cinemex y CNA (2000) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$</p> <p>(Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (2000) en el estilo complacer en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .054 s: .675</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .675 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS Y ENSAYOS DE SIGNIFICACIÓN CINEMEX-CISEN DE ESTILOS DE COMUNICACIÓN

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados del CISEN
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo autopercepción entre Cinemex y CISEN presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CISEN en el estilo autopercepción en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .297 s: .010 Interpretación: Se acepta la Hipótesis de Investigación porque el coeficiente .010 es menor que el nivel de significancia de .05.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados del CISEN
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo escuchar entre Cinemex y CISEN presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CISEN en el estilo escuchar en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .230 s: .047 Interpretación: Se acepta la Hipótesis de Investigación porque el coeficiente .047 es menor que el nivel de significancia de .05</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados del CISEN
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo claridad de expresión entre Cinemex y CISEN presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CISEN en el estilo claridad de expresión en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .072 s: .539 Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .539 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados del CISEN
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo capacidad para expresar sentimientos entre Cinemex y CISEN presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CISEN en el estilo capacidad para expresar sentimientos en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .126 s: .281</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .281 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados del CISEN
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo grado de apertura entre Cinemex y CISEN presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CISEN en el estilo grado de apertura en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .314 s: .006</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis de Investigación porque el coeficiente .006 es menor que el nivel de significancia de .05</p>	

HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS Y ENSAYOS DE SIGNIFICACIÓN CINEMEX-ESTRATEGIAS GERENCIALES (GRUPO 1) DE ESTILOS DE COMUNICACIÓN

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados de Estrategias Gerenciales (Grupo 1)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo autopercepción entre Cinemex y Grupo 1 presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y Grupo 1 en el estilo autopercepción en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .072 s:.572</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .572 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados de Estrategias Gerenciales (Grupo 1)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo escuchar entre Cinemex y Grupo 1 presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y Grupo 1 en el estilo escuchar en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .140 s:.269</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .269 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados de Estrategias Gerenciales (Grupo 1)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo claridad de expresión entre Cinemex y Grupo 1 presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y Grupo 1 en el estilo claridad de expresión en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.277 s: .027</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis de Investigación porque el coeficiente .027 es menor que el nivel de significancia de .05</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados de Estrategias Gerenciales (Grupo 1)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo capacidad para expresar sentimientos entre Cinemex y Grupo 1 presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y Grupo 1 en el estilo capacidad para expresar sentimientos en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.060 s: .640</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .640 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados de Estrategias Gerenciales (Grupo 1)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo grado de apertura entre Cinemex y Grupo 1 presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y Grupo 1 en el estilo grado de apertura en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .050 s: .696</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .696 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS Y ENSAYOS DE SIGNIFICACIÓN CINEMEX-ESTRATEGIAS GERENCIALES (GRUPO 2) DE ESTILOS DE COMUNICACIÓN

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados de Estrategias Gerenciales (Grupo 2)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo autopercepción entre Cinemex y Grupo 2 presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y Grupo 2 en el estilo autopercepción en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .225 s: .077</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .077 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados de Estrategias Gerenciales (Grupo 2)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo escuchar entre Cinemex y Grupo 2 presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y Grupo 2 en el estilo escuchar en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.122 s: .340</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .340 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados de Estrategias Gerenciales (Grupo 2)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo claridad de expresión entre Cinemex y Grupo 2 presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y Grupo 2 en el estilo claridad de expresión en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.317 s: .011</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis de Investigación porque el coeficiente .011 es menor que el nivel de significancia de .05</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados de Estrategias Gerenciales (Grupo 2)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo capacidad para expresar sentimientos entre Cinemex y Grupo 2 presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y Grupo 2 en el estilo capacidad para expresar sentimientos en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.071 s: .582</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .582 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados de Estrategias Gerenciales (Grupo 2)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo grado de apertura entre Cinemex y Grupo 2 presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y Grupo 2 en el estilo grado de apertura en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.026 s: .838</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .838 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS Y ENSAYOS DE SIGNIFICACIÓN CINEMEX-ESTRATEGIAS GERENCIALES (GRUPO 3) DE ESTILOS DE COMUNICACIÓN

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados de Estrategias Gerenciales (Grupo 3)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo autopercepción entre Cinemex y Grupo 3 presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y Grupo 3 en el estilo autopercepción en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .265 s: .039 Interpretación: Se acepta la Hipótesis de Investigación porque el coeficiente .039 es menor que el nivel de significancia de .05</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados de Estrategias Gerenciales (Grupo 3)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo escuchar entre Cinemex y Grupo 3 presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y Grupo 3 en el estilo escuchar en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .260 s: .043 Interpretación: Se acepta la Hipótesis de Investigación porque el coeficiente .043 es menor que el nivel de significancia de .05</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados de Estrategias Gerenciales (Grupo 3)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo claridad de expresión entre Cinemex y Grupo 3 presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y Grupo 3 en el estilo claridad de expresión en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .096 s: .462 Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .462 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados de Estrategias Gerenciales (Grupo 3)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$</p> <p>(El estilo capacidad para expresar sentimientos entre Cinemex y Grupo 3 presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$</p> <p>(Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y Grupo 3 en el estilo capacidad para expresar sentimientos en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado:</p> <p>r: .055</p> <p>s: .676</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .676 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados de Estrategias Gerenciales (Grupo 3)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$</p> <p>(El estilo grado de apertura entre Cinemex y Grupo 3 presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$</p> <p>(Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y Grupo 3 en el estilo grado de apertura en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado:</p> <p>r: .334</p> <p>s: .009</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis de Investigación porque el coeficiente .009 es menor que el nivel de significancia de .05</p>	

HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS Y ENSAYOS DE SIGNIFICACIÓN CINEMEX-CNA (1997) DE ESTILOS DE COMUNICACIÓN

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (1997)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo autopercepción entre Cinemex y CNA (1997) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (1997) en el estilo autopercepción en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .222 s: .100 Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .100 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (1997)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo escuchar entre Cinemex y CNA (1997) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (1997) en el estilo escuchar en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.013 s: .922 Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .922 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (1997)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo claridad de expresión entre Cinemex y CNA (1997) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (1997) en el estilo claridad de expresión en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .133 s: .327 Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .327 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (1997)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo capacidad para expresar sentimientos entre Cinemex y CNA (1997) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (1997) en el estilo capacidad para expresar sentimientos en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .076 s: .576</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .576 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (1997)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo grado de apertura entre Cinemex y CNA (1997) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (1997) en el estilo grado de apertura en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.074 s: .588</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .588 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS Y ENSAYOS DE SIGNIFICACIÓN CINEMEX-CNA (1998) DE ESTILOS DE COMUNICACIÓN

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (1998)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo autopercepción entre Cinemex y CNA (1998) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (1998) en el estilo autopercepción en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .210 s: .108</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .108 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (1998)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo escuchar entre Cinemex y CNA (1998) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (1998) en el estilo escuchar en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .036 s: .786</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .786 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (1998)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo claridad de expresión entre Cinemex y CNA (1998) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (1998) en el estilo claridad de expresión en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.137 s: .298</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .298 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (1998)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo capacidad para expresar sentimientos entre Cinemex y CNA (1998) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (1998) en el estilo capacidad para expresar sentimientos en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.122 s: .353</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .353 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (1998)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo grado de apertura entre Cinemex y CNA (1998) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (1998) en el estilo grado de apertura en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .072 s: .587</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .587 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS Y ENSAYOS DE SIGNIFICACIÓN CINEMEX-CNA (1999) DE ESTILOS DE COMUNICACIÓN

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (1999)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo autopercepción entre Cinemex y CNA (1999) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (1999) en el estilo autopercepción en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.055 s: .678</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .678 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (1999)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo escuchar entre Cinemex y CNA (1999) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (1999) en el estilo escuchar en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.016 s: .903</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .903 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (1999)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo claridad de expresión entre Cinemex y CNA (1999) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (1999) en el estilo claridad de expresión en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.048 s: .718</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .718 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (1999)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$</p> <p>(El estilo capacidad para expresar sentimientos entre Cinemex y CNA (1999) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$</p> <p>(Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (1999) en el estilo capacidad para expresar sentimientos en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado:</p> <p>r: -.119</p> <p>s: .363</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .363 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (1999)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$</p> <p>(El estilo grado de apertura entre Cinemex y CNA (1999) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$</p> <p>(Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (1999) en el estilo grado de apertura en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado:</p> <p>r: -.065</p> <p>s: .623</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .623 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS Y ENSAYOS DE SIGNIFICACIÓN CINEMEX-CNA (2000) DE ESTILOS DE COMUNICACIÓN

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (2000)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo autopercepción entre Cinemex y CNA (2000) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (2000) en el estilo autopercepción en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.167 s: .190 Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .190 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (2000)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo escuchar entre Cinemex y CNA (2000) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (2000) en el estilo escuchar en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.257 s: .042 Interpretación: Se acepta la Hipótesis de Investigación porque el coeficiente .042 es menor que el nivel de significancia de .05</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (2000)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo claridad de expresión entre Cinemex y CNA (2000) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (2000) en el estilo claridad de expresión en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: -.284 s: .024 Interpretación: Se acepta la Hipótesis de investigación porque el coeficiente .024 es menor que el nivel de significancia de .05</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (2000)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo capacidad para expresar sentimientos entre Cinemex y CNA (2000) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (2000) en el estilo capacidad para expresar sentimientos en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .038 s: .767</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .767 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

Variable dependiente:	Resultados de los Complejos Cinematográficos Cinemex
Variable independiente:	Resultados CNA (2000)
<p>Hi: $r_{xy} \neq 0$ (El estilo grado de apertura entre Cinemex y CNA (2000) presentan una correlación –positiva de +.90– en los resultados obtenidos)</p> <p>Ho: $r_{xy} = 0$ (Hay ausencia de correlación de +.90 entre Cinemex y CNA (2000) en el estilo grado de apertura en los resultados obtenidos)</p> <p>Resultado: r: .000 s: .998</p> <p>Interpretación: Se acepta la Hipótesis Nula porque el coeficiente .998 es mayor que el nivel de significancia de .05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis de Investigación.</p>	

4.7 DIFERENCIAS DE MEDIAS

SUBVARIABLES DEL INSTRUMENTO ESTILO DE LIDERAZGO

Tarea Alta-Relaciones Bajas (Subvariable 1)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CISEN son iguales en la *subvariable 1*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y del los integrantes CISEN son diferentes en la *subvariable 1*.)

Resultados:

$$t = -.596$$

$$GI = 73$$

$$\text{SIG. (DOS COLAS)} = .553 \text{ (ACEPTAR HO CUANDO SIG. } > .05)$$

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del SAT son iguales en la *subvariable 1*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del SAT son diferentes en la *subvariable 1*.)

Resultados:

$$t = -1.683$$

$$GI = 140$$

$$\text{SIG. (DOS COLAS)} = .195 \text{ (ACEPTAR HO CUANDO SIG. } > .05)$$

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 1 de Estrategias Gerenciales son iguales en la *subvariable 1*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 1 de Estrategias Gerenciales son diferentes en la *subvariable 1*.)

Resultados:

$$t = -.778$$

$$GI = 60$$

$$\text{SIG. (DOOS COLAS)} = .439 \text{ (ACEPTAR HO CUANDO SIG. } > .05)$$

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 2 de Estrategias Gerenciales son iguales en la *subvariable 1.*)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 2 de Estrategias Gerenciales son diferentes en la *subvariable 1.*)

Resultados:

$$t = .055$$

$$GI = 60$$

$$SIG. (DOS COLAS) = .956 \text{ (ACEPTAR HO CUANDO SIG. } > .05)$$

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 3 de Estrategias Gerenciales son iguales en la *subvariable 1.*)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 3 de Estrategias Gerenciales son diferentes en la *subvariable 1.*)

Resultados:

$$t = -.468$$

$$GI = 60$$

$$SIG. = (DOS COLAS) .642 \text{ (ACEPTAR HO CUANDO SIG. } > .05)$$

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1997) son iguales en la *subvariable 1.*)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1997) son diferentes en la *subvariable 1.*)

Resultados:

$$t = -.151$$

$$GI = 54$$

$$SIG. (DOS COLAS) = .880 \text{ (ACEPTAR HO CUANDO SIG. } > .05)$$

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1998) son iguales en la *subvariable 1.*)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1998) son diferentes en la *subvariable 1.*)

Resultados:

$$t = .435$$

$$GI = 58$$

$$SIG. (DOS COLAS) = .665 \text{ (ACEPTAR HO CUANDO SIG. } > .05)$$

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1999) son iguales en la *subvariable 1*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1999) son diferentes en la *subvariable 1*.)

Resultados:

$$t = 1.775$$

$$GI = 58$$

SIG. (DOS COLAS) = .081 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (2000) son iguales en la *subvariable 1*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (2000) son diferentes en la *subvariable 1*.)

Resultados:

$$t = -.106$$

$$GI = 61$$

SIG. (DOS COLAS) = .916 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

Tarea Alta-Relaciones Altas
(Subvariable 2)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CISEN son iguales en la *subvariable 2*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CISEN son diferentes en la *subvariable 2*.)

Resultados:

$$t = -.924$$

GI = 73

SIG. (DOS COLAS) = .358 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del SAT son iguales en la *subvariable 2*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del SAT son diferentes en la *subvariable 2*.)

Resultados:

$$t = .139$$

GI = 140

SIG. (DOS COLAS) = .890 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 1 de Estrategias Gerenciales son iguales en la *subvariable 2*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 1 de Estrategias Gerenciales son diferentes en la *subvariable 2*.)

Resultados:

$$t = -1.402$$

GI = 60

SIG. (DOS COLAS) = .164 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 2 de Estrategias Gerenciales son iguales en la *subvariable 2*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 2 de Estrategias Gerenciales son diferentes en la *subvariable 2*.)

Resultados:

$$t = .117$$

$$GI = 60$$

$$SIG. (DOS COLAS) = .907 \text{ (ACEPTAR HO CUANDO SIG. } > .05)$$

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 3 de Estrategias Gerenciales son iguales en la *subvariable 2*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 3 de Estrategias Gerenciales son diferentes en la *subvariable 2*.)

Resultados:

$$t = -.882$$

$$GI = 60$$

$$SIG. (DOS COLAS) = .381 \text{ (ACEPTAR HO CUANDO SIG. } > .05)$$

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1997) son iguales en la *subvariable 2*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1997) son diferentes en la *subvariable 2*.)

Resultados:

$$t = -.369$$

$$GI = 54$$

$$SIG. (DOS COLAS) = .714 \text{ (ACEPTAR HO CUANDO SIG. } > .05)$$

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1998) son iguales en la *subvariable 2*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1998) son diferentes en la *subvariable 2*.)

Resultados:

$$t = .374$$

$$GI = 58$$

$$SIG. (DOS COLAS) = .702 \text{ (ACEPTAR HO CUANDO SIG. } > .05)$$

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1999) son iguales en la *subvariable 2*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1999) son diferentes en la *subvariable 2*.)

Resultados:

$$t = .066$$

$$GI = 58$$

SIG. (DOS COLAS) = .947 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (2000) son iguales en la *subvariable 2*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (2000) son diferentes en la *subvariable 2*.)

Resultados:

$$t = .758$$

$$GI = 61$$

SIG. (DOS COLAS) = .451 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

Tarea Baja-Relaciones Altas
(Subvariable 3)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CISEN son iguales en la *subvariable 3*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CISEN son diferentes en la *subvariable 3*.)

Resultados:

$$t = .300$$

$$GI = 73$$

$$\text{SIG. (DOS COLAS)} = .765 \text{ (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)}$$

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del SAT son iguales en la *subvariable 3*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del SAT son diferentes en la *subvariable 3*.)

Resultados:

$$t = -1.385$$

$$GI = 140$$

$$\text{SIG. (DOS COLAS)} = .161 \text{ (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)}$$

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 1 de Estrategias Gerenciales son iguales en la *subvariable 3*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 1 de Estrategias Gerenciales son diferentes en la *subvariable 3*.)

Resultados:

$$t = .478$$

$$GI = 60$$

$$\text{SIG. (DOS COLAS)} = .635 \text{ (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)}$$

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 2 de Estrategias Gerenciales son iguales en la *subvariable 3*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 2 de Estrategias Gerenciales son diferentes en la *subvariable 3*.)

Resultados:

$$t = .075$$

$$GI = 60$$

$$\text{SIG. (DOS COLAS)} = .940 \text{ (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)}$$

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 3 de Estrategias Gerenciales son iguales en la *subvariable 3*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 3 de Estrategias Gerenciales son diferentes en la *subvariable 3*.)

Resultados:

$$t = .511$$

$$GI = 60$$

$$SIG. (DOS COLAS) = .611 \text{ (ACEPTAR HO CUANDO SIG. } > .05)$$

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1997) son iguales en la *subvariable 3*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1997) son diferentes en la *subvariable 3*.)

Resultados:

$$t = .167$$

$$GI = 54$$

$$SIG. (DOS COLAS) = .868 \text{ (ACEPTAR HO CUANDO SIG. } > .05)$$

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1998) son iguales en la *subvariable 3*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1998) son diferentes en la *subvariable 3*.)

Resultados:

$$t = 1.377$$

$$GI = 58$$

$$SIG. (DOS COLAS) = .174 \text{ (ACEPTAR HO CUANDO SIG. } > .05)$$

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1999) son iguales en la *subvariable 3*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1999) son diferentes en la *subvariable 3*.)

Resultados:

$$t = -.281$$

$$GI = 58$$

$$SIG. (DOS COLAS) = .780 \text{ (ACEPTAR HO CUANDO SIG. } > .05)$$

$$H_1: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (2000) son iguales en la *subvariable 3*.)

$$H_0: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (2000) son diferentes en la *subvariable 3*.)

Resultados:

$$t = -1.422$$

$$Gl = 61$$

SIG. (DOS COLAS) = .160 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

Tarea Baja-Relaciones Bajas
(Subvariable 4)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CISEN son iguales en la *subvariable 4*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CISEN son diferentes en la *subvariable 4*.)

Resultados:

$$t = .219$$

$$GI = 73$$

SIG. (DOS COLAS) = .827 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del SAT son iguales en la *subvariable 4*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del SAT son diferentes en la *subvariable 4*.)

Resultados:

$$t = 2.932$$

$$GI = 140$$

SIG. (DOS COLAS) = .004 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 1 de Estrategias Gerenciales son iguales en la *subvariable 4*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 1 de Estrategias Gerenciales son diferentes en la *subvariable 4*.)

Resultados:

$$t = -.288$$

$$GI = 60$$

SIG. (DOS COLAS) = .774 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 2 de Estrategias Gerenciales son iguales en la *subvariable 4*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 2 de Estrategias Gerenciales son diferentes en la *subvariable 4*.)

Resultados:

$$t = -.557$$

$$GI = 60$$

SIG. (DOS COLAS) = .580 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 3 de Estrategias Gerenciales son iguales en la *subvariable 4*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 3 de Estrategias Gerenciales son diferentes en la *subvariable 4*.)

Resultados:

$$t = .268$$

$$GI = 60$$

SIG. (DOS COLAS) .790 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1997) son iguales en la *subvariable 4*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1997) son diferentes en la *subvariable 4*.)

Resultados:

$$t = -.310$$

$$GI = 54$$

SIG. (DOS COLAS) =.758 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1998) son iguales en la *subvariable 4*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1998) son diferentes en la *subvariable 4*.)

Resultados:

$$t = -.134$$

$$GI = 58$$

SIG. (DOS COLAS) =.894 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1999) son iguales en la *subvariable 4*.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1999) son diferentes en la *subvariable 4*.)

Resultados:

$$t = 1.251$$

$$GI = 58$$

SIG. (DOS COLAS) =.216 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_1: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (2000) son iguales en la *subvariable 4*.)

$$H_0: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (2000) son diferentes en la *subvariable 4*.)

Resultados:

$$t = -.622$$

$$Gl = 61$$

Sig. (DOS COLAS) = .536 (ACEPTAR H0 CUANDO SIG. > .05)

HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS: DIFERENCIAS DE MEDIAS
SUBVARIABLES DEL INSTRUMENTO MANEJO DE CONFLICTOS DE THOMAS KILMAN
Competir

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CISEN son iguales como competidores.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CISEN son diferentes como competidores.)

Resultados:

$$t = .656$$

$$GI = 73$$

$$SIG. (DOS COLAS) = .514 \text{ (ACEPTAR HO CUANDO SIG. } > .05)$$

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del SAT son iguales como competidores.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del SAT son diferentes como competidores.)

Resultados:

$$t = 1.272$$

$$GI = 140$$

$$SIG. (DOS COLAS) = .205 \text{ (ACEPTAR HO CUANDO SIG. } > .05)$$

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 1 de Estrategias Gerenciales son iguales como competidores.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 1 de Estrategias Gerenciales son diferentes como competidores.)

Resultados:

$$t = -.141$$

$$GI = 59$$

$$SIG. (DOS COLAS) = .888 \text{ (ACEPTAR HO CUANDO SIG. } > .05)$$

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 2 de Estrategias Gerenciales son iguales como competidores.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 2 de Estrategias Gerenciales son diferentes como competidores.)

Resultados:

$$t = 1.135$$

$$GI = 63$$

SIG. (DOS COLAS) = .261 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 3 de Estrategias Gerenciales son iguales como competidores.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 3 de Estrategias Gerenciales son diferentes como competidores.)

Resultados:

$$t =$$

$$GI =$$

SIG. (DOS COLAS) = . (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1997) son iguales como competidores.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1997) son diferentes como competidores.)

Resultados:

$$t = -.445$$

$$GI = 54$$

SIG. (DOS COLAS) = .658 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1998) son iguales como competidores.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1998) son diferentes como competidores.)

Resultados:

$$t = .728$$

$$GI = 58$$

SIG. (DOS COLAS) = .470 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1999) son iguales como competidores.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1999) son diferentes como competidores.)

Resultados:

$$t = .522$$

$$GI = 58$$

$$SIG. (DOS COLAS) = .604 \text{ (ACEPTAR HO CUANDO SIG. } > .05)$$

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (2000) son iguales como competidores.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (2000) son diferentes como competidores.)

Resultados:

$$t = 1.392$$

$$GI = 61$$

$$SIG. (DOS COLAS) = .169 \text{ (ACEPTAR HO CUANDO SIG. } > .05)$$

Integrar

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CISEN son iguales como integradores.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CISEN son diferentes como integradores.)

Resultados:

$$t = -.158$$

$$GI = 73$$

SIG. (DOS COLAS) = .875 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del SAT son iguales como integradores.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del SAT son diferentes como integradores.)

Resultados:

$$t = .751$$

$$GI = 140$$

SIG. (DOS COLAS) = .454 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 1 de Estrategias Gerenciales son iguales como integradores.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 1 de Estrategias Gerenciales son diferentes como integradores.)

Resultados:

$$t = 1.019$$

$$GI = 59$$

SIG. (DOS COLAS) = .312 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y el los integrantes del Grupo 2 de Estrategias Gerenciales son iguales como integradores.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 2 de Estrategias Gerenciales son diferentes como integradores.)

Resultados:

$$t = 1.219$$

$$GI = 63$$

SIG. (DOS COLAS) = .227 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 3 de Estrategias Gerenciales son iguales como integradores.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 3 de Estrategias Gerenciales son diferentes como integradores.)

Resultados:

$$t =$$

$$Gf =$$

$$Sig. (DOS COLAS) = . (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)$$

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1997) son iguales como integradores.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1997) son diferentes como integradores.)

Resultados:

$$t = -.441$$

$$Gf = 54$$

$$Sig. (DOS COLAS) = .661 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)$$

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1998) son iguales como integradores.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1998) son diferentes como integradores.)

Resultados:

$$t = .402$$

$$Gf = 58$$

$$Sig. (DOS COLAS) = .689 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)$$

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1999) son iguales como integradores.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1999) son diferentes como integradores.)

Resultados:

$$t = .958$$

$$Gf = 58$$

$$Sig. (DOS COLAS) = .342 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)$$

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

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (2000) son iguales como integradores.)

Ho: $\bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (2000) son diferentes como integradores.)

Resultados:

t = .048

GI = 61

SIG. (DOS COLAS) = .962 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CISEN son iguales como transigentes.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CISEN son diferentes como transigentes.)

Resultados:

$$t = -1.289$$

$$GI = 73$$

$$SIG. (DOS COLAS) = .202 \text{ (ACEPTAR HO CUANDO SIG. } > .05)$$

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del SAT son iguales como transigentes.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del SAT son diferentes como transigentes.)

Resultados:

$$t = -4.113$$

$$GI = 140$$

$$SIG. (DOS COLAS) = .000 \text{ (ACEPTAR HO CUANDO SIG. } > .05)$$

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo1 de Estrategias Gerenciales son iguales como transigentes.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 1 de Estrategias Gerenciales son diferentes como transigentes.)

Resultados:

$$t = -1.441$$

$$GI = 59$$

$$SIG. (DOS COLAS) = .155 \text{ (ACEPTAR HO CUANDO SIG. } > .05)$$

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 2 de Estrategias Gerenciales son iguales como transigentes.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 2 de Estrategias Gerenciales son diferentes como transigentes.)

Resultados:

$$t = -3.413$$

$$GI = 63$$

$$SIG. (DOS COLAS) = .001 \text{ (ACEPTAR HO CUANDO SIG. } > .05)$$

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 3 de Estrategias Gerenciales son iguales como transigentes.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 3 de Estrategias Gerenciales son diferentes como transigentes.)

Resultados:

$$t =$$

$$GI =$$

$$SIG. (DOS COLAS) = . (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)$$

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1997) son iguales como transigentes.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1997) son diferentes como transigentes.)

Resultados:

$$t = .543$$

$$GI = 54$$

$$SIG. (DOS COLAS) = .589 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)$$

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1998) son iguales como transigentes.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1998) son diferentes como transigentes.)

Resultados:

$$t = -1.003$$

$$GI = 58$$

$$SIG. (DOS COLAS) = .320 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)$$

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1999) son iguales como transigentes.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1999) son diferentes como transigentes.)

Resultados:

$$t = -.263$$

$$GI = 58$$

$$SIG. (DOS COLAS) = .794 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)$$

$$H_1: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (2000) son iguales como transigentes.)

$$H_0: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (2000) son diferentes como transigentes.)

Resultados:

$$t = -.435$$

$$GI = 61$$

SIG. (DOS COLAS) = .665 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CISEN son iguales de evasivos.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CISEN son diferentes como evasivos.)

Resultados:

$$t = -.023$$

$$GI = 73$$

$$SIG. (DOS COLAS) = .982 \text{ (ACEPTAR HO CUANDO SIG. } > .05)$$

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del SAT son iguales de evasivos.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del SAT son diferentes como evasivos.)

Resultados:

$$t = .537$$

$$GI = 140$$

$$SIG. (DOS COLAS) = .592 \text{ (ACEPTAR HO CUANDO SIG. } > .05)$$

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 1 de Estrategias Gerenciales son iguales de evasivos.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 1 de Estrategias Gerenciales son diferentes como evasivos.)

Resultados:

$$t = .800$$

$$GI = 59$$

$$SIG. (DOS COLAS) = .427 \text{ (ACEPTAR HO CUANDO SIG. } > .05)$$

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 2 de Estrategias Gerenciales son iguales de evasivos.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 2 de Estrategias Gerenciales son diferentes como evasivos.)

Resultados:

$$t = .231$$

$$GI = 63$$

$$SIG. (DOS COLAS) = .818 \text{ (ACEPTAR HO CUANDO SIG. } > .05)$$

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 3 de Estrategias Gerenciales son iguales de evasivos.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 3 de Estrategias Gerenciales son diferentes como evasivos.)

Resultados:

$$t =$$

$$GI =$$

SIG. (DOS COLAS) = . (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1997) son iguales de evasivos.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1997) son diferentes como evasivos.)

Resultados:

$$t = -.298$$

$$GI = 54$$

SIG. (DOS COLAS) = .821 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1998) son iguales de evasivos.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1998) son diferentes como evasivos.)

Resultados:

$$t = .013$$

$$GI = 58$$

SIG. (DOS COLAS) = .989 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1999) son iguales de evasivos.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1999) son diferentes como evasivos.)

Resultados:

$$t = -1.201$$

$$GI = 58$$

SIG. (DOS COLAS) = .234 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

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

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (2000) son iguales de evasivos.)

Ho: $\bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (2000) son diferentes como evasivos.)

Resultados:

t = -.981

Gl = 61

Sig. (DOS COLAS) = .330 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

Complacer

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CISEN son iguales como complacientes.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CISEN son diferentes como complacientes.)

Resultados:

$$t = .377$$

$$GI = 73$$

SIG. (DOS COLAS) = .707 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del SAT son iguales como complacientes.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del SAT son diferentes como complacientes.)

Resultados:

$$t = 1.027$$

$$GI = 140$$

SIG. (DOS COLAS) = .306 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 1 de Estrategias Gerenciales son iguales como complacientes.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 1 de Estrategias Gerenciales son diferentes como complacientes.)

Resultados:

$$t = -.656$$

$$GI = 59$$

SIG. (DOS COLAS) = .515 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 2 de Estrategias Gerenciales son iguales como complacientes.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 2 de Estrategias Gerenciales son diferentes como complacientes.)

Resultados:

$$t = -.049$$

$$GI = 63$$

SIG. (DOS COLAS) = .961 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 3 de Estrategias Gerenciales son iguales como complacientes.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 3 de Estrategias Gerenciales son diferentes como complacientes.)

Resultados:

$$t =$$

$$GI =$$

$$SIG. (DOS COLAS) = .880 \text{ (ACEPTAR HO CUANDO SIG. } > .05)$$

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1997) son iguales como complacientes.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1997) son diferentes como complacientes.)

Resultados:

$$t = .529$$

$$GI = 54$$

$$SIG. (DOS COLAS) = .599 \text{ (ACEPTAR HO CUANDO SIG. } > .05)$$

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1998) son iguales como complacientes.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1998) son diferentes como complacientes.)

Resultados:

$$t = -.941$$

$$GI = 58$$

$$SIG. (DOS COLAS) = .351 \text{ (ACEPTAR HO CUANDO SIG. } > .05)$$

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1999) son iguales como complacientes.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1999) son diferentes como complacientes.)

Resultados:

$$t = -.268$$

$$GI = 58$$

$$SIG. (DOS COLAS) = .789 \text{ (ACEPTAR HO CUANDO SIG. } > .05)$$

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (2000) son iguales como complacientes.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (2000) son diferentes como complacientes.)

Resultados:

$$t = -.421$$

$$Gl = 61$$

Sig. (DOS COLAS) = .675 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS: DIFERENCIAS DE MEDIAS

SUBVARIABLES DEL INSTRUMENTO DE ESTILO DE COMUNICACIÓN

ESTILO 1

AUTOPERCEPCIÓN

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CISEN son iguales en autopercepción.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CISEN son diferentes en autopercepción.)

Resultados:

$$t = -2.660$$

GI = 73

SIG. (DOS COLAS) = .010 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 1 de Estrategias Gerenciales son iguales en autopercepción.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 1 de Estrategias Gerenciales son diferentes en autopercepción.)

Resultados:

$$t = -.568$$

GI = 62

SIG. (DOS COLAS) = .572 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 2 de Estrategias Gerenciales son iguales en autopercepción.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 2 de Estrategias Gerenciales son diferentes en autopercepción.)

Resultados:

$$t = -1.800$$

GI = 61

SIG. (DOS COLAS) = .077 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 3 de Estrategias Gerenciales son iguales en autopercepción.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 3 de Estrategias Gerenciales son diferentes en autopercepción.)

Resultados:

$$t = -2.111$$

$$GI = 59$$

SIG. (DOS COLAS) = .039 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1997) son iguales en autopercepción.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1997) son diferentes en autopercepción.)

Resultados:

$$t = -1.675$$

$$GI = 54$$

SIG. (DOS COLAS) = .100 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1998) son iguales en autopercepción.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1998) son diferentes en autopercepción.)

Resultados:

$$t = -1.632$$

$$GI = 58$$

SIG. (DOS COLAS) = .108 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1999) son iguales en autopercepción.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1999) son diferentes en autopercepción.)

Resultados:

$$t = .417$$

$$GI = 58$$

SIG. (DOS COLAS) = .678 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

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

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (2000) son iguales en auto percepción.)

Ho: $\bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (2000) son diferentes en auto percepción.)

Resultados:

t = 1.326

Gl = 61

Sig. (DOS COLAS) = .190 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

ESCUCHAR

Hi: $\bar{X}_1 = \bar{X}_2$
 (Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CISEN son iguales en escuchar.)

Ho: $\bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$
 (Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CISEN son diferentes en escuchar.)

Resultados:
 t = -2.020
 GI = 73
 SIG. (DOS COLAS) = .047 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

Hi: $\bar{X}_1 = \bar{X}_2$
 (Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 1 de Estrategias Gerenciales son iguales en escuchar.)

Ho: $\bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$
 (Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 1 de Estrategias Gerenciales son diferentes en escuchar.)

Resultados:
 t = -1.115
 GI = 62
 SIG. (DOS COLAS) = .269 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

Hi: $\bar{X}_1 = \bar{X}_2$
 (Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 2 de Estrategias Gerenciales son iguales en escuchar.)

Ho: $\bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$
 (Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 2 de Estrategias Gerenciales son diferentes en escuchar.)

Resultados:
 t = .962
 GI = 61
 SIG. (DOS COLAS) = .340 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 3 de Estrategias Gerenciales son iguales en escuchar.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 3 de Estrategias Gerenciales son diferentes en escuchar.)

Resultados:

$$t = -2.067$$

$$GI = 59$$

SIG. (DOS COLAS) = .043 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1997) son iguales en escuchar.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1997) son diferentes en escuchar.)

Resultados:

$$t = .098$$

$$GI = 54$$

SIG. (DOS COLAS) = .922 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1998) son iguales en escuchar.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1998) son diferentes en escuchar.)

Resultados:

$$t = -.273$$

$$GI = 58$$

SIG. (DOS COLAS) = .786 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1999) son iguales.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1999) son diferentes en escuchar.)

Resultados:

$$t = .122$$

$$GI = 58$$

SIG. (DOS COLAS) = .903 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_1: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (2000) son iguales en escuchar.)

$$H_0: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (2000) son diferentes en escuchar.)

Resultados:

$$t = 2.081$$

$$Gf = 61$$

SIG. (DOS COLAS) = .042 (ACEPTAR H0 CUANDO SIG. > .05)

ESTILO 3

Claridad de Expresión

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CISEN son iguales en claridad de expresión.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CISEN son diferentes en claridad de expresión.)

Resultados:

$$t = -.617$$

$$GI = 73$$

$$SIG. (DOS COLAS) = .539 \text{ (ACEPTAR HO CUANDO SIG. } > .05)$$

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 1 de Estrategias Gerenciales son iguales en claridad de expresión.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 1 de Estrategias Gerenciales son diferentes en claridad de expresión.)

Resultados:

$$t = 2.267$$

$$GI = 62$$

$$SIG. (DOS COLAS) = .027 \text{ (ACEPTAR HO CUANDO SIG. } > .05)$$

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 2 de Estrategias Gerenciales son iguales en claridad de expresión.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 2 de Estrategias Gerenciales son diferentes en claridad de expresión.)

Resultados:

$$t = 2.613$$

$$GI = 61$$

$$SIG. (DOS COLAS) = .011 \text{ (ACEPTAR HO CUANDO SIG. } > .05)$$

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 3 de Estrategias Gerenciales son iguales en claridad de expresión.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 3 de Estrategias Gerenciales son diferentes en claridad de expresión.)

Resultados:

$$t = -.740$$

$$GI = 59$$

SIG. (DOS COLAS) = .462 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1997) son iguales en claridad de expresión.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1997) son diferentes en claridad de expresión.)

Resultados:

$$t = .989$$

$$GI = 54$$

SIG. (DOS COLAS) = .327 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1998) son iguales en claridad de expresión.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1998) son diferentes en claridad de expresión.)

Resultados:

$$t = 1.041$$

$$GI = 58$$

SIG. (DOS COLAS) = .298 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1999) son iguales en claridad de expresión.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1999) son diferentes.) en claridad de expresión

Resultados:

$$t = 363$$

$$GI = 58$$

SIG. (DOS COLAS) = .718 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_1: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (2000) son iguales en claridad de expresión.)

$$H_0: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (2000) son diferentes en claridad de expresión.)

Resultados:

$$t = 2.310$$

$$GI = 61$$

Sig. (DOS COLAS) = .024 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

ESTILO 4

CAPACIDAD PARA EXPRESAR SENTIMIENTOS

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CISEN son iguales.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CISEN son diferentes en la capacidad para expresar sentimientos.)

Resultados:

$$t = -1.085$$

$$GI = 73$$

SIG. (DOS COLAS) = .281 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 1 de Estrategias Gerenciales son iguales en la capacidad para expresar sentimientos.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 1 de Estrategias Gerenciales son diferentes en la capacidad para expresar sentimientos.)

Resultados:

$$t = .470$$

$$GI = 62$$

SIG. (DOS COLAS) = .640 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 2 de Estrategias Gerenciales son iguales.)
en la capacidad para expresar sentimientos

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 2 de Estrategias Gerenciales son diferentes en la capacidad para expresar sentimientos.)

Resultados:

$$t = .554$$

$$GI = 61$$

SIG. (DOS COLAS) = .582 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 3 de Estrategias Gerenciales son iguales en la capacidad para expresar sentimientos.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 3 de Estrategias Gerenciales son diferentes en la capacidad para expresar sentimientos.)

Resultados:

$$t = -.420$$

$$GI = 59$$

SIG. (DOS COLAS) = .676 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1997) son iguales en la capacidad para expresar sentimientos.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1997) son diferentes en la capacidad para expresar sentimientos.)

Resultados:

$$t = -.563$$

$$GI = 54$$

SIG. (DOS COLAS) = .576 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1998) son iguales en la capacidad para expresar sentimientos.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1998) son diferentes en la capacidad para expresar sentimientos.)

Resultados:

$$t = .936$$

$$GI = 58$$

SIG. (DOS COLAS) = .353 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1999) son iguales en la capacidad para expresar sentimientos.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1999) son diferentes en la capacidad para expresar sentimientos.)

Resultados:

$$t = .916$$

$$GI = 58$$

SIG. (DOS COLAS) = .363 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_1: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (2000) son iguales en la capacidad para expresar sentimientos.)

$$H_0: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (2000) son diferentes en la capacidad para expresar sentimientos.)

Resultados:

$$t = -.297$$

$$GI = 61$$

Sig. (DOS COLAS) = .767 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

ESTILO 5

GRADO DE APERTURA

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CISEN son iguales en el grado de apertura.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CISEN son diferentes en el grado de apertura.)

Resultados:

$$t = -2.825$$

$$GI = 73$$

SIG. (DOS COLAS) = .006 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 1 de Estrategias Gerenciales son iguales en el grado de apertura.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 1 de Estrategias Gerenciales son diferentes en el grado de apertura.)

Resultados:

$$t = -.393$$

$$GI = 62$$

SIG. (DOS COLAS) = .696 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 2 de Estrategias Gerenciales son iguales en el grado de apertura.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 2 de Estrategias Gerenciales son diferentes en el grado de apertura.)

Resultados:

$$t = .205$$

$$GI = 61$$

SIG. (DOS COLAS) = .838 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 3 de Estrategias Gerenciales son iguales en el grado de apertura.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del Grupo 3 de Estrategias Gerenciales son diferentes en el grado de apertura.)

Resultados:

$$t = -2.717$$

$$GI = 59$$

SIG. (DOS COLAS) = .009 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1997) son iguales en el grado de apertura.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1997) son diferentes en el grado de apertura.)

Resultados:

$$t = .545$$

$$GI = 54$$

SIG. (DOS COLAS) = .588 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1998) son iguales en el grado de apertura.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1998) son diferentes en el grado de apertura.)

Resultados:

$$t = -.546$$

$$GI = 58$$

SIG. (DOS COLAS) = .587 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

$$H_i: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1999) son iguales en el grado de apertura.)

$$H_o: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (1999) son diferentes en el grado de apertura.)

Resultados:

$$t = .494$$

$$GI = 58$$

SIG. (DOS COLAS) = .623 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

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

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (2000) son iguales en el grado de apertura.)

Ho: $\bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$

(Los gerentes de los Complejos Cinematográficos Cinemex y los integrantes del CNA (2000) son diferentes en el grado de apertura.)

Resultados:

t = -.003

Gl = 61

Sig. (DOS COLAS) = .998 (ACEPTAR HO CUANDO SIG. > .05)

Conclusiones

Conclusiones Estadísticas

Correlaciones entre los resultados de Cinemex.

Mediante las correlaciones constatamos que no existe correlación alguna entre el estilo ideal de liderazgo (alta relación – alta tarea) y el estilo ideal de comunicación (Claridad de expresión), al igual que entre el estilo ideal de comunicación (claridad de expresión) y el estilo ideal de manejo de conflictos (integrar); además que pudimos constatar que tampoco existe una correlación entre el estilo ideal de manejo de conflictos (Integrar) y el estilo ideal de Liderazgo (alta relación - alta tarea). Por lo tanto estadísticamente podemos decir que los estilos ideales de las variables manejadas (liderazgo, comunicación y manejo de conflictos) no presentan correlación alguna entre ellas. Es decir que si un gerente presenta un estilo de liderazgo o de comunicación o de manejo de conflictos, no precisamente presentara una combinación entre los estilos ideales de las variables ya que por un lado podrá presentar el estilo ideal de liderazgo y a su vez presentar el estilo de transigir de manejo de conflictos que no es el estilo ideal.

Correlaciones Cinemex y grupos de la Administración Pública

La correlación de Pearson nos permite observar que con respecto a la variable Liderazgo esta presenta un grado de correlación entre los datos de CINEMEX y los resultados obtenidos en la investigación al SAT, revelándonos que el estilo en el que existe una correlación es en el de baja tarea- baja relación, única subvariable y único grupo con el que los resultados de CINEMEX obtuvo una correlación en lo que respecta a la variable *Liderazgo*

El caso de la variable Comunicación es diferente, existe una correlación entre los resultados obtenidos en CINEMEX y los obtenidos en el CISEN con respecto al estilo de autopercepción y el de escuchar, además del el estilo de grado de apertura. Con respecto a los grupos de estrategias gerenciales la correlación existe en el estilo de claridad de expresión, tanto en el grupo 1 y el grupo 2. Con el grupo 3 la correlación existe con el estilo de escuchar y con el de grado de apertura. Los resultados de CINEMEX también presentan una correlación con los resultados del CNA (2000), en lo que respecta al estilo de escuchar además del el de claridad de expresión.

Diferencias de medias

En cuanto a la investigación en la empresa CINEMEX y las investigaciones realizadas a los grupos de la Administración pública los resultados obtenidos son:

- Los gerentes de CINEMEX y los integrantes de la investigación del SAT son homogéneos en cuanto a la medición del estilo de baja tarea - baja relación de la variable *liderazgo*.
- Los gerentes de CINEMEX y los integrantes de la investigación del SAT son homogéneos en cuanto a la medición del estilo de transigir de la variable manejo de conflictos.
- Los gerentes de CINEMEX y los integrantes del grupo 2 de estrategias gerenciales son homogéneos en cuanto a la medición del estilo de transigir de la variable manejo de conflictos.
- Los gerentes de CINEMEX y los integrantes del CISEN son homogéneos en cuanto a la medición del estilo de autopercepción de la variable comunicación.
- Los gerentes de CINEMEX y los integrantes del grupo 3 de estrategias gerenciales son homogéneos en cuanto a la medición del estilo de autopercepción de la variable comunicación.
- Los gerentes de CINEMEX y los integrantes del CISEN son homogéneos en cuanto a la medición del estilo de escuchar de la variable comunicación.
- Los gerentes de CINEMEX y los integrantes del grupo 3 de estrategias gerenciales son homogéneos en cuanto a la medición del estilo de escuchar de la variable comunicación.
- Los gerentes de CINEMEX y los integrantes del CNA (2000) son homogéneos en cuanto a la medición del estilo de escuchar de la variable comunicación.
- Los gerentes de CINEMEX y los integrantes del grupo 1 de estrategias gerenciales son homogéneos en cuanto a la medición del estilo de claridad de expresión de la variable comunicación.
- Los gerentes de CINEMEX y los integrantes del grupo 2 de estrategias gerenciales son homogéneos en cuanto a la medición del estilo de claridad de expresión de la variable comunicación.
- Los gerentes de CINEMEX y los integrantes del CNA (2000) son homogéneos en cuanto a la medición del estilo de claridad de expresión de la variable comunicación.
- Los gerentes de CINEMEX y los integrantes del CISEN de estrategias gerenciales son homogéneos en cuanto a la medición del estilo de grado de apertura de la variable comunicación.
- Los gerentes de CINEMEX y los integrantes del grupo 3 de estrategias gerenciales son homogéneos en cuanto a la medición del estilo de grado de apertura de la variable comunicación.

Conclusiones

Después del análisis de los resultados obtenidos, pudimos concluir que, de acuerdo con los ideales propuestos, los gerentes de CINEMEX que participaron presentaron las siguientes características:

En cuanto a su estilo de liderazgo mostraron ser eficaces. En cuanto a su manejo de conflicto pudimos decir que son competidores aunque con un grado de competencia contenido; en las relaciones con sus subordinados y con los demás se caracterizaron por ser poco integradores; fueron enormemente tolerantes (transigentes) en sus relaciones con los demás, lo que reflejó cierta actitud de conformismo y de evasión para enfrentar las situaciones que se llegan a presentar en la organización a la que pertenecen.

Cabe mencionar que este trabajo empezó con una revisión acerca de los conceptos de liderazgo y dirección importantes que nos permiten observar lo que, para algunos autores, son las características ideales, necesarias, críticas o importantes que una persona debe poseer para manifestar una dirección eficaz.

Las pruebas estadísticas dejaron ver que la única diferencia (estadísticamente significativa) se encontraba en la variable *liderazgo*, pero esta prueba no nos permite esclarecer cuáles y en qué consisten estas diferencias de manera cualitativa; esperamos que en investigaciones posteriores se tome en consideración los aspectos cualitativos al momento de analizar los estilos de dirección.

Lo que no nos indicaron las teorías existentes es que las habilidades de dirección podrían ser más eficaces en ciertas situaciones, es decir, si un directivo se manifiesta, por ejemplo, evasivo en diferentes grados para diferentes situaciones y al final consigue los objetivos que tiene fijados entonces, ¿cuál sería el *ideal* de la variable evadir? La respuesta es compleja porque se tiene que partir de un supuesto (el ideal de cada variable) para poder realizar las mediciones y realizar los comparativos, esta premisa es necesaria para poder establecer hipótesis y para mantener una referencia, pero limita las opciones y hace menos flexible el estudio de los procesos de dirección. Si pensáramos en establecer un ideal inmutable entonces restringiríamos la capacidad de dirección debido a la responsabilidad que involucra el liderazgo y a la extensa banda de decisiones y situaciones prevaletentes en la organización.

Podría no haber un perfil ideal, pues el perfil dependería de la situación y de lo que cada directivo pretende conseguir; o tal vez si haya un perfil ideal, o mejor dicho, multitud de perfiles, para diferentes variables, en diferentes situaciones.

Desde un enfoque contextual no existe un estilo ideal; lo que para un tipo de situación podría ser adecuado, para otro tipo de situación podría ser inadecuado. Debido a lo anterior, no podemos inclinarnos por un liderazgo participativo o uno autoritario porque se necesitan de ambos, integrados a su vez, en un concepto de liderazgo compartido y alternativo.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

Arias Galicia, L. Fernando. Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. Editorial Trillas. México, 1999. 771 pags.

Basil Douglas, C. Conducción y Liderazgo. Editorial El Ateneo. Argentina, 1972. 180 pags.

Braians, P y Cronin, T. P. Teoría de la Organización. Ediciones Norma. Santafé de Bogotá, 1985. Cap. 9

Browne Clarence, G. El estudio del liderazgo. Editorial Paidós. Argentina, 1970. 435 pags.

Casares Arrangoiz, D. Liderazgo: capacidades para dirigir. Editorial FCE. México, 1996. 183 pags.

Chalvin, Dominique y Eyssette, François. Cómo Resolver los Pequeños Conflictos en el Trabajo. Editorial Deusto. Barcelona, 1992. 178 pags.

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill. México, 1998. pag. 397-405.

Dalton E., McFarland. Administración de Personal: Teoría y Práctica. Editorial FCE. México, 1989. 607 pags.

Henri, Johannot. El individuo y el grupo. Editorial Aguilar. España, 1972. 192 pags.

Hodgetts Richard M. y Altman Steven. Comportamiento en las organizaciones. Editorial Interamericana. México, 1983. 451 pags.

Leyton, A. C. Dinámica de las comunicaciones. Ediciones Anaya. España, 1971. 278 pags.

Moles, Abraham. Las comunicaciones en la empresa. Ediciones Deusto. España, 1973. 263 pags.

Sampiere Hernández, Roberto. Metodología de la Investigación. Editorial McGraw Hill. México, 2001. 477 pags.

Sport, Walter J. Psicología y Sociología del líder. Editorial Paidós. Argentina, 1980. 148 pags.

Vroom, Victor H. El nuevo liderazgo: dirección de la participación en las organizaciones. Ediciones Díaz de Santos. España, 1990. 286 pags.

William E., Rothschild. Liderazgo estratégico. Ediciones Macchi. Argentina, 1993. 355 pags.

Otras fuentes:

www.teclaredo.edu.mx

Anexos

ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTO.

INSTRUMENTO: THOMAS KILMAN.

Instrucciones.

Considere las situaciones en las que encuentre que sus deseos difieren de los de otra persona. ¿Cómo responde usted generalmente a dichas situaciones?

A continuación se le presentarán diversas situaciones que describen posibles comportamientos al reaccionar ante estas diferencias. Para cada par de enunciados favor de marcar con una X UNA SOLA LETRA (1ª. A ó 1ª. B) que corresponda a la afirmación que sea más característica de su comportamiento o creencia.

En muchos casos, ni el enunciado A ni el B serían muy representativos de su comportamiento, pero en este caso favor de escoger aquél que describa mejor la reacción que más probablemente tendría usted.

Edad: _____ Escolaridad: _____

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 la 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 la 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 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 deseo que otros asuman la responsabilidad de resolver el problema.
24. A. Sí la opinión de la otra persona parece ser muy importante para él, intentaría cumplir 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 los deseos de la otra persona.
26. A. Propongo que ambos transijamos.
B. Casi siempre me interesa satisfacer todos nuestros deseos.
27. A. En ocasiones evito asumir posturas que puedan crear controversia.
B. Dejo que la otra persona sostenga sus puntos de vista, si esto 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 comparo el problema con la otra persona con el fin de llegar a una solución.

ESTILO DE LIDERAZGO AUTODIAGNÓSTICO

Instrucciones:

Considere las situaciones y marque con una X la opción que corresponda a la respuesta que usted daría a dicha situación.

Edad: _____

Escolaridad: _____

1.- Situación:

Sus subordinados no están respondiendo últimamente a su conversación amistosa y obvia preocupación por su bienestar. El rendimiento de sus subordinados desciende rápidamente.

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

- a) Insista en el uso de procedimientos uniformes y en la necesidad del cumplimiento de las tareas.
- b) Este disponible para tratar los asuntos pero no presione para participar en la discusión.
- c) Hable con los subordinados y luego establezca los objetivos.
- d) No intervenga intencionalmente.

2.- Situación:

El rendimiento observable de su grupo está aumentando. Usted ha estado haciendo lo posible por asegurarse de que todos los miembros conozcan sus responsabilidades y sus niveles de rendimiento que de ellos se esperan.

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

- a) Inicie una interacción amistosa, pero continúe asegurándose de que todos los miembros estén al tanto de sus responsabilidades y de los niveles de rendimiento que ellos se esperan.
- b) No realice ninguna acción de terminada.
- c) Haga lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos de la empresa.
- d) De importancia a las tareas y fechas límite.

3.- Situación:

Los miembros de su grupo no pueden solucionar un problema por sí sola. Normalmente usted los ha dejado solos. El rendimiento y las relaciones interpersonales han sido buenas.

ACCIONES ALTERNATIVAS. El líder haría lo siguiente:

- a) Trabaje con el grupo y trate de solucionar los problemas.
- b) Deje que el grupo resuelva solo.
- c) Actúe rápida y firmemente para corregir la situación y dirigir al grupo.
- d) Anime al grupo para que trabaje en el problema y esté a su disposición para cualquier discusión.

4.- Situación:

Usted está considerando un cambio, sus subordinados tienen excelentes antecedentes de los grupos. Ellos respetan la necesidad de cambio.

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

- a) Permita que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, pero no sea demasiado autoritario.
- b) Anuncie los cambios y luego haga que se cumplan bajo una estrecha supervisión.
- c) Permita al grupo que formule su propia dirección.
- d) Incorpore las recomendaciones del grupo, pero dirigiendo usted mismo el cambio.

5.- Situación:

El rendimiento de su grupo se ha deteriorado en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr sus objetivos: La redefinición de los roles y responsabilidades han ayudado en el pasado. Han necesitado que se les recuerde continuamente que tienen que cumplir con sus tareas a tiempo.

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este Líder haría lo siguiente:

- a) Permita que el grupo formule su propia dirección.
- b) Incorpore la solución a las recomendaciones del grupo, pero vigilando que se alcancen los objetivos.
- c) Redefina los roles y responsabilidades y supervise estrictamente.
- d) Permita que el grupo se involucre en la determinación de los roles y responsabilidades pero no sea demasiado autoritario.

6.- Situación:

Usted entra a ocupar una posición en la organización donde las operaciones son eficientes. El administrador anterior controla estrictamente la situación. Usted quiere mantener una situación productiva, pero desearía comenzar a humanizar el ambiente.

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

- a) Haga lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos.
- b) Participar con el grupo en el desarrollo del cambio pero dejar que los miembros organicen la realización.
- c) Mostrarse dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero manteniendo el control de la realización de los mismos.
- d) Evitar la confrontación, dejando las cosas como están.

7.- Situación:

Este líder está considerando algunos cambios importantes en su estructura organizativa. Miembros del grupo han hecho sugerencias sobre la necesidad de cambio. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones.

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

- a) Definir el cambio y supervisarlo estrictamente.
- b) Participar con el grupo en el desarrollo del cambio pero dejar que los miembros organicen la realización.
- c) Mostrarse dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero manteniendo el control de la realización de los mismos.
- d) Evitar la confrontación, dejando las cosas como están.

8.- Situación:

El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Este líder, se siente algo inseguro por su falta de dirección del grupo.

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

- a) Dejar el grupo solo.
- b) Discutir la situación con el grupo y luego iniciar con él mismo los cambios necesarios.
- c) Tomar medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de una manera determinada.
- d) Mostrar que respalda al grupo en la discusión de la situación, pero sin ser demasiado autoritario.

9.- Situación:

Este líder ha sido nombrado por su superior jefe de un grupo que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones respecto a la ejecución de ciertos cambios. El grupo además no sabe con claridad cuáles son sus objetivos. La asistencia a las sesiones ha sido escasa. Sus reuniones se han convertido casi en fiestas sociales. Sin embargo, Potencialmente tienen el talento necesario para ayudar.

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

- a) Dejar que el grupo busque solo las situaciones a sus problemas.
- b) Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilar que se alcancen los objetivos.
- c) Redefinir los niveles de calidad y supervisar cuidadosamente.
- d) Permitir que el grupo intervenga en la determinación de los objetivos, pero sin ser demasiado autoritario.

10.- Situación:

Los subordinados, normalmente capaces de responsabilizarse, no están respondiendo a la reciente redefinición de niveles de calidad del líder.

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

- a) Permitir que el grupo intervenga en la redefinición de los niveles de calidad, pero sin tomar en sus manos el control.
- b) Redefinir los niveles de calidad y supervisar cuidadosamente.
- c) Evitar la confrontación a través de no aplicar presión; dejar la situación sin intervenir.
- d) Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilar que se alcancen los niveles de calidad.

11.- Situación:

Este líder ha sido ascendido a una nueva posición. El jefe anterior no se involucraba en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado bien sus tareas y la dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

- a) Tomar medidas para dirigir a los subordinados hacia trabajar de una manera bien determinada.
- b) Hacer que los subordinados se vean involucrados en la toma de decisiones y reforzar las buenas contribuciones.
- c) Discutir el rendimiento previo con el grupo y luego examinar la necesidad de prácticas nuevas.
- d) Continuar dejando dolo al grupo.

12.- Situación:

Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre los subordinados. El grupo tiene antecedentes notables por sus logros. Los miembros han logrado efectivamente objetivos de largo alcance. Han trabajado en armonía durante el año anterior. Todos están bien capacitados para la tarea.

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este Líder haría lo siguiente:

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

INVENTARIO DE ESTILOS DE COMUNICACIÓN

Este inventario le ofrece una oportunidad para hacer un estudio objetivo del grado y estilo de comunicación en sus interpersonales. Le ayudará a comprender mejor el como 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 antes).

No consulte a nadie mientras responde este inventario. Puede discutirlo con alguien después de que 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 como esta pregunta se aplica a su situación.

Edad: _____

Escolaridad: _____

	SI Usualmente	NO Muy raras veces	A VECES
¿Le es fácil expresar sus puntos de vistas a los de mas?	_____	_____	_____
¿Escuchan los otros o puntos de vista?	_____	_____	_____

La columna de SI debe de usar se cuando la pregunta acontece la mayoría de las veces o usualmente. La columna de NO debe usarse cuando la pregunta debe usarse sólo cuando usted acontece a veces o nunca. La columna A VECES debe usarse sólo cuando usted definitivamente no puede responder SI o NO. Use es5ta columna lo menos posible.

Lea cuidadosamente cada pregunta sino puede dar la respuesta exacta a la pregunta, conteste lo mejor que pueda pero esté seguro de contestar cada pregunta. No existen respuestas equivocadas.

EDAD: _____

ESCOLARIDAD: _____

Recuerde que la contestar las preguntas, éstas no se refieren a los miembros de su familia.

	SI Usualmente	NO Muy raras veces	A VECES
1.-¿En la conversación surgen sus palabras de la manera como usted quisiera?	_____	_____	_____
2.-¿Cuándo se le pregunta algo que no está claro pide a su interlocutor que le 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 ponerse "los zapatos de la otra persona" es decir, en el lugar de ella?	_____	_____	_____

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

Cronograma

