



Casa abierta al tiempo

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA**

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA**

**DIPLOMADO EN DESARROLLO DE HABILIDADES
DIRECTIVAS**

El estudio de los directivos del Centro de Investigación y Seguridad Nacional (CISEN) que formaron parte de un programa de formación denominado “Diplomado en Desarrollo de Habilidades Directivas”, para evaluar las habilidades en Liderazgo, Manejo de conflictos y Comunicación.

**T E S I S I N A
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**P R E S E N T A N:
OTILIA FABIOLA CALVA CUELLAR
MARIA GUADALUPE DE LA ROSA CHAVEZ**

**ASESOR:
MTRA. ERNESTINA ZAPIAIN**

MÉXICO, D. F.

ABRIL 2003

ÍNDICE

Introducción

Cap. 1 METODOLOGÍA

Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos.....	3
Preguntas de investigación.....	3
Justificación.....	4
Tipo de investigación.....	5
Correlación de Pearson.....	5
Indicadores de los índices de correlación de Pearson.....	6
Hipótesis.....	6
Hipótesis Estadística.....	7
Definiciones Operacionales	
Variables Dependientes.....	8
Variables Independientes.....	8
Definiciones Conceptuales	
Liderazgo.....	8
Comunicación.....	10
Manejo de conflictos.....	11
Instrumentos de Medición	
Estilo de Liderazgo.....	12
Estilo de Comunicación.....	14
Estilo de Manejo de conflictos.....	17

Cap. 2 MARCO REFERENCIAL

Administración Pública.....	23
Administración Descentralizada.....	26
Organismo Descentralizado.....	29
Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)	
Antecedentes y Objetivos.....	30
Misión y Visión Constitucional.....	31
Organización.....	32
Presencia Internacional del INAP.....	34
Centro de Investigación y Seguridad Nacional (CISEN)	
Misión.....	35
Atribuciones.....	36
Marco Jurídico y Normativo.....	36

Cap. 3 MARCO TEORICO

Liderazgo.....	39
Modelo de Trayectoria-Meta de Robert House.....	39

Modelo de Contingencias de Fiedler.....	41
Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.....	42
Modelo Vroom – Yetton.....	43
Blake y Mounton (Grid Gerencial).....	44
Concepto de Liderazgo.....	48
Características del Líder.....	49
Estilos de Liderazgo.....	50
Manejo de Conflictos	
El conflicto.....	58
Efectos del Conflicto.....	58
Tipos de Conflictos.....	58
La Psicología en el Manejo de Conflictos.....	59
Negociación de Conflictos.....	60
Técnicas de Negociación.....	63
Estilos para el Manejo de Conflictos Negativos.....	63
Comunicación.....	64
Importancia de la Comunicación.....	65
Estilos de Comunicación.....	65
La Comunicación Fina.....	66
Percepción de los Estilos de Comunicación.....	68

BIBLIOGRAFÍA

RESULTADOS

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

La complejidad de nuestro entorno (económico, social, político y cultural), así como el crecimiento demográfico, requieren de un gran número de personas que acepten la vocación de ser agentes de cambio eficaces y creativos, capaces de encontrar nuevas formulas a los nuevos retos que se presenten, así como personas que ocupen puestos directivos capacitados de habilidades gerenciales, que contribuyan a mejorar los niveles de toma de decisiones y liderazgo.

La capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

- Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
- Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundan en beneficios para la empresa.

Por lo anterior, el presente trabajo desarrolla la evaluación de las habilidades

de liderazgo, manejo de conflictos y comunicación al formar parte de un programa de formación denominado “Diplomado en desarrollo de habilidades directivas”, aplicado a un grupo de empleados a nivel directivo del Centro de Investigación y Seguridad Nacional (CISEN), a su vez esta evaluación será comparada con los resultados obtenidos por un grupo de empleados de la misma institución, que fue analizado anteriormente.

Para llevar a cabo dicha evaluación se aplicaron tres cuestionarios: “Estilo de liderazgo” de Paul Hersey y Ken Blanchard, “Estilo de comunicación” contenido en el manual de estrategias gerenciales del INAP y “Estilo de manejo de conflictos” de Thomas Kilman, los cuales nos servirán para determinar los estilos que manejan los directivos de dicha institución.

La investigación se desarrollo de la siguiente manera:

La primer parte denominada “Metodología”, detalla el planteamiento del problema al que nos enfrentamos, los objetivos que se pretenden alcanzar así como las preguntas de investigación. Se dio una breve explicación de las herramientas utilizadas para poder llegar a un resultado factible, así como una pequeña explicación de las principales variables a tratar en este trabajo (liderazgo, manejo de conflictos y comunicación). De igual forma se habló de los distintos instrumentos de medición que se utilizaron así como la descripción de estos y la manera en la que se procedió para calificar dicho instrumento.

La segunda parte se llama “Marco Referencial”, donde encontraremos la definición de administración pública, organismo descentralizado, y otros términos referentes al tema, ya que los empleados evaluados trabajan en un organismo público descentralizado y de esta manera saber a lo que nos estamos refiriendo. También damos una breve historia del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), que es el organismo que realizó el “Diplomado en desarrollo de habilidades directivas”; y del Centro de Investigación y Seguridad Nacional (CISEN) de donde son los empleados evaluados.

La tercer parte se refiere al “Marco Teórico”, en esta parte se analizó cada una de las teorías que a lo largo de la historia se han dado, y que nos ayudan a entender y comprender el manejo del liderazgo, del manejo de conflictos y de la comunicación.

Finalmente, encontraremos los resultados obtenidos, donde se analizó primeramente el estilo de liderazgo, manejo de conflictos y comunicación que predomina en el grupo de estudio. A través de la correlación de Pearson se determinó si el estilo que manejan los directivos se acerca al estilo ideal propuesto. Posteriormente se hizo una comparación entre los resultados obtenidos por el grupo de estudio y los resultados obtenidos por un grupo investigado anteriormente, en cada una de las variables estudiadas, para poder

determinar si los estilos que manejan ambos grupos son homogéneos. Se hizo una prueba de significancia por cada variable en las medias de ambos grupos para conocer el nivel de significancia y de esta manera saber si es significativa o no la diferencia y poder rechazar o aceptar nuestras hipótesis, De esta manera sabremos si los estilos que manejan ambos grupos son homogéneos o no lo son.

Con todo lo anterior, podemos decir que en cuanto al estilo de liderazgo, la mayor parte de los participantes se inclinaron por un estilo de Club Campestre (tareas bajas, relaciones altas), en el cual el dirigente permite a sus subordinados sus propias actividades y gasta mucho tiempo en desarrollar relaciones personales con ellos. En cuanto al estilo de manejo de conflictos, obtuvo mayor puntuación el estilo de Transigir, es decir, que solo les preocupa llegar a un acuerdo y no analizar a fondo el problema. Y finalmente, en cuanto al estilo de comunicación, se observó que la mayoría de los empleados tienen una buena comunicación interpersonal y la tendencia fue hacia el estilo de acción, donde las personas que tienden hacia este estilo les gusta la acción, el éxito, las tareas a ejecutar, la progresión y la resolución de problemas, además de ser decididos, directos, realistas y rápidos. Y para concluir se hizo la comparación de los resultados de este grupo, con los resultados de un grupo analizado anteriormente, se determinó el nivel de significancia de cada una de las variables para poder dar respuesta a nuestras hipótesis, y llegamos a la conclusión de que ambos grupos manejan estilos de liderazgo, manejo de conflictos y comunicación similares, por lo que los estilos en ambos grupos son homogéneos.

METODOLOGIA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Esta investigación pretende conocer cuales son las características de los empleados a nivel dirección del Centro de Investigación y Seguridad Nacional (CISEN), al tomar el Diplomado en el perfeccionamiento de las estrategias gerenciales, el cual pretende desarrollar habilidades de liderazgo, manejo de conflicto y comunicación; y comparar los resultados obtenidos con los resultados de un grupo anteriormente investigado, para saber si es éste un estilo homogéneo.

OBJETIVOS.

- ✓ Determinar si el estilo de liderazgo, medido con el cuestionario de Hersey y Blanchard se acerca al estilo ideal.
- ✓ Determinar si el estilo de manejo de conflictos, medido con el cuestionario de Thomas Kilman se acerca al estilo ideal.
- ✓ Determinar si el estilo de comunicación, medido con el cuestionario contenido en el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP se acerca al estilo ideal.
- ✓ Comprobar si el estilo de liderazgo es homogéneo en los participantes del grupo de estudio actual, comparados con los participantes de un grupo anterior.
- ✓ Comprobar si el estilo de manejo de conflictos, es homogéneo en los participantes del grupo de estudio actual, comparados con los participantes de un grupo anterior.
- ✓ Comprobar si el estilo de comunicación, es homogéneo en los participantes del grupo de estudio actual, comparados con los participantes de un grupo anterior.

PREGUNTAS DE INVESTIGACION.

1. ¿Cuál es el estilo de liderazgo, que predomina en el grupo de estudio al tomar el Diplomado?
2. ¿Cuál es el estilo de manejo de conflictos, que predomina en el grupo de estudio al tomar el Diplomado?
3. ¿Cuál es el estilo de comunicación, que predomina en el grupo de estudio al tomar el Diplomado?

4. ¿Existe un estilo homogéneo en el estilo de liderazgo entre los participantes del grupo de estudio comparado con participantes de un grupo anterior?
5. ¿Existe un estilo homogéneo en el estilo de manejo de conflictos entre los participantes del grupo de estudio comparado con participantes de un grupo anterior?
6. ¿Existe un estilo homogéneo en el estilo de comunicación entre los participantes del grupo de estudio comparado con participantes de un grupo anterior?

JUSTIFICACION.

Actualmente la capacitación ha tomado una mayor relevancia, ya que en las instituciones públicas se observa una necesidad de capacitar a los directivos para que ejerzan un mejor liderazgo y de esta manera llevar a cabo correctas estrategias gerenciales, apoyados por sus subordinados.

Por lo que el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), imparte algunos diplomados para directivos, como lo es el Diplomado en el perfeccionamiento de las estrategias gerenciales, el cual pretende que los directivos aprendan a manejar adecuadamente el liderazgo hacia sus subordinados y desarrollen habilidad para el manejo de conflictos y la comunicación.

Esperando con esto, que los resultados obtenidos puedan demostrar que con la capacitación es posible enseñar a quienes tienen como mando el manejo de grupos, logrando un mayor crecimiento personal de los participantes, así como mejorando el funcionamiento de la organización.

El papel que desempeñan los directivos como líderes es importante, tanto en la empresa privada como en la pública para el logro de los objetivos. Por lo que es importante que cada uno de ellos visualice los cambios que ocurren en su entorno para lograr una mejor planeación y organización, sin olvidar que el papel prioritario de un líder es saber guiar a sus subordinados de la mejor manera, para lograr con esto, alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos.

Por lo anterior, la siguiente investigación pretende determinar cual es el estilo de liderazgo, manejo de conflictos y comunicación que predomina al tomar el Diplomado, así como compararlo con es el estilo de liderazgo, manejo de conflictos y comunicación de grupos anteriores.

TIPO DE INVESTIGACION.

Esta investigación, es de tipo descriptiva correlacional, porque permite conocer el estilo de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos de los directivos del CISEN, al tomar un Diplomado en el perfeccionamiento de las estrategias gerenciales impartido por el INAP.

Con mucha frecuencia el problema del investigador es describir situaciones y eventos, es decir, como son y como se manifiestan dichos fenómenos; los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos y comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Desde el punto de vista científico, describir es medir.

La investigación descriptiva, recurre a métodos de muestro y recolección de datos, en este caso nos enfocaremos al método de recolección de datos, que es el cuestionario. Ya que la calidad de los datos reunidos por cuestionario se basa fundamentalmente en la validez de los testimonios individuales.

La forma estandarizada y/o mas bien semiestructurada de los cuestionarios, permite que estos no tengan un campo de variación amplio.

Se considera de tipo correlacional porque se basa en el método de Correlación de Pearson, en donde se observara el grado de similitud de los resultados obtenidos por cada participante en su evaluación con los resultados obtenidos en grupos anteriores.

CORRELACIÓN DE PEARSON

El método de estudio que se utilizó fue la Correlación de Pearson, en la que por medio de la información resultante podremos determinar si existe un estilo homogéneo de acuerdo con la puntuación obtenido en el grupo de estudio y la puntuación obtenida en grupos anteriores.

La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber como se puede comportar un concepto o variable, conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas.

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

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

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

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

mientras las puntuaciones altas de X se asocian con los valores altos de la variable Y.

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

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

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

Para esta investigación, los índices de correlación se refieren al grado de relación que existe entre el grupo de directivos que demostraron sus habilidades al participar en el Diplomado impartido por el INAP y los grupos anteriores que ya fueron evaluados.

INDICADORES DE LOS ÍNDICES DE CORRELACION DE PEARSON

Interpretación:

El coeficiente r de Pearson puede variar de -1 a $+1$, donde:

-1.00 = Correlación negativa perfecta (“A mayor X, menor Y” de manera proporcional).

-0.90 = Correlación negativa muy fuerte.

-0.75 = Correlación negativa considerable.

-0.50 = Correlación negativa media

-0.10 = Correlación negativa débil

0 = No existe correlación 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 (“A mayor X, mayor Y” o “A menor X, menor Y” de manera proporcional)

HIPOTESIS.

H1. Si el grupo actual de participantes del CISEN presenta estilos de liderazgo similares a los del grupo anterior, entonces ambos grupos tienen estilos homogéneos.

H2. Si el grupo actual de participantes del CISEN presenta estilos de manejo de conflictos similares a los del grupo anterior, entonces ambos grupos tienen estilos homogéneos.

H3. Si el grupo actual de participantes del CISEN presenta estilos de comunicación similares a los del grupo anterior, entonces ambos grupos tienen estilos homogéneos.

Ha1. Si el grupo actual de participantes del CISEN no presenta estilos de liderazgo similares a los del grupo anterior, entonces no tienen estilos homogéneos.

Ha2. Si el grupo actual de participantes del CISEN no presenta estilos de manejo de conflictos similares a los del grupo anterior, entonces no tienen estilos homogéneos.

Ha3. Si el grupo actual de participantes del CISEN no presenta estilos de comunicación similares a los del grupo anterior, entonces no tienen estilos homogéneos.

HIPÓTESIS ESTADÍSTICA.

Ho1. Si los resultados obtenidos por el grupo de estudio actual en el estilo de liderazgo son similares a los resultados obtenidos por el grupo de estudio anterior, entonces no hay diferencia significativa, por lo que existe un estilo homogéneo.

Ho2. Si los resultados obtenidos por el grupo de estudio actual en el estilo de manejo de conflictos son similares a los resultados obtenidos por el grupo de estudio anterior, entonces no hay diferencia significativa, por lo que existe un estilo homogéneo.

Ho3. Si los resultados obtenidos por el grupo de estudio actual en el estilo de comunicación son similares a los resultados obtenidos por el grupo de estudio anterior, entonces no hay diferencia significativa, por lo que existe un estilo homogéneo.

Ha1. Si los resultados obtenidos por el grupo de estudio actual en el estilo de liderazgo son distintas a los resultados obtenidos por el grupo de estudio anterior, entonces si hay diferencia significativa, por lo que no existe un estilo homogéneo.

Ha2. Si los resultados obtenidos por el grupo de estudio actual en el estilo de manejo de conflictos son distintas a los resultados obtenidos por el grupo de estudio anterior, entonces si hay diferencia significativa, por lo que no existe un estilo homogéneo.

Ha3. Si los resultados obtenidos por el grupo de estudio actual en el estilo de comunicación son distintas a los resultados obtenidos por el grupo de estudio anterior, entonces si hay diferencia significativa, por lo que no existe un estilo homogéneo.

VARIABLE DEPENDIENTE.

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

Ø Estilo de liderazgo

- Ø Estilo de manejo de conflictos (negociación)
- Ø Estilo de comunicación.

VARIABLE INDEPENDIENTE.

- ✓ Diplomado de Estrategias Gerenciales, impartido por el INAP.

DEFINICIONES OPERACIONALES.

VARIABLES DEPENDIENTES

Ø Estilo de liderazgo: Se medirá a través de un cuestionario autoadministrado, tomado de Henry Blanchard y Paul Hersey, el cual nos permitirá conocer el estilo de liderazgo que ejercen los directivos.

Ø Estilo de comunicación: Esta variable será medida por medio de dos cuestionarios, uno que nos va a permitir conocer el estilo de comunicación a nivel organizacional y el otro cuestionario evaluará el estilo de comunicación a nivel personal.

Ø Estilo de manejo de conflictos: Este será medido a través de un cuestionario autoadministrado, elaborado por Thomas Kilman, el cual nos permitirá saber cual es el comportamiento de los directivos ante conflictos organizacionales.

VARIABLES INDEPENDIENTES

Ø Diplomado: Diplomado en el perfeccionamiento de las estrategias gerenciales, es un programa de capacitación, en el cual a través de los diferentes módulos que lo componen se pretende dotar a los participantes de las estrategias, habilidades y elementos fundamentales que integran la función directiva, a fin de mejorar la calidad y el desempeño de su labor.

DEFINICIONES CONCEPTUALES.

Después de haber definido las variables operacionalmente, se definirán dichas variables pero de forma conceptual, es decir, se presentaran estos términos a partir de las definiciones de libros especializados y autores reconocidos.

LIDERAZGO.

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto". Sin embargo, en todas esas definiciones se encuentran concepciones similares.

Por ejemplo, para Chiavenato, Idalberto (1933) el liderazgo lo concibe como: "la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Por otra parte, para Th. Geiger "el liderazgo es una función que tiene que ejercitarse en todo grupo, en toda sociedad". Es un rol del status de las personas a quienes se les ha confiado el liderazgo. Es el arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena disposición y entusiasmo lograr metas de grupo.

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que el liderazgo tiene cuatro implicaciones importantes.

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo, si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

En segundo, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. Así pues, James MC Gregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un mandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

COMUNICACIÓN.

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

impartir, transmitir. En su sentido social, la comunicación abarca una gran gama de puntos de vista para su comprensión y descripción¹ Kenneth P. Adler. Según este investigador, el componente inicial del proceso de comunicación es una idea o impulso en la mente del comunicador o enviante. El segundo es la expresión formal o codificación de la idea e impulso para elaborar el mensaje o señal. El tercer componente es la interpretación del percipiente que recibe el mensaje, es decir, la decodificación, así como la percepción del mismo mensaje por un público o personas que lo reciben indirectamente, aunque el mensaje no esté dirigido a ellos.

En psicología, se considera la comunicación como el proceso mental-físico, cuya misión es elicitar el mensaje emitido por el hablante. Aunque este término es de gran importancia para la ciencia social y de la conducta, no existe consenso a la hora de definirlo.

Para otros, la comunicación consiste en intercambiar pensamientos, ideas, experiencias, participar sentimientos; es una necesidad humana primaria.

MANEJO DE CONFLICTO.

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

Los diccionarios modernos lo definen como: Real academia (larousse): lo más recio de un combate. Punto en que aparece incierto el resultado de la pelea, choque, combate (lucha antagonismo).

Los diccionarios de psicología restringen el significado, ya que definen el conflicto como "un estado emotivo dolorosa producido por una tensión entre deseos opuestos y contradictorios".

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

En dichas situaciones se puede describir el comportamiento de una persona con base en dos dimensiones: a) afirmación, es decir, el grado hasta el cual una persona intenta satisfacer sus propios intereses y, b) cooperación, o sea; el grado hasta el cual la persona intenta satisfacer los intereses de la otra persona. Finalmente, según este autor, estas dos dimensiones pueden usarse para definir cinco métodos específicos de manejar el conflicto: competir, integrar, transigir, evadir y complacer²

¹ Fuente: Enciclopedia Encarta 2000.

² Dichos estilos se definirán para cada participante del Diplomado en base a su puntuación obtenida en el instrumento aplicado "estilo de manejo de conflictos" de Thomas Kilman.

INSTRUMENTO DE MEDICION.

Para poder llevar a cabo esta investigación y comprobación de nuestras hipótesis, se han retomado tres cuestionarios: "Estilo de liderazgo" de Paul Hersey y Ken Blanchard, "Estilo de Comunicación" contenido en el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP y "Manejo de Conflictos" de Thomas Kilman³, los cuales nos servirán para verificar el estilo que alcanzan los directivos del CISEN, así como determinar si existe un perfil homogéneo en los directivos de dicha institución.

A continuación, se describen los instrumentos de medición utilizados en esta investigación para la evaluación del Estilo de Liderazgo, Comunicación y Manejo de Conflictos.

ESTILO DE LIDERAZGO

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

<p>TERCER CUADRANTE (El administrador Country Club) Tareas Bajas Relaciones Altas</p>	<p>SEGUNDO CUADRANTE (El administrador de Equipo) Tareas Altas Relaciones Altas</p>
<p>CUARTO CUADRANTE (El administrador sin motivación) Tareas Bajas Relaciones Bajas</p>	<p>PRIMER CUADRANTE (El administrador de Trabajo) Tareas Altas Relaciones Bajas</p>

BAJO

ALTO

³ El modelo de los cuestionarios aplicados a los participantes del Diplomado se muestran en los anexos 1,2,y 3, explicándose los aspectos que se evalúan en cada uno de ellos en las paginas siguientes.

DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO.

Este cuestionario esta compuesto por 12 ítems representados en forma de afirmaciones y ante los cuales se pide la reacción del sujeto (ver anexo 1)

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

Tabla 1

	DETERMINACION DE DIVERSOS ESTILOS DE DIRECCION ALTERNATIVAS DE ACCION			
	(1)	(2)	(3)	(4)
1	A	B	C	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B

Tabla 2

SITUACION (pregunta)	DETERMINACION DE LAS POSIBILIDADES DE ADAPTACION EN CUANTO AL ESTILO DE DIRECCION ALTERNATIVAS DE ACCION			
	(1)	(2)	(3)	(4)
1	2	-1	1	-2
2	2	-2	1	-1
3	1	-1	-2	2
4	1	-2	2	2
5	-2	1	2	-1
6	-1	1	-2	2
7	-2	2	-1	1
8	2	-1	-2	2
9	-2	1	2	-1
10	1	-2	-1	2
11	-2	2	-1	1
12	-1	2	-2	1
TOTAL				

CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO.

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

De esta forma, cada subtotal representa el puntaje obtenido por el participante en cada cuadrante o alternativa de acción. Por último, luego de haber calculado los subtotales, se calculará un total sumando el subtotal de cada columna (alternativa de acción) el cual debe corresponder al total calculado de la segunda tabla. Por otra parte, después de haber completado la primera tabla se pasa al llenado de la tabla 2. En ésta, como se puede observar a cada respuesta y para cada situación le corresponde una puntuación. Por lo tanto, aquí se ubicará la respuesta seleccionada por el participante considerando su opción de respuesta verticalmente (a,b,c,d) y el número de la situación de forma horizontal. Donde se intercepten situación-respuesta se encontrará un valor numérico el cual deberá marcarse.

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

ESTILO DE COMUNICACION

Para determinar el estilo de comunicación de cada uno de los participantes del diplomado se retoma el cuestionario contenido en el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP ya que éste nos sirve para evaluar los cinco componentes de la comunicación.

- a) autopercepción (concepto de sí mismo)
- b) escuchar (poner atención)
- c) claridad de expresión (saber comunicarse)
- d) capacidad para expresar los sentimientos constructivamente
- e) el grado de apertura (para los demás)

Cabe destacar que en base a la evaluación de estos cinco elementos, podremos determinar para cada participante el puntaje obtenido en cada uno de

ellos y por lo tanto con cual de éstos presenta mayor dificultad para desenvolverse en sus relaciones interpersonales de comunicación. Por otra parte, podemos ubicar el Estilo de Comunicación del participante dentro de alguno de los siguientes.

- a) inclinado hacia la acción
- b) racional en cuanto a sus métodos
- c) enfocado hacia las relaciones humanas
- d) conceptual en cuanto a las ideas

DESCRIPCION DEL INSTRUMENTO

En este caso, para evaluar el estilo de comunicación de los directivos que participaron en el diplomado impartido por el INAP, se les proporciono un cuestionario que consta de 40 preguntas y tres opciones de respuesta (sí, no, algunas veces) para cada una de ellas. En el anexo 4 se muestra el formato del cuestionario. Así mismo, como se puede observar en la tabla 3, a cada opción de respuesta y pregunta le corresponde una determinada puntuación la cual puede ser 0,1,2,ó 3.

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

TABLA 3

ESTILO DE COMUNICACIÓN				
No. Pregunta	DE	ALTERNATIVA DE RESPUESTA Y PUNTAJE		
		SI	NO	ALGUNAS VECES
1		3	0	2
2		3	0	2
3		0	3	1
4		0	3	1
5		3	0	2
6		0	3	1
7		3	0	2
8		0	3	1
9		3	0	2
10		0	3	1
11		3	0	2
12		3	0	2
13		0	3	1

14	3	0	2
15	3	0	2
16	0	3	1
17	0	3	1
18	0	3	1
19	3	0	2
20	3	0	2
21	0	3	1
22	0	3	1
23	3	0	2
24	0	3	1
25	0	3	1
26	3	0	2
27	0	3	1
28	0	3	1
29	3	0	2
30	0	3	1
31	3	0	2
32	3	0	2
33	0	3	1
34	3	0	2
35	0	3	1
36	3	0	2
37	0	3	1
38	3	0	2
39	0	3	1
40	3	0	2
TOTAL			
TOTAL GLOBAL			

CALIFICACION DEL INSTRUMENTO

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

Así mismo, cabe señalar que para cada área específica de la comunicación se tiene una puntuación máxima y determinado número de preguntas las cuales son representativas del concepto que se evalúa. Por lo tanto, para determinar el puntaje de cada una de las cinco áreas específicas a evaluarse por medio de este cuestionario; se debe tomar en cuenta únicamente la puntuación de las preguntas que corresponden a cada área (ver tabla 4).

Una vez calculado el total correspondiente a cada área, éste deberá ser restado al puntaje máximo de la misma para finalmente calcular un total el cual resulta de sumar los resultados obtenidos en cada rubro (área) y el cual se ubicará dentro de la escala de evaluación (ver tabla 5).

Tabla 4

DETERMINACIÓN DE LAS ÁREAS DE ESPECIFICAS DE LA COMUNICACIÓN			
PUNTUACION MÁXIMA	CLAVE	CONCEPTO	PREGUNTAS
21	C	Autopercepción (Concepto de si mismo)	6, 16, 23, 37, 38, 39, y 40
24	E	Escuchar (Poner atención)	2, 9, 10, 29, 30, 31, 34, y 35
18	CE	Claridad de Expresión (Saber comunicarse)	1, 3, 4, 11, 32, y 36
30	ES	Capacidad de expresar los Sentimientos Constructivamente	8, 12, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 28, y 33
27	GA	Grado de Apertura (para los demás)	5, 7, 13, 14, 22, 24, 25, 26, y 27

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

Tabla 5

ESCALA DE EVALUACION						
PESIMA	MUY MALA	MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
60	70	80	90	100	110	120

MANEJO DE CONFLICTOS.

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

a) Afirmación o asertividad: el grado hasta el cual una persona intenta satisfacer sus propios intereses.

b) Cooperación: el grado hasta el cual la persona intenta satisfacer los intereses de la otra persona.

Partiendo de estas dos dimensiones se puede definir cinco métodos específicos de manejar el conflicto y los cuales se evaluarán en dicho cuestionario.

✓ **COMPETIR:** Es altamente asertivo y de baja cooperación. El individuo persigue sus propios intereses a expensas de las demás personas. Aquí existe una orientación hacia el poder en donde una persona utiliza cualquier método que le parezca apropiado para imponer su posición.

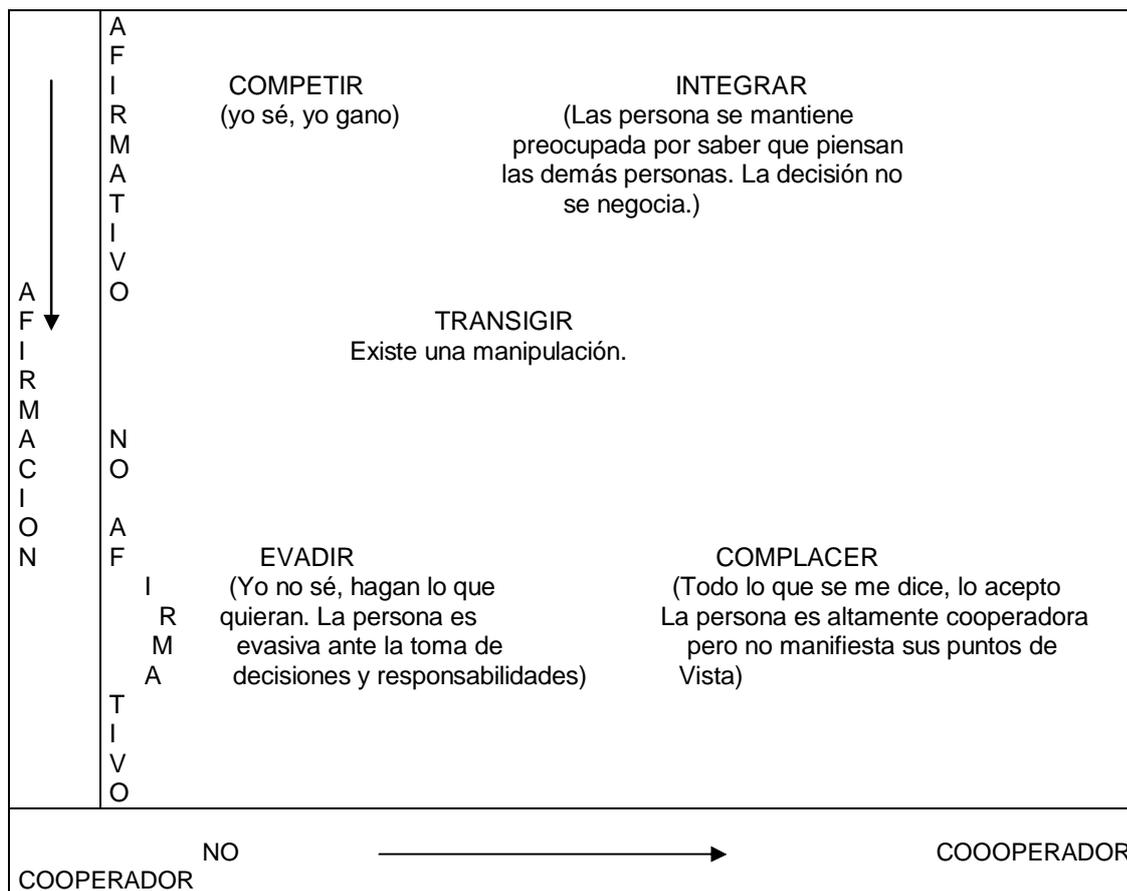
✓ **INTEGRAR (colaborar):** Es de alta asertividad y alta cooperación. El individuo involucra un esfuerzo para enfrentar a otra persona y encontrar una solución que satisfaga los intereses de las partes involucradas. Aquí se profundiza en la situación para identificar alternativas que contemplen ambos intereses.

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

✓ **EVADIR (evitar):** Es de baja asertividad y baja cooperación. Aquí el individuo no persigue sus propios intereses ni los de otras personas, simplemente no enfrenta el conflicto. Por ejemplo,, esta forma se puede presentar cuando diplomáticamente se busca evitar algún asunto posponiéndolo para después o retirándose la persona ante una situación amenazante.

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

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



DESCRIPCION DEL INSTRUMENTO

El cuestionario que evalúa las habilidades del participante en el diplomado, para negociar en situaciones de conflicto; consta de treinta pares de situaciones (afirmaciones) que describen posibles comportamientos de éste al reaccionar ante una situación específica (ver anexo 6, formato del cuestionario).

Como se muestra en la siguiente tabla (tabla 6), tales afirmaciones tienen dos opciones de respuesta (a,b) donde a cada una le corresponde una categoría de conflicto. Así pues, dependiendo de la respuesta del participante para cada situación corresponde una categoría para enfrentar una situación de conflicto.

Tabla 6

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

CALIFICACION DEL INSTRUMENTO

Después de indicar en la tabla 6 la respuesta seleccionada por el participante, se calculará el total de respuestas obtenidas en cada rubro (es decir, por columna), para posteriormente marcar tales resultados en la gráfica que se muestra en el anexo 7. De esta forma, dependiendo de la puntuación obtenida en cada rubro se podrá caracterizar al participante, en base a lo mencionado por Thomas Kilman.

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

- nivel bajo (0a 20%)
- medio (30% a 70%)
- alto (80% a 100%)

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

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

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

MARCO

REFERENCIAL

ADMINISTRACION PUBLICA

La etimología del término administrar nos remite a la palabra "ministrare" (servir). Por contracción deriva de "Ad manus trahere". De tal forma, el término expresa el concepto de manejo o gestión.

Doctrinarios administrativistas la califican como la acción del gobierno al dictar y aplicar las disposiciones necesarias para el cumplimiento de las leyes y para la conservación y fomento de los intereses públicos y al resolver las reclamaciones a que da lugar el demandado.

Jurídicamente, se define a la administración pública de dos formas: subjetivamente y objetivamente. Subjetivamente es el sujeto orgánicamente considerado. Objetivamente es toda la actividad realizada tanto por los entes como por los órganos.

Con base en el criterio objetivo, se estima que la administración es la actividad práctica que despliega el Estado, a través de sus órganos para atender inmediatamente los intereses públicos como propios.

Tal característica, la distingue además con respecto a la legislación y la jurisdicción, pues a través de la legislación se limita y en cierta medida se dirige la conducta de los individuos y por su parte la jurisdicción procura el cumplimiento de la voluntad legislativa.

Por consiguiente:

1. En la actividad administrativa el Estado se convierte en sujeto de la actividad.
2. Utiliza medios propios para lograr los fines cuya consecución considera debe reservar a su acción directa.

Según la concepción objetiva sobre la administración pública, se establece que su función se concreta al satisfacer de manera inmediata y continua las necesidades colectivas, dentro del ámbito del ordenamiento jurídico.

Por su parte la concepción subjetiva de la administración define su función como el conjunto de órganos estructurados jerárquicamente en el Poder Ejecutivo, cuyo fin es satisfacer las necesidades colectivas.

La actividad de gobierno no se incluye en la actividad administrativa que cumplen estos órganos, pues es una actividad absolutamente política.

Garrone define a la Administración Pública como "la actividad permanente, concreta y práctica del Estado que tiende a la satisfacción inmediata de las necesidades del grupo social y de los individuos que lo integran".

Ortiz define el Derecho Administrativo como: "aquella actividad que tiene como sujeto la administración. "Entiéndase por administración el conjunto total de centros de acción que desarrollan actividades jurídicas relevantes para el Derecho Administrativo".

Citando a Giammini, agrega Ortiz "se debe entender como centro de acción para este efecto, a la doctrina italiana cuando denomina como figura jurídica subjetiva a toda entidad material o inmaterial cuyo operar produce efectos jurídicos".

En las actas legislativas de la Ley General de la Administración Pública hallamos la siguiente observación al respecto: "El artículo 1 define la Administración Pública como organización, no como actividad, estableciendo la regla de que aquella está constituida tanto por el Estado como por los demás entes públicos".

García de Enterría por su parte dice: "la más simple y tradicional definición de Derecho Administrativo lo considera como el Derecho de la Administración Pública".

Nuestra Ley General de la Administración Pública en su artículo primero, define el concepto de "Administración Pública".

Con respecto a la definición de la personalidad del Estado acota Dromi al respecto: "El sujeto de derecho no siempre es una persona física, sino que puede ser jurídica, llamadas por algunos inapropiadamente personas ficticias, civiles o ideales. El Estado es una persona jurídica de carácter público de existencia necesaria".

Si bien el Estado posee una sola personería, su capacidad de actuar se manifiesta tanto a nivel de derecho público como de derecho privado; sin embargo, algunos doctrinarios han sostenido la distinción del estado como persona de derecho público y como persona de derecho privado, mas cabe subrayar lo expuesto por Gordillo: "La aplicación de distintos ordenamientos jurídicos a un sujeto no significa que su personalidad se divida y multiplique" y añade además "la personalidad jurídica es necesariamente una sola en todos los casos y ello es también válido para el Estado".

La importancia de la personalidad del Estado radica también en el hecho de hallarse sujeto, no solo a su propio orden interno, sino que además se somete al orden jurídico constitucional.

Es notable al respecto la jurisprudencia dictada por la Sala de Casación No. 110 de las diez horas del 17 de diciembre de 1972. Contencioso Administrativo de MGH C BCA. de C. "El ordenamiento jurídico es una unidad, y opera como tal, y el principio de legalidad no hace referencia a una norma específica, sino al ordenamiento entero, de manera que la administración, que tiene como función propia realizar determinados fines de carácter público, solo debe hacerlo dentro de los límites, y sobre el fundamento de la ley y el derecho; sus actos y disposiciones han de ajustarse y ser conformes a derecho, pues el desajuste y la disconformidad constituye infracción al ordenamiento jurídico y les priva de validez, sea en forma actual y cada acción administrativa aislada están condicionadas por la existencia de un precepto jurídico administrativo que da sustento a esa acción".

Por su parte la Corte Plena, en sentencia extraordinaria del 14 de junio de 1984, expone entre otros conceptos el siguiente: "La actividad de gobierno se

acostumbra contraponerla a la actividad administrativa común con afirmar que esta es la encargada de formular los planes formulados por el gobierno dentro del marco de la ley, que, por lo mismo, la actividad administrativa es casi siempre mas reglada o menos discrecional.

Características de la personalidad de la administración pública

1. Es la persona jurídica mayor, pues crea y aplica derecho en el territorio estatal.
2. Es soberana, no se halla subordinada a ente alguno.
3. Posee capacidad de derecho público y privado.
4. Posee una personalidad jurídica originaria, no creada por ningún otro sujeto jurídico. Su origen se halla en la Constitución Política. Característica que distingue a la administración pública de las administraciones menores, las cuales son creadas por ley específica, además, se hallan supeditadas en ciertas áreas de su competencia a la tutela del poder central.

. Organización de la Administración Pública central y descentralizada

La organización administrativa reviste diversas modalidades, distinguiéndose como las más importantes la centralización y la descentralización; tales formas de organización administrativa no poseen relación alguna con la forma de gobierno, abocándose específicamente a la organización de la administración.

Caracteriza a la centralización, la concentración total de competencias públicas en un centro de acción constituido por el Estado.

La descentralización es una forma diametralmente diferente de la anterior, pues contempla la creación de un sujeto de derecho con su competencia de acción, denominándose a tales sujetos entes descentralizados, en relación con el Estado central, –ente público mayor– entes públicos menores. La descentralización implica una atribución de competencia caracterizada por Ortiz "a título último definitivo y exclusivo".

La centralización, por su parte, es la concentración de la cual será titular otro sujeto de derecho, sobre la que el Estado tendrá las injerencias reguladas por la ley constitutiva del ente y no podrá actuar a través del acto administrativo común. Al respecto señala Ortiz: "Puede decirse, en síntesis, que el núcleo fundamental de la descentralización del que derivan las otras notas esenciales de la misma, es el conferimiento de personalidad con competencia exclusiva a un centro de acción distinto del (sujeto) Estado, en virtud de una regla, del ordenamiento. Hay otras notas esenciales como se ve. Pero estas son derivación de la personalidad y de la competencia exclusiva del ente menor.

ADMINISTRACION DESCENTRALIZADA

Constituyen elementos característicos de la descentralización administrativa: la personalidad jurídica del ente, su competencia propia y su autonomía económica.

a. Personalidad jurídica

A través de la personalidad jurídica, el ente posee la capacidad para Actuar con respecto tanto a la administración como con los administrados.

b. Competencia propia

Dadas las características de la descentralización administrativa, el ente como sujeto de derecho se halla determinado por el régimen autónomo, el cual regula su competencia y atribuciones.

Así, a través de la autonomía funcional, el ente se halla provisto de la potestad para regular su organización interna para el consiguiente desempeño de sus funciones y consecución de sus objetivos. Limitándose el Estado a ejercer su potestad de dirección política y contralora. Tal potestad contralora del Estado no exime al ente de su responsabilidad patrimonial y es solo manifestación del poder fiscalizador del Estado como persona jurídica mayor. Así son responsables de la administración del ente ante terceros, los jefes máximos y las respectivas juntas o consejos directivos.

En las actas legislativas de la Ley General de la Administración Pública se establece: "Para señalar la independencia orgánica de estos últimos, se dispone a continuación que cada uno tendrá personalidad jurídica, sin decir nada sobre el tipo de relación que habrá de existir entre dichos entes públicos menores y el Estado, que como consecuencia, podrá ser cualquiera que señale otra ley. Con ello se desvanece el equívoco de considerar a los entes públicos como parte del Estado sujeto, cuando en realidad se piensa en administración pública como organización administrativa total existente. Según el artículo primero, dichos entes pertenecen a la administración, al Estado-sujeto o Estado central".

En referencia a los límites de la capacidad del ente, debemos subrayar que los entes descentralizados poseen su propia competencia, la cual se haya determinada por su ley constitutiva, al igual que sus objetivos institucionales, ello a diferencia del Estado el cual posee una capacidad jurídica general, la cual es expresión de su soberanía.

Sin embargo, el Estado se halla sometido en sus actos, a las limitaciones derivadas del principio de legalidad y posee la capacidad de restringir la competencia de los entes públicos menores a través de los mecanismos legales

correspondientes. Podemos catalogar al Estado como un ente de competencia general y soberana, en tanto que los entes menores poseen competencia limitada y objetivos específicos.

c. Autonomía económica

Se manifiesta a través de la autonomía patrimonial, autonomía financiera y la autonomía presupuestaria.

i. Autonomía patrimonial

Característica del patrimonio del ente, es su origen, pues es aportado por el Estado o bien generado por su propia actividad según lo establezca su ley constitutiva.

Autonomía financiera

Se caracteriza por fuentes de ingreso propias, independientes del Estado, sea este financiamiento a través de tasas o impuestos, caracterizándosele como estatal debido a su carácter impositivo.

Este tipo de financiamiento existe dentro de la administración pública centralizada, en aquellos órganos del Estado con organización y jerarca propios independientes del ministro del ramo, también existe financiamiento proveniente de cajas especiales.

iii. Autonomía presupuestaria

Los entes poseen autonomía presupuestaria; la misma se establece en el artículo 184, inciso segundo, de la Constitución Política, el cual dice: "Son deberes y atribuciones de la Contraloría: examinar aprobar o improbar los presupuestos de las municipalidades e instituciones autónomas y fiscalizar su ejecución y liquidación".

DESCONCENTRACION

Es la transferencia jurídica de competencia de un órgano jerarca a órganos inferiores, ello dentro de la organización de un ente. Así detentará la desconcentración un órgano, a pesar de poseer su propia competencia pues carece de personalidad jurídica.

La desconcentración en nuestro derecho administrativo podrá ser mínima o máxima según lo establece nuestra Ley General de la Administración Pública en su artículo 83.

Además cabe señalar que el órgano administrativo se halla sometido a la jerarquía y depende de la voluntad del superior jerárquico; dicho sometimiento se produce a través de norma jurídica y no a través de acto administrativo y por

tanto la competencia del órgano no puede alterarse a través de actos administrativos.

LA DESCENTRALIZACION ADMINISTRATIVA

Como se expuso anteriormente, nuestra Constitución Política regula en sus artículos 188 y 189 lo referente al régimen autonómico. Dentro del mismo los entes se clasifican en dos categorías:

1. Los entes creados por mayoría de dos tercios de la totalidad de los votos de la Asamblea Legislativa, denominados instituciones autónomas.
2. Los creados por una mayoría menor de la señalada, los cuales son entes autónomos pero no instituciones autónomas. La diferencia entre órganos y entes radica al aplicarse el régimen constitucional de la autonomía administrativa.

La institución autónoma posee los siguientes derechos constitucionales:

1. El derecho de la institución a la consulta obligatoria por la Asamblea Legislativa en todo proceso de proyectos referentes a su competencia. Lo cual se halla establecido en el artículo 190 de la Constitución Política el cual señala: "Para la discusión y aprobación de proyectos relativos a una institución autónoma, la Asamblea Legislativa oirá previamente la opinión de aquella.
2. La imposibilidad de modificar o derogar la ley orgánica del ente por una mayoría menor de la requerida para crearlo, en respeto de la competencia jurídica de la institución y del principio de Derecho Público de paralelismo de las formas de creación y aplicación del derecho.
3. La garantía constitucional de la independencia en materia de gobierno y administración propia de toda institución autónoma.

Así se garantizan los poderes administrativos de organización y jerarquía y los de programar y reglamentar servicios, lo cual implica la potestad de dictar los reglamentos ejecutivos de las leyes referentes a la institución, a pesar del contenido del artículo 140 de la Constitución Política, la cual otorga exclusivamente al Poder Ejecutivo tal actividad.

La ley no podrá autorizar ni ejercer el Poder Ejecutivo poder contralor sustitutivo sobre la institución, sea en la vía de oficio o de recurso. La avocación en perjuicio del ente, la reforma y revocación de sus actos por motivos de oportunidad y la sustitución de una inercia legal, están prohibidas. Sí están permitidas las suspensiones y sustituciones de todo tipo fundadas en razones de legalidad particularmente por la inercia legal del ente.

ORGANISMO DESCENTRALIZADO

Descentralización para el derecho administrativo es una forma jurídica en que se organiza la administración pública, mediante la creación de entes públicos por el legislador, dotados de personalidad jurídica y patrimonio propios, y responsables de una actividad específica de interés público. A través de esta forma de organización y acción administrativas, que es la descentralización administrativa, se atienden fundamentalmente servicios públicos específicos. Aunque la multiplicación creciente de los fines del Estado, particularmente de orden económico, es forma jurídica que también se utiliza para actividades estatales de otros propósitos públicos.

Gabino Fraga la define en los términos siguientes: "Al lado del régimen de centralización existe una forma de organización administrativa: la descentralización... que consiste en confiar la realización de algunas actividades administrativas a órganos que guardan con la administración central una relación que no es la de jerarquía" y concluye: "el único carácter que se puede señalar como fundamental del régimen de descentralización es el de que los funcionarios y empleados que lo integran gozan de una autonomía orgánica. Sigue la anterior idea Andrés Serra Rojas, es decir: "Descentralizar no es independizar, sino solamente dejar o atenuar la jerarquía administrativa, conservando el poder central limitadas facultades de vigilancia y control"

Tipos de descentralización administrativa. En la doctrina mexicana se aceptan en general dos clases de descentralización administrativa: por servicio y por región. La primera caracterizada por organismos creados expresamente para prestar determinados servicios públicos (Comisión Federal de Electricidad, Ferrocarriles Nacionales de México, Instituto Mexicano del Seguro Social, Universidad Nacional Autónoma de México, etc.) y la segunda, por organismos instituidos para atender y satisfacer las necesidades públicas de una región, como es el municipio.

Por nuestra organización jurídico-política de gobierno, se impone referirse a tres entes: federación, estados y municipios, estos últimos son más bien un caso de descentralización política y no administrativa.

Autonomía de la descentralización administrativa. Es de esencia a los organismos descentralizados su separación de la administración central, no estar sujetos a las decisiones jerárquicas de ésta. Es una separación orgánica, administrativa y técnica a la vez, que en la medida que se pierde de derecho o de hecho, en la misma se irá perdiendo la fisonomía y la existencia jurídica real de la descentralización administrativa. Dotar de personalidad jurídica y patrimonio propios, a los entes descentralizados es una forma de asegurar en parte esa autonomía, pero falta su autonomía económica consistente en la libre disposición de los bienes que forman su patrimonio y en la aprobación y ejecución que hagan de su presupuesto sin injerencia de ninguna autoridad

central. Además, es necesario que políticamente así suceda y se respete.

En la vida real, los organismos descentralizados en México gozan de una autonomía sumamente precaria. A veces la ley así lo declara y otorga, pero con su texto la desvirtúa y la política también a menudo la resta o la aniquila. Es difícil encontrar un organismo descentralizado autónomo. La observación que hicimos en otra ocasión al comentar el texto de la ley de control de 1965, se conservó cierta ante el texto legal de 1970 que le sucedió, y lo es todavía ante el de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales (LFEP) (DO 14-V-1986) y su aplicación: "la descentralización se está centralizando" ("Nuevo control..." p. 1280).

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PUBLICA INAP

1. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS

En 1955 un grupo de prestigiados mexicanos que habían hecho de la vocación del servicio público su aspiración y su trayectoria vital, tuvieron la visionaria idea de formar una institución que contribuyera, desde afuera del gobierno, al mejoramiento profesional de las instituciones públicas y a la formación de los cuadros que se requerían para el funcionamiento eficaz y eficiente del Estado.

La Asamblea Constitucional del Instituto de Administración Pública se llevó a efecto en el Salón Panamericano de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público el 7 de febrero de 1955, en ella se aprueban los estatutos que normarán al Instituto y se designa al primer Consejo Directivo.

En 1956 se publicó el primer número de la Revista de Administración Pública. El trece de abril de 1973 se funda en Veracruz el primer Instituto de Administración Pública Estatal, ese mismo año se crean los Institutos de Baja California, Estado de México, y Tabasco. Por acuerdo del Consejo Directivo a partir de marzo de 1974 el Instituto adquiere el carácter de Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

En 1980 se colocó la primera piedra de lo que es la sede actual del INAP. Se verificó con la participación de 45 organismos e institutos la Primera Reunión Nacional de Escuelas y Facultades de Administración Pública (ANEFECAP) y se realizó una publicación conmemorativa del 30 Aniversario del INAP.

En 1982 el Presidente de la República José López Portillo, inauguró las nuevas instalaciones del INAP, cuya sede es la que actualmente ocupa nuestra institución.

Desde su creación el INAP ha realizado acciones para fortalecer su vinculación institucional con las dependencias y entidades de los Poderes

Ejecutivo, Legislativo y Judicial Federal, con los organismos descentralizados, desconcentrados y autónomos de gobierno y con los gobiernos de las entidades federativas y municipios del país, para lograr los objetivos siguientes:

- Fortalecer la capacidad de gestión del sector público y la profesionalización de los servidores públicos para mejorar la organización y el funcionamiento de las instituciones gubernamentales.
- Promover la calidad, la productividad y la excelencia administrativa, así como la innovación y el desarrollo tecnológico dentro del sector público.
- Fortalecer y ampliar la presencia del INAP en el ámbito nacional y en el contexto internacional.
- Enriquecer el acervo de investigaciones y publicaciones que existen en el país sobre materia de administración pública.

2. MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL

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

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

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

- Fortalecer la capacidad administrativa de los servidores públicos para enfrentar con éxito los problemas actuales y retos futuros que plantea la modernización de la administración pública.
- Coadyuvar a la profesionalización del servicio público impulsando la formación, actualización y capacitación en la administración pública.
- Promover el desarrollo de la teoría y la práctica de las ciencias administrativas.
- Realizar, promover y difundir investigaciones y publicaciones sobre temas de administración pública.
- Promover el intercambio de ideas, experiencias e información y el estudio de problemas administrativos con profesores, investigadores y servidores públicos a nivel nacional e internacional.
- Consolidar la red nacional de Institutos de Administración Pública estatales y colaborar en las actividades de los mismos para ampliar la cobertura de atención en las entidades federativas y municipios del país.
- Establecer relación y fortalecer los lazos de comunicación con egresados

de administración pública y promover su vinculación con nuestra institución.

- Promover la inclusión de programas y materias en las universidades e instituciones de educación superior del país sobre temas específicos de administración pública.
- Consolidar su patrimonio mediante la ampliación de la capacidad instalada, la modernización de las instalaciones, sistemas y equipo, y el manejo eficiente de los recursos.
- Estudiar y sugerir las medidas para coadyuvar al mejoramiento de la administración pública a través de consultoría y asistencia técnica.
- Promover la modernización administrativa y el uso de nuevas tecnologías para lograr mayor eficiencia y productividad en los programas gubernamentales.
- Intensificar la presencia del INAP en otros países a través de la participación en diversos foros internacionales y fortalecer las actividades de colaboración con instituciones afines, mediante la suscripción de convenios.

3. ORGANIZACIÓN

De acuerdo al artículo 7° de sus estatutos el Instituto Nacional de Administración Pública tendrá los siguientes órganos:

a) La Asamblea General

Integrada por todos los miembros acreditados del Instituto quienes tienen un desempeño profesional como servidores públicos y/o académicos. Entre otras funciones, la Asamblea General elige a los miembros del Consejo Directivo, con excepción de uno de los dos Vicepresidentes, que es nombrado por los Institutos de Administración Pública Estatales; es informada de las actividades desarrolladas a través del Presidente del Consejo Directivo y aprueba los informes financieros, planes, programas y reformas estatutarias, y conoce de otros asuntos de su interés. La Asamblea General es convocada por el Consejo Directivo cada dos años.

b) El Consejo Directivo

Está integrado por un Presidente, dos Vicepresidentes, once Consejeros, un Tesorero y un Secretario Ejecutivo. Los cargos se renuevan cada dos años y es factible la reelección. Además de otras atribuciones, el Consejo Directivo establece las metas, las políticas generales, los procedimientos y los comités de trabajo que estime necesarios para el cumplimiento de los objetivos del Instituto. El Consejo Directivo aprueba también el presupuesto anual.

El Presidente

Lleva a la práctica las decisiones y recomendaciones de la Asamblea

General y del Consejo Directivo y le informa de las actividades desarrolladas. Preside las reuniones de la Asamblea General y del Consejo Directivo y atiende el despacho de los asuntos del Instituto.

El Secretario Ejecutivo

Tiene la calidad de funcionario del INAP y funge como Secretario del Consejo Directivo con facultad para participar en las deliberaciones del mismo. Además, atiende los asuntos de la administración interna del Instituto, de acuerdo con las instrucciones del Presidente, auxiliándose en el desahogo de los asuntos que tiene encomendados.

c) Los Comités de Trabajo

Integrados por disposición del Consejo Directivo para atender tareas concretas de investigación, estudio o aplicación de métodos y sistemas administrativos es la esfera gubernamental. Su composición, duración y finalidades serán determinadas por el Consejo Directivo de acuerdo con la naturaleza de sus recomendaciones.

d) El Consejo de Honor

Integrado por los expresidentes del Instituto, se ha constituido como un reconocimiento a los logros obtenidos por ellos durante el desempeño de sus cargos.

Coordinaciones de Programas

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

- Desarrollo y Formación Permanente.
- Consultoría y Asistencia técnica
- Estados y Municipios
- Investigación y Desarrollo de Sistemas
- Programa de Profesionalización del Servicio Público
- Administración y Finanzas

4. INSTITUTOS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTATALES

Hace poco más de 25 años, el INAP inicio la promoción de la constitución de Institutos de Administración en las entidades federativas con autonomía orgánica, pero constituyendo una red nacional orientada y apoyada por el propio Instituto, contribuyendo a su consolidación, coordinando y apoyando en lo posible sus actividades. Con la vocación de contribuir al estudio, análisis y

solución de los problemas de la administración local y municipal. En estos últimos dos años se han suscrito o actualizado convenios de colaboración del INAP con 15 institutos locales y con 8 gobiernos estatales. En el mismo periodo, han pasado en los diversos programas de formación, ya sea maestrías, especializaciones, diplomados o ciclos cortos, realizados por la red nacional de Institutos de Administración Pública estatales, alrededor de 7 mil participantes del ámbito local siendo, en su gran mayoría, servidores públicos. Asimismo, en el período antes señalado se han publicado alrededor de 100 obras relacionadas con distintos temas de la administración pública local.

5. 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:

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

6. PRESENCIA INTERNACIONAL DEL INAP

Desde su creación el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) ha mantenido una constante participación en eventos de carácter internacional referidos a la temática de la administración pública.

Esta dimensión internacional se consolidó en 1957, cuando el INAP pasa a ser la Sección Mexicana del Instituto Internacional de Ciencias Administrativas (IICA), y se amplía en 1972 al participar como miembro fundador del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).

Actualmente, la relación del INAP es abierta y amplia geográficamente y comprende: el Instituto Internacional de Ciencias Administrativas (IICA), el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), la Unión Europea, la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), Grupo de Río, las Universidades de Manchester, Birmingham y Columbia de Nueva York, el Centro de Formación para la Integración Regional (CEFIR), Escuela Nacional de Administración de París, Escuela Nacional de Administración Pública de Quebec, Asociación Franco Mexicana de Administradores Públicos, Asociación Nacional de Fundaciones, y la Unión Internacional de Autoridades Municipales,

entre muchas otras instancias.

De conformidad con el Convenio de Asociación celebrado entre el INAP y la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) de la Universidad de Quebec, el Instituto participa como miembro asociado, conjuntamente con Camerún, Líbano, Túnez y Vietnam en la Didacteca Internacional en Gestión Pública (DIGEP), cuyo propósito es contribuir a mejorar las capacidades científicas y pedagógicas de la formación y actualización en gestión pública de los países asociados.

Nuestro país en lo general y el INAP en lo particular han sido objeto de reconocimiento internacional en el campo de la administración pública por dos hechos de gran importancia. Un expresidente de nuestro Instituto fue designado Presidente del Consejo Directivo del Instituto Internacional de Ciencias Administrativas.

El IICA que tiene su sede en Bruselas, Bélgica, es presidido actualmente por el Emb. Ignacio Pichardo Pagaza, quien ha puesto muy en alto el nombre de México y de los administradores públicos mexicanos

Como un reconocimiento a la labor de México y del INAP a lo largo de estas últimas décadas en el ámbito latinoamericano, José Natividad González Parás tuvo el privilegio de ser electo el pasado mes de octubre, Presidente del Consejo Directivo del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).

CENTRO DE INVESTIGACION Y SEGURIDAD NACIONAL CISEN

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.

MISION

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

Estas condiciones son necesarias para el desarrollo integral del país.

Sus principios institucionales son:

- Identidad nacional
- Legalidad
- Neutralidad

- Objetividad

ATRIBUCIONES

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

MARCO JURIDICO Y NORMATIVO

El artículo 90 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece las bases de organización de las entidades públicas con que cuenta el Poder Ejecutivo de la Unión para el desempeño de las atribuciones que la propia Constitución y las leyes señalan. Asimismo, prevé una ley orgánica que distribuirá los asuntos administrativos de la federación entre las secretarías de Estado. Esa es la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal que determina, entre otros aspectos, la creación y competencia de las secretarías de Estado y de los departamentos administrativos. El artículo 26 de la citada ley señala la creación de la Secretaría de Gobernación; el 27, los asuntos que son de su competencia, entre los cuales se encuentra el establecer y operar un sistema de investigación e información, que contribuya a preservar la integridad, estabilidad y permanencia del Estado Mexicano.

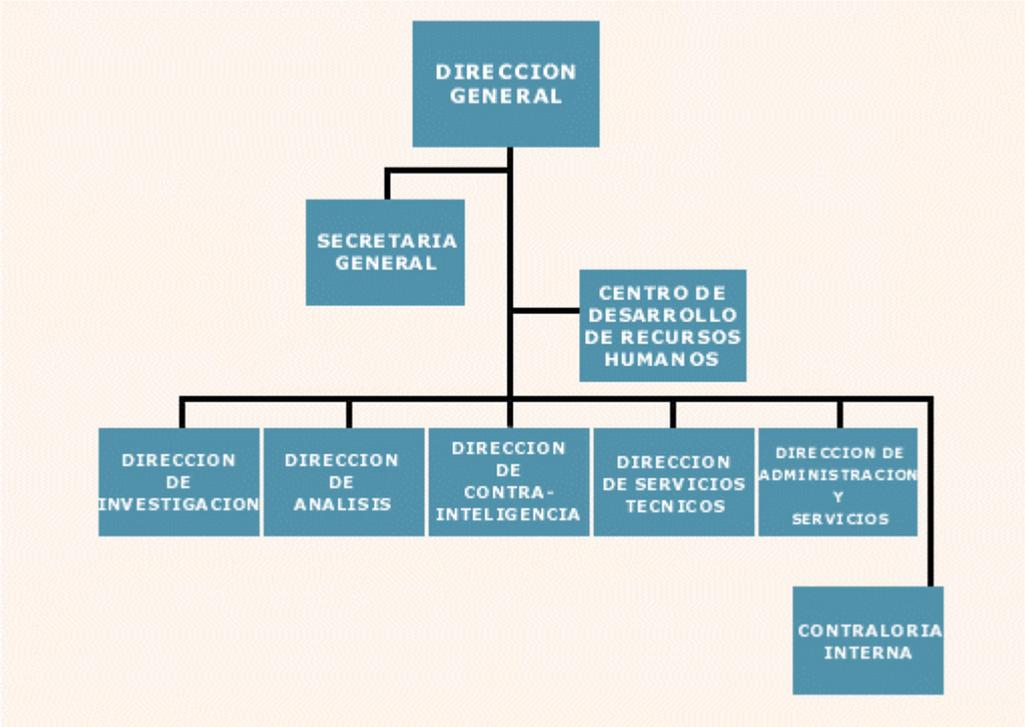
El artículo 17 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal indica que las secretarías de Estado y departamentos administrativos podrán contar con órganos administrativos desconcentrados que les estarán jerárquicamente subordinados y que tendrán atribuciones específicas para resolver sobre el ámbito que se determine en cada caso. Lo anterior permite sustentar la naturaleza administrativa del CISEN como órgano administrativo desconcentrado dependiente de la Secretaría de Gobernación.

Del artículo 18 de la propia Ley Orgánica de la Administración Pública Federal deriva el fundamento para que el Presidente de la República expida el Reglamento Interior de cada secretaría. Con base en dicha facultad, fue publicado, en el Diario Oficial de la Federación del 13 de febrero de 1989, el Reglamento Interior de la Secretaría de Gobernación, en el cual fue creado como tal el CISEN.

El citado reglamento fue abrogado el 31 de agosto de 1998 mediante un nuevo Reglamento Interior de la Secretaría de Gobernación. El artículo 33

establece las atribuciones del CISEN como órgano desconcentrado con autonomía técnica y operativa adscrito directamente al titular de la dependencia. El artículo 34 del mismo reglamento indica que su presupuesto y los lineamientos para su ejercicio están sujetos a la normatividad que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público expide para las unidades de gasto autónomo. Añade que el CISEN elaborará su propio proyecto de presupuesto y que los recursos que le sean autorizados no podrán ser objeto de transferencia a ninguna otra unidad u órgano.

El 29 de enero de 1999 se publicó el Manual de Organización General de la Secretaría de Gobernación, en el que se establecen la misión y funciones del



CISEN

MARCO

TEORICO

LIDERAZGO

Hablar del liderazgo como alternativa, nos lleva a retomar lo que en torno a ello se ha avanzado; obviamente aquellos intentos de perfilar a los líderes como individuos con características de personalidad, cualidades superiores y dotados de un gran "carisma" o ,incluso, con medidas físicas especiales, han quedado superados en la medida en que no es posible determinar un conjunto de atributos que puedan caracterizar en diferentes momentos, grupos y tareas al líder.

A partir de ello, el esfuerzo se centra en destacar el comportamiento de las personas y las diversas situaciones en que se constituyen como líderes. El avance que se logra con esta perspectiva es que el liderazgo no es una cualidad innata sino que es sujeto de aprendizaje dado que se trata del desarrollo de ciertas habilidades y conductas.

Bajo esta óptica encontramos definiciones de liderazgo como las siguientes:

"Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo par alcanzar objetivos ." (Davis y Newstrom, 1991)

"... el proceso de llevar a un grupo (o grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo(s)" (Kotter j.p., 1988).

Se puede apreciar en estas definiciones que el liderazgo queda en manos de un individuo cuya función se centra en la conducción del trabajo colectivo hacia metas establecidas de antemano por él mismo. A su vez es posible identificar que el líder se constituye como el detonante de la labor del grupo; sin embargo, al destacar al sujeto se pierde de vista la interacción con los subordinados y su nivel de aceptación de los objetivos planteados desde fuera o de manera independiente por dicho líder.

Al parecer un individuo que logre apropiarse de estas características estará en condiciones de ejercer el liderazgo en cualquier organización; sin embargo cabe cuestionar si esta persona podrá interactuar de manera adecuada con cualquier tipo de subordinado, ya que la conducción del trabajo se da en todos los niveles e incluye las tareas más modestas y a personas con diferentes potencialidades que no necesariamente pueden indentificar en este sujeto a su líder.

MODELO DE TRAYECTORIA-META DE ROBERT HOUSE.

En este modelo se asigna al líder la tarea de crear un ambiente de trabajo apropiado para que los subordinados logren alcanzar las metas

organizacionales apoyando el camino (trayectoria) de estos a través de la utilización de los recursos y la estructura empresariales de manera adecuada. (House J. R., 1981)

El líder debe centrar sus esfuerzos en identificar las características personales de los trabajadores, la diversidad en la naturaleza de las tareas para con ello poder establecer metas realistas; a su vez, en proporcionar el apoyo material y técnico para el desempeño del trabajo, así como el apoyo psicológico manifiesto en el trato humano, el reconocimiento y la valoración de cada empleado.

Particularmente destacan dos tareas definitorias del modelo: por un lado la vinculación de las recompensas con las metas planteadas por el líder y por otro, la "ayuda" que este ofrece a los subordinados durante la ejecución de las tareas, de tal suerte que si están a la vista los beneficios que los empleados recibirán si logran las metas y el líder proporciona los elementos necesarios para la labor, se producirá la aceptación del líder y un desempeño eficiente.

MODELO DE TRAYECTORIA META
El líder identifica las necesidades de los empleados
Se establecen metas adecuadas
El líder relaciona recompensas con metas
El líder ofrece ayuda en la trayectoria del empleado hacia las metas
Los empleados están satisfechos y motivados y aceptan al líder
Existe desempeño eficiente
Empleados y organización alcanzan sus metas.

Sin embargo es posible que las recompensas asignadas no cubran las expectativas de los subordinados y que los recursos asignados no sean del todo adecuados y suficientes para la meta, esto se puede afirmar dada la tendencia cada vez más fuerte de lograr niveles de productividad mayores con recursos escasos.

Aunque este modelo indica de manera lógica una forma de desempeñar el liderazgo no resulta del todo efectivo para todas las organizaciones ni para todos los tipos de personas que están involucradas en la realización del trabajo.

Es por ello que se han realizado esfuerzos de encontrar clasificaciones válidas para los estilos de liderazgo, entendiendo al estilo como el conjunto de comportamientos que exhiben los líderes y la forma particular en que son percibidos por sus subordinados; de hecho se trata del liderazgo en la práctica.

Así tenemos que a partir de la forma en que los líderes motivan a sus seguidores, el liderazgo puede ser positivo si está asociado a recompensas o negativo si la motivación se basa en castigos, esta clasificación del todo simplista responde al carácter conductista que se asume al entender la motivación como un estímulo que condiciona la conducta.

Tomando como base la forma en que el líder ejerce el poder se puede hacer la clasificación tan popular de líderes autocráticos, participativos o de rienda suelta.

Si se toma como referencia la orientación o propensión de dar prioridad, el líder puede estar orientado al empleado o a la tarea.

El esfuerzo teórico de atribuir clasificaciones a los estilos de liderazgo constituye un recurso para que el que dirige elija o modifique su forma particular de ejercer su influencia en los otros, lo que conduce a comportamientos diferentes, sin embargo, el análisis ha dado cuenta de que los líderes no mantienen de manera permanente y unilineal su estilo, de hecho este cambia de acuerdo con las circunstancias; esta apreciación, dió origen a los enfoques más recientes sobre el liderazgo llamados enfoques de contingencias.

MODELO DE CONTINGENCIAS DE FIEDLER.

Este modelo destaca que la eficiencia del líder reside en su habilidad para moverse entre dos extremos: la orientación hacia el empleado y hacia la tarea, en un dinamismo derivado de la circunstancia particular que se viva al interior de la organización y del grupo de trabajo. (Fiedler,F., 1974).

Esta situación particular que determina el estilo del liderazgo gerencial está determinada por tres factores:

- a) La relación del líder con sus subordinados: entendido como el grado de aceptación del líder por parte de los integrantes del grupo.
- b) La estructura del trabajo: el grado de especificidad con que la tarea debe realizarse.
- c) La posición de poder del líder: identificada como las atribuciones, la influencia y el estatus derivado del propio cargo.

La valoración de estos factores se realiza a partir del líder, es decir de que tan favorables le resultan estas condiciones para llegar al cumplimiento de las metas. Más que modificar el entorno para optar por una posición constante en cuanto a un estilo particular de liderazgo, este modelo pretende adaptar la conducta del líder con el fin de propiciar un buen rendimiento de los subordinados.

Aunque este modelo ha permitido enlazar la situación del personal, de la tarea y la organización con el comportamiento del líder, sugiriendo el manejo flexible de

diversas habilidades dentro de un estilo general de liderazgo, deja de lado la capacidad real que tienen los individuos que pretenden ejercerlo, de adaptarse continuamente a situaciones de gran dinamismo y complejidad, ya que en el desempeño de la labor cotidiana puede generarse la miopía gerencial y la resistencia al cambio.

MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD .

Este modelo que también es de contingencia ya que implica cambios de conducta del líder a partir de factores externos, propone que la variable determinante para el logro de los objetivos gerenciales es el nivel de desarrollo de los subordinados, entendido este como la combinación de capacidad para realizar una tarea y el grado de motivación o voluntad que se tenga a nivel individual para lograrla.

A partir de la evaluación que el líder hace de ellos , se proponen cuatro estilos de dirección , de tal suerte que de acuerdo con el tipo de trabajador de que se trate, la conducta del jefe tendrá que modificarse.

ESTILOS DE LIDERAZGO ENFOQUE SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

ESTILOS DE LIDERAZGO	NIVEL DE DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES
EFICACIA	Poca habilidad y voluntad
DISPOSICIÓN	Poca habilidad, mucha voluntad
PARTICIPACIÓN	Gran habilidad, poca voluntad
DELEGACIÓN	Gran habilidad, mucha voluntad

Es evidente que este enfoque, que de alguna manera está orientado hacia el trabajador, deja de lado el conflicto que puede derivarse de un trato diferenciado al interior de un grupo de trabajo, además de que difícilmente la labor gerencial y el dinamismo al interior de las organizaciones permitirá una atención personalizada de cada empleado que por cierto se encuentra en desventaja en la medida que puede de entrada ser encuadrado en una categoría diferente a la que realmente ocupa por la propia subjetividad y simpleza de esta valoración inicial.

Todas estas propuestas, tienen algo en común y es la forma en que destaca el líder como el actor principal e incluso único, a partir del cual pueden surgir las conductas necesarias y deseables para que las empresas logren sus objetivos. El líder realiza acciones para que otros los sigan, para llevar a los otros a conductas que permitan el adecuado cumplimiento de estos. De ahí que a cualquiera de estos enfoques sobre liderazgo pueda llamársele liderazgo transformacional: el líder y su conducta transforman el potencial de los

empleados, la empresa y el entorno en realidades concretas que se materializan bajo su dirección.

Sin embargo, es la preponderancia del individuo lo que da fragilidad a las organizaciones que manejan cualquiera de las propuestas arriba señaladas. El crecimiento que han mostrado las empresas comandadas por líderes carismáticos, está sustentado precisamente en las habilidades y capacidades de una sola persona que imprime un gran dinamismo y motivación a la organización; sin embargo, al desaparecer esta figura poderosa es evidente que esta fuerza definitoria y articuladora se desvanece con el tiempo, dejando un gran vacío de dirección y mermando los resultados antes obtenidos.

Existen nuevos enfoques del liderazgo que sugieren la necesidad de sustituir el liderazgo unipersonal con instrumentos derivados del propio trabajo, la organización y la formación de los empleados y que pueda eliminar la tendencia a depender de un individuo como antes se señaló.

En estos nuevos enfoques encontramos al Superliderazgo, como una propuesta novedosa que contrasta totalmente con lo antes expuesto.

MODELO VROOM – YETTON

Fórmula de forma explícita su interés por el grado y la forma de participación en la toma de decisiones. La situación para ellos es un problema de decisión al que se enfrenta el líder.

Para llevar a cabo el proceso de toma de decisiones el líder se basa en 7 atributos:

Atributo A: Importancia de la calidad de decisión.

La calidad de decisión se refiere a los aspectos técnicos de la decisión. Una decisión es de gran calidad si es consecuente con los objetivos que la empresa pretende alcanzar y con la información potencialmente disponible, de igual manera la solución es de gran calidad si “resuelve el problema” o tiene grandes probabilidades de lograrlo.

Atributo B: Información del líder respecto al problema.

Se centra en el grado de información de que dispone el líder para resolver el problema o tomar la decisión sin ayuda de sus subordinados. Para Vroom y Yetton **información** son los datos técnicos sobre las consecuencias externas de algunas de las alternativas, aunque la solución no sea del agrado de los subordinados.

Atributo C: Grado de Estructuración del problema.

Un problema estructurado es aquel en el cual quien ha de tomar la decisión conoce los tres componentes siguientes del problema: 1) *Su estado actual*; 2) *su*

estado deseado, y 3) los mecanismos que le permitirán pasar de aquél a este. Conociendo las opciones y los criterios que servirán para evaluarlas y se les puede aplicar las técnicas de optimización realizadas por las Ciencias de Decisión.

cuando los problemas no están bien estructurados entonces requieren de dirección participativa y procesos de grupo.

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

Maier (1963) indicaba que la eficacia de las decisiones dependía no sólo de su calidad sino también de su aceptación por los subordinados, ya que muchas veces la decisión debe ser ejecutada por los subordinados y es necesario que tengan una aceptación y compromiso voluntario para llevar a cabo la decisión y no se tenga un sabotaje por parte de ellos hacia la solución.

Atributo E: Probabilidades de que la decisión del líder sea aceptada por los subordinados.

French y Raven (1959) en su teoría sobre el poder tiene sus bases para que algunas de las decisiones autocráticas sean aceptadas. Tres de sus bases son:

- 1) el poder legítimo; se origina en la recíproca aceptación de las “reglas del juego”.
- 2) el poder de la pericia; es la base del poder de la mayoría de los profesionales, ya que el apoyo que se les da es porque son personas informadas y conocedoras de su trabajo, el poder se le otorga porque creen en él
- 3) el poder de atracción o de referencia: se basa en pensamientos positivos hacia el líder, como la confianza, respeto, admiración, es decir, que tienen carisma.

En el modelo Vroom - Yetton se trata de afrontar el conflicto en lugar de evitar el conflicto, ya que es muy importante la participación de las personas en las decisiones y al afrontar el conflicto se logra avanzar más rápido en la toma de decisiones. La sugerencia es que las personas que tienen un desacuerdo personal hablen para mejorar la convivencia que existe con los demás.

Por último el modelo Vroom - Yetton utiliza el “*árbol de decisiones*” para resolver un problema o para tomar una decisión, el cual utiliza siete reglas que son: 1)Regla de información del líder, 2)Regla de la congruencia de objetivos, 3)Regla del problema no estructurado, 4)Regla de la aceptación, 5)Regla del conflicto, 6)Regla de la justicia y 7)Regla de la prioridad de la aceptación, y se contesta sólo con “sí” ó “no” a los 7 atributos.

BLAKE Y MOUNTON (GRID GERENCIAL).

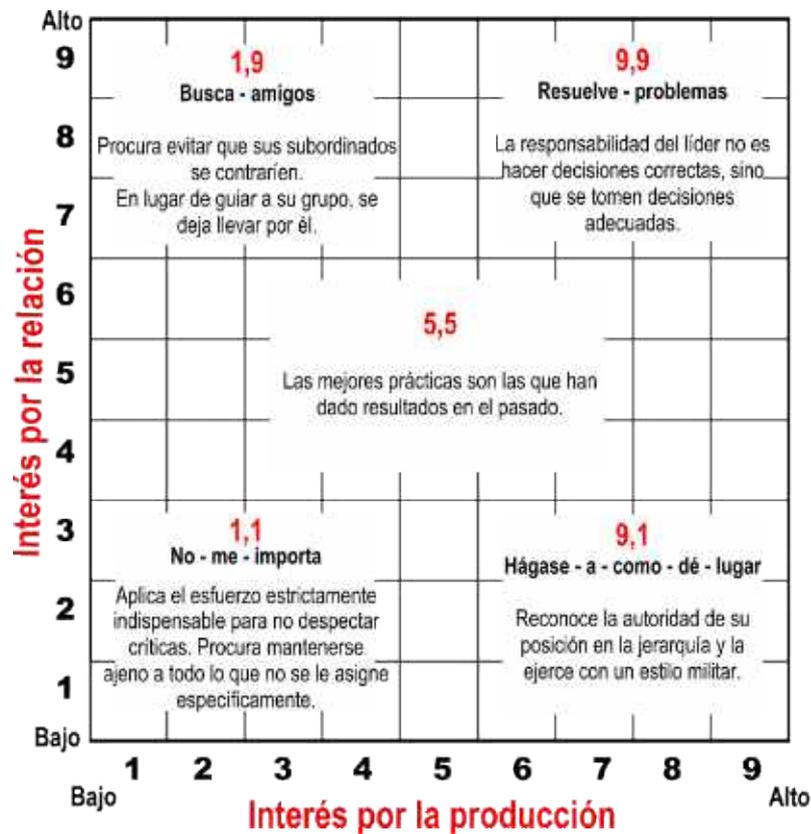
Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton desarrollaron una forma bastante objetiva de representar gráficamente el punto de vista bidimensional de los estilos de Liderazgo, que ya habían sido investigados en Ohio State University y en Michigan University.

El GRID administrativo fue creado a partir de las conclusiones obtenidas en los estudios anteriores, basándose en los estilos de "preocupación por la gente" y "preocupación por la producción", que en esencia representan las dimensiones de "consideración" y "estructura inicial" de Ohio State University, o las dimensiones de "orientación hacia el empleado" y "orientación a la producción" de la Universidad de Michigan.

Utilizando los cuatro cuadrantes del Modelo de Ohio State, se elaboró una matriz de nueve por nueve, que bosqueja 81 diferentes estilos de liderazgo, describiendo explícitamente los cuatro tipos extremos (1,1 9,1 1,9 y 9,9) y el estilo medio (5,5)

El Grid no muestra los resultados producidos sino más bien, los factores dominantes en el pensamiento de un líder respecto a la obtención de resultados.

El Grid es una manera de representar gráficamente todas las posibilidades de estilo de liderazgo, y de ver como se comparan un estilo con otro. El Grid identifica los intereses del líder y le facilita ver cómo interactúan los dos intereses. Cinco de las muchas teorías o estilos posibles de liderazgo y supervisión se destacan con mayor claridad y son las que aparecen en el centro y las cuatro esquinas de la parrilla o matriz, que se conoce con el nombre en inglés como "Grid".



Con base en los resultados de Blake y Mouton se encontró que los mejores dirigentes son aquellos que se desempeñan con un estilo 9,9 en contraste con un estilo 1,9 (tipo club campestre) o un estilo 9,1 (tipo autoritario).

Principios básicos de las Ciencias de la Conducta en los que se fundamenta la efectividad del estilo 9,9

- La libre elección basada en la información sirve de fundamento para la acción personal, en lugar de la obediencia forzada.
- La participación activa en la solución de problemas y en la formulación de decisiones, es la base del crecimiento y desarrollo, en lugar de una aceptación pasiva de instrucciones.
- El respeto y la confianza mutua sirven de base para las relaciones humanas equilibradas, en lugar de desconfianza y la autodefensa.
- La comunicación abierta fomenta la comprensión mutua, en contraste con la comunicación unilateral o cerrada, que crea cada vez mayores obstáculos para la comprensión.
- La actuación se desarrolla dentro de una estructura de metas y objetivos basados en la autodirección, en lugar de en la dirección por elementos exteriores.
- La resolución de los conflictos se realiza a través de la confrontación directa, en lugar de seguir compromisos parciales o cualquier tipo de manipulación.
- Cada uno responde ante sí mismo de su propia actuación, en lugar de ante los demás realiza para aprender de la experiencia, en lugar de repetir las equivocaciones porque no se estudien las experiencias pasadas.
- Las personas participan en actividades de trabajo complejas o en una variedad de actividades, en lugar de ocuparse de actividades sencillas o de repeticiones mecánicas de la misma actividad.

Si tomamos en consideración todos los puntos anteriores entenderemos mejor las ventajas de esta propuesta de Blake y Mouton y podemos interpretar que aún cuando como líderes no hayamos llegado a un estilo 9,9, ese debe ser el ideal a lograr, y como la conducta no es estática sino dinámica y el comportamiento de un líder que aprende de sus experiencias está en un constante desarrollo, ¿por qué no pensar que con voluntad y capacitación podría llegar a un desempeño 9,9?

Ahora bien, algunos autores hacen una crítica del Grid diciendo que tampoco toma en cuenta la situación, y que hay pocas evidencias sustantivas que apoyen la conclusión de que un estilo 9,9 es más eficaz en todas las situaciones.

Desde mi humilde punto de vista, creo que todo es cuestión de interpretar que se puede transitar en los cuadrantes de la matriz del Grid, tanto como se pueda, según lo demande la madurez del grupo y sus respuestas, la situación que se presente y los resultados que se vayan dando, pero siempre con la tendencia de avanzar hacia la esquina superior derecha. Ya que en ningún momento Blake y Mouton lo limitan, sólo que afirman y con razón que si el ideal es el 9,9 por qué conformarse con menos.

Los mismos Blake y Mouton en sus conclusiones e inferencias responden a la pregunta ¿Es el 9,9 un ideal práctico?

"Algunos argumentarán que el 9,9 es demasiado idealista, que es una realidad práctica que no lo pueden alcanzar personas que trabajan juntas. Con demasiada frecuencia, en ocasiones anteriores, cuando ha estado usted que ya no sabía qué hacer y con su jefe encima pidiéndole resultados, parecía que no había otra alternativa que la de tomar medidas verdaderamente enérgicas para obtener resultados o abandonar la supervisión". Sin embargo, "El reto de la excelencia en la supervisión es reconocer y actuar según una posibilidad 9,9 en vez de conformarse con menos".

CONCEPTO DE LIDERAZGO

Se entiende por líder a aquella persona que dirige, coordina, que está al frente, o es la persona más influyente de un grupo, siendo su principal herramienta de influencia sobre el resto la comunicación.

Para que una persona realice un acto de liderazgo se deben cumplir cuatro condiciones:

- * Existencia de un líder.
- * Existencia de un subordinado.
- * Existencia de una situación que demande un acto de liderazgo.
- * Existencia de un medio de comunicación.

La eficacia del líder se considera típicamente en términos del grado del logro de una meta o de una combinación de ellas, sin embargo el análisis de esta eficacia es según el punto de vista con que se analiza. Los individuos pueden considerar al líder como eficaz o ineficaz según las satisfacciones que deriven de la experiencia total de trabajo. En realidad la aceptación de las ordenes o solicitudes de un líder reposan ampliamente en las expectativas de los seguidores, de que una respuesta favorable produzca un resultado atrayente.

Existen dos grandes divisiones de líderes, los formales y los informales:

Líderes formales.

Son aquellos que designa la estructura formal de una organización para cumplir tareas de dirección dentro de la misma. Las personas que ocupan estos cargos llegan a los mismos, a través de un régimen de promociones y/o ascensos que implementa la organización; o por medio de designaciones directas.

Estos líderes en general son capacitados para ocupar dichos puestos, sin que esto implique poseer todas las características innatas de líder.

Líderes informales.

Son aquéllas personas que surgen en forma espontánea y natural, en el seno de un grupo. Cuyo potencial de influencia se basa en el consentimiento voluntario de la mayoría del mismo. Este tipo de líder en general tiene cualidades y habilidades innatas para desarrollar sus funciones al frente de los grupos.

CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER

- Confianza en sí mismo (optimismo), entusiasmo, coraje, carisma: Son características de la personalidad que debe poseer el líder.
- Confianza en cuanto a la seguridad que tiene en sus actos, en base en sus conocimientos, experiencia etc., con independencia de factores externos.
- Entusiasmo que es la actitud que denota el empuje, el empeño, las ganas que pone el líder en cada una de sus acciones al frente del grupo.
- Coraje es la valentía frente a cierto tipo de acciones que son nuevas o de las cuales no se conoce su resultado cierto, sin que esto signifique no ser cauto.

Si el líder tiene fuerza para atraer al grupo o ganarse su confianza por su sola forma de ser, entonces éste líder tiene carisma: que es la destreza para convencer a diferentes fuentes de la organización de que se está en frente a un triunfador.

Tiene un contagioso entusiasmo y gran maestría para contestar cualquier crítica con aseveraciones aparentemente fundamentadas. El optimismo es la confianza razonable de recompensa según el trabajo realizado en base a la capacidad de uno y al grupo adecuado para hacer frente a las distintas contingencias.

- Sensibilidad Social, el líder es sensible socialmente si sus percepciones de los estímulos externos e internos, concuerdan con un criterio de realidad. Todas las percepciones que concuerden con un criterio específico de realidad o son clasificadas como correctas o sensibles, y las

que no, como insensibles.

- Integridad, se relaciona fundamentalmente con la honestidad y responsabilidad que demuestra el líder en sus actos.
- Perseverancia, ser constante e insistente en los asuntos que le conciernen a su grupo con respecto a sus superiores y al logro de sus objetivos.
- Persuasividad, credibilidad, todo líder debe saber como mostrar a sus subordinados como llevar a cabo su trabajo, y de la misma manera, las ventajas que esto implica, por lo que la persuasión -capacidad de influir en otras personas es una característica muy importante que se complementa con la claridad en la que se expresan los objetivos; si el líder no se muestra seguro y creíble en sus aseveraciones y pedidos, es difícil que sea correspondido.
- Habilidad para organizar y planificar, Se refiere a capacidades del líder para la delegación de responsabilidades dentro del grupo en el cual desarrolla sus actividades.
- Habilidad para tomar decisiones, concierne de la importancia de una decisión tomada, un líder debe tener la habilidad de saber discernir que es lo que le conviene a su empresa o grupo en cada momento, basándose en la información que posea en ese momento o por simple intuición si la situación es de necesidad inmediata y no existe un único camino a seguir.
- Habilidad para obtener o dar colaboración, es de gran importancia que una persona que este a la cabeza de un sector de una empresa o frente a un grupo humano de cualquier naturaleza, el saber ayudar y hacerse de ayuda cuando la situación lo amerite, puesto que esto puede implicar el éxito o fracaso del emprendimiento.

ESTILOS DE LIDERAZGO

Estilo autoritario.

El jefe autoritario obra solitariamente en la toma de decisión, define procedimientos, hace la división de las tareas...

Estilo "laissez-faire"

También conocido como anárquico o indiferente. "Laissez-faire" significa dejar hacer, este líder no toma ninguna decisión, es más...

Estilo participativo.

Se encuentra en el centro de su grupo, conoce y mantiene comunicación con cada uno de sus individuos...

Un buen tema de reflexión: como influir en el destino comunitario, dentro del ámbito del trabajo, la política, la familia o en la vida social.

Si apreciamos el comportamiento de las colectividades, ya sean grupos de

animales o de humanos, caemos en cuenta que ese comportamiento esta siempre regido por sus líderes naturales. También caeremos en cuenta que en ocasiones nos toca nosotros actuar como líderes y a veces desempeñamos bien el papel, y otras lo hacemos mal.

Es importante analizar este fenómeno, para sacar el mejor provecho de la situación. Es un hecho notable que los grupos, aún siendo similares y contando con material humano semejante, se comportan de manera diferente. En algunos casos se aprecia que en el grupo hay compañerismo, el trabajo es efectivo y se disfruta el quehacer comunitario.

En otras ocasiones se observan rencillas, ineficiencia y desgano.

¿Qué hace la diferencia? ¿Cuál es la variable que modifica y regula la acción colectiva?

Esta variable es la influencia del líder, el cual norma consciente o inconscientemente el comportamiento de los demás. Debe notarse que en una comunidad, el líder no es necesariamente el jefe, aunque esto sea lo más deseable.

Observando cuidadosamente este tema, caemos rápidamente en cuenta que no es lo mismo ser el jefe que ser el líder, actividades que se diferencian notablemente y cuya identidad describimos en seguida.

Las cualidades que identifican al jefe son las siguientes:

El poder

La costumbre

La investidura

Y las que identifican al líder son :

La autoridad moral (a través de una causa común).

El poder del convencimiento (al resto de la comunidad y a él mismo) de la validez e importancia de la causa.

El conocimiento y habilidad para lograr los objetivos.

Cuando las cualidades del líder son atributo del jefe, el éxito de la misión está asegurado, cuando esto no se da, el fracaso del grupo es inminente. Esto nos indica que todos los liderazgos son temporales y su permanencia esta limitada por la dependencia del grupo al líder.

Si consideramos el caso afortunado, en el que tanto la jefatura formal como el liderazgo recaen en la misma persona, encontraremos que en ella se dan las siguientes características:

Investidura : Monarca, jefe de estado, presidente del consejo, director, maestro, padre, etc.

Poder : Económico (el sueldo), Cohersivo (la policía, conscripción, exámenes, auditorias, etc.).

Autoridad moral (a través de una causa) : La raza, el cielo, la patria, la salud, la cultura, el deporte, promover la ecología, la liberación femenina, actividad partidista, etc.

El poder del convencimiento : Empleando la elocuencia; a veces mediante eslogans no racionales, postulados dogmáticos y en otras ocasiones (las menos) usando la lógica.

El conocimiento y habilidad para lograr el objetivo : Este aspecto es el más variable de todos, pues implica el conocimiento, destreza y voluntad del líder en la consecución del fin común.

Habiendo definido las características del liderazgo, debemos a continuación considerar las relaciones entre el líder y su grupo. Las siguientes condiciones son indispensables para que el jefe imprima un liderazgo eficiente a su comunidad:

1.- Tener brújula : Es necesario que el guía conozca el derrotero a seguir. No hay peor líder que aquel que es errático, que cambia las ordenes constantemente, que no es consistente en sus acciones, o que se deja influir por las opiniones de los demás, que se altera por el temor o por sus propias pasiones.

Recordemos que el pastor de la historia estaba bien orientado y nunca titubeó en el rumbo a seguir.

2.- Tener ejército : Nunca en la historia de la humanidad, algún líder ha ganado una batalla peleando solo. Para lograrlo requiere de su ejército, y para que este funcione necesita una estructura de mandos, (Almirantes, Generales, Brigadieres, Oficiales, Clases y Soldados).

La mejor manera de destruir tu propio ejército es ignorar la estructura de mandos.

Interferir en la esfera de acción de los subalternos es nefasto para la acción de grupo.

El General no debe comunicarse directamente con la tropa, pues eso desmoraliza y anula a los oficiales, propiciando la indisciplina y la insubordinación.

Siempre debemos apoyar a los mandos intermedios, esto crea un clima de seguridad invaluable.

Por otra parte nunca debes permitir que un subalterno trate con tus iguales o con tu jefe. Esto propicia la confusión en el sistema de mandos y anula toda acción efectiva.

Recuerda que el liderazgo es una condición personal y como tal, no es compartible.

3.- Fomentar la lealtad : La única manera de lograr la lealtad de los subordinados, es ofrecer la misma lealtad a ellos.

Esta virtud compartida se genera con el compromiso del jefe a cada uno de los subordinados (a pesar de las diferencias de partido, sexo, religión, raza y cultura). Compromiso que debe ser similar de los subordinados con su jefe. Este compromiso

de apoyo y protección genera el espíritu de grupo. Espíritu que se ve reforzado por la existencia de una causa común.

Un caso típico de este efecto lo observamos en el comportamiento de los Ejércitos Alemán e Italiano durante la 2da. Guerra Mundial.

En el primero de los casos, los oficiales y soldados se presentaban en el frente de combate juntos, comían en los mismos cuarteles y viajaban en los mismos vehículos. La disciplina y la dedicación a la causa eran excelentes.

En el caso del Ejército Italiano, los oficiales recibían un trato privilegiado y poco se exponían a la metralla, creando una marcada distinción entre éstos y la tropa. Los resultados fueron lamentables.

4.- Reglas claras : Una pésima costumbre, que anula toda acción de grupo, es cambiar las reglas del juego o simplemente no definir las.

El líder desde el primer instante, debe fijar los límites de acción de sus subordinados, especificar claramente que espera de cada quién y cuales son las acciones delictivas y sus penas.

Debe también indicar cuales son los mecanismos de ascenso dentro de la corporación.

Cuando no se marcan las reglas, los subordinados dedican demasiado tiempo a especular o imaginar las intenciones del guía, resultando la acción del grupo en una serie incoherente de movimientos nerviosos e ineficientes.

Los subordinados deben saber que avanzarán o retrocederán, serán premiados o castigados por sus propias acciones y que nunca depende de caerle bien al jefe o de adularlo para progresar en la organización. Deben saber que son amos de su propio destino y que la relación causa- efecto es similar para todo el mundo. Es importante mencionar que el líder no es el dueño de la corporación, sino solo una parte de ella y que debe ser el primero en sujetarse a las reglas del juego.

5.- Delimitar funciones y responsabilidades

"Los comités deben estar formados siempre y sin excepción por una sola persona".

La mejor manera de frenar la buen marcha de una empresa es mediante la creación de comités.

Generalmente los comités tienden a:

- * diluir la responsabilidad
- * enmascarar la ineptitud
- * postergar las decisiones.
- * fomentar la ineficiencia.

Esta costumbre de crear comités, trae aparejado el vicio del abuso de juntas y reuniones.

Esto cansa a los colaboradores y se desperdicia el tiempo miserablemente en escuchar muchos temas intrascendentes y ajenos a la causa común.

Recordemos que el tesoro mas valioso del ser humano, es su propio tiempo.

6.- Delegar responsabilidades

Es común ver como algunos funcionarios se atiborran de trabajo, no tienen tiempo para sus actividades personales mientras que otros parecen que tienen días de 48 horas y además de cumplir sus compromisos de trabajo, les sobra el tiempo para actividades extracurriculares.

Esto se debe a que hay quienes saben delegar y quienes no. El delegar funciones a los subalternos, es requisito para el éxito de cualquier misión y requiere de los siguiente :

- * Delimitar la esfera de acción de las acciones a ejecutarse.
- * Otorgar autoridad en proporción a las obligaciones delegadas.
- * Aceptar el criterio del subordinado, especialmente en la forma de lograr el objetivo. Siempre y cuando esto último se logre.
- * Aceptar los errores que se cometan en el período de aprendizaje, o los que se den como parte de la diferencia de criterios entre el jefe y el subordinado.

Estos errores son un precio muy bajo a pagar a cambio del inmenso aumento de la productividad que se da al operar en base a resultados.

Los errores son necesarios, indispensables para adquirir la madurez y el adiestramiento, pero el líder debe estar atento para no permitir errores que pongan en peligro el éxito de la misión

Por último, es conveniente reconocer los méritos de cada cual. El aceptar los éxitos de los subalternos y darlos a conocer, reforzará su autoestima y el espíritu de trabajo.

7- Saber distinguir al enemigo.

Esto parece sencillo, pero no lo es.

A veces el enemigo no esta afuera de la organización, y poderlo distinguir no es cosa fácil, por lo que el líder debe estar preparado para recibir agravios de miembros de la organización, especialmente después de terminar su mandato.

¿ Porque hizo eso fulano, si lo apoyé, siempre lo ayudé ?

Esta es una pregunta común, al término de una administración.

Eso es inevitable, pues es muy difícil diferenciar desde arriba al adulador, del buen colaborador.

Además, los envidiosos son generalmente cobardes, quienes esperan mostrar su mezquindad cuando ya no hay peligro.

No olvidemos por otra parte, que la adulación es un gran negocio y que es mas agradable oír elogios y buenos augurios, que criticas honestas

"Cuando dos hombres siempre opinan lo mismo, uno sobra"

8- Saber consultar.

Un ejecutivo tiene un problema de carácter eminentemente técnico.

Forma un comité con sus inmediatos colaboradores y les consulta el asunto.

Como éstos no están capacitados ni bien documentados, le dan una solución eminentemente descabellada.

El directivo se da cuenta de la situación, pero se siente atrapado. Si no acepta la solución propuesta, los miembros del comité se sentirán ofendidos. Si acepta la propuesta, se cometerá un grave error.

Nunca pidas consejo a los ignorantes. "cien idiotas no encuentran la verdad mas rápido que un puñado de gente preparada".

Esto no quiere decir que el líder se aleje de consultar, solo que debe hacerlo solo cuando no conoce la solución y a las personas indicadas.

Existe también el vicio del jefe "todólogo" que se siente capacitado para decidir sobre cualquier tema, aún en aquellos que se alejan de su esfera de conocimiento.

Es un error común en aquellos que el puesto les ha hecho perder la cabeza, o quienes no pueden con su propio ego, vicio que debe ser evitado a toda costa.

9.- Sentido de la proporción

El sentido de la proporción es vital para que el líder pueda ganar las guerras aunque pierda las batallas, permitiéndole ser selectivo en sus objetivos.

Reaccionar ante un problema menor, como una taza de café derramada, errores de ortografía en un reporte, llegadas tarde del personal, etc., con la misma intensidad de la que amerita un problema mayor : explosión atómica, invasión extranjera, quiebra de la bolsa, requerimiento de Hacienda, etc. manifiesta inestabilidad emocional.

El jefe debe tener una escala de estímulo-respuesta, racional.

En este ámbito de acción, están las rencillas y rencores personales, los cuales generalmente provienen de pequeñas disputas o conflictos menores que deben pasarse por alto.

El líder no debe guardar rencor para nadie. El rencor es la fuerza más intensa que mina nuestras energías. Rumiar los resentimientos sólo nos hace perder el tiempo, desgastarnos y confundirnos. Por otra parte, generalmente llega el momento en que debemos hacer causa común con nuestros enemigos, y muchas veces éstos se convierten en fieles aliados.

Se comenta que el General Eisenhower cuando recibía una ofensa de alguien, escribía su nombre en un papel, lo tiraba al cesto de la basura y decía : "El asunto está olvidado".

Dentro de este sentido de la proporción, se incluye el justo concepto de uno mismo. No hay cosa más cómica que el pequeño burócrata con ínfulas de grandeza, o el cacique perdonavidas, que nos hace recordar a los dictadores de las naciones pobres, con uniformes de almirantes y ejércitos raquíuticos y flamélicos.

Es común ver perder la cabeza a algunos jefes, lo cual nulifica su capacidad de liderazgo.

Debe recordarse que las atenciones y las adulaciones que recibe el jefe no están dirigidas a su persona, sino al puesto que ocupa, y que en el momento que lo abandone, estas lisonjas terminarán de inmediato. (Aquinas decía : "Cuando yo era rico era Don Tomás, ahora que soy pobre, soy Tomás, nomás").

10.- Autoridad Moral

Esta es la condición más importante para ejercer el liderazgo. La calidad moral del líder se da por la consistencia entre sus palabras y sus acciones.

Esta consistencia es vital, hace confiable al líder y le permite en casos extremos apartarse del código de valores de la mayoría.

Durante la edad media se consideraba correcto que el código moral de los monarcas fuese diferente al de los siervos. Dado ese reconocimiento, el líder no perdía figura ante la comunidad, que aceptaba del monarca los comportamientos más licenciosos.

Por otra parte, hemos notado como algunos líderes espirituales, se desacreditan al comprobarse incompatibilidad entre sus predicas y sus acciones.

Debe tenerse en cuenta que además de esa consistencia es indispensable una congruencia con la doctrina de la causa.

Los líderes pueden permitirse debilidades humanas, pero nunca errores de dogma.

Llamo errores de dogma a las diferencias con la filosofía de la causa.

En las sociedades modernas, los jefes de estado deben defender la democracia (aunque no estén convencidos de ella), los líderes agrarios : (los beneficios del ejido y del esquema colectivista).

Aunque la realidad y el sentido común nos indique el fracaso de ese sistema.

El dictador cubano : Ha sostenido su máxima "Soy y seguiré siendo marxista hasta el último día de mi vida, sept. 1959". Aunque se observe ahora la agonía de ese sistema político económico.

El líder empresarial : Debe defender la libertad de empresa y los beneficios del corporativismo.

Y el líder religioso : La infalibilidad de su doctrina. Aunque esto vaya en contra del sentido común y de toda lógica.

A nivel más cercano a nosotros, tenemos que recordar que para mantener la influencia moral, debemos sostener nuestro código de ética, mismo que se basa en nuestra propia escala de valores.

En este tópico debemos dejar siempre clara nuestra postura ética, definir nuestra escala de valores y especificar en que cosas no estamos dispuestos a transigir .

También debemos dejar claros los postulados de nuestros principios, aunque estos últimos no se finquen en análisis racionales.

11.- Sabiduría

Esta virtud es la más difícil de lograr, y a pesar de que el hombre vaya paulatinamente adquiriéndola en base a sus experiencias y descalabros, nunca se llega a obtener plenamente.

Sin embargo existen algunos aspectos que son relevantes y fáciles de apreciar en la conducta de los líderes :

Respeto :

La mejor manera de destruir la buena relación entre el jefe y el subordinado es el abuso del poder, que se manifiesta por reprimendas en público, burlas o cualquier otra acción que desacredite la personalidad del subordinado ante sus colegas o ante él mismo. Quien quiera mandar en base al escarnio se encontrará solo al poco tiempo, recordemos que "el honor vale más que la vida".

Bondad :

El buen líder manifiesta bondad a todos sus subalternos, pues está convencido de la utilidad de estos últimos y conoce sus virtudes y llega a apreciarlos como compañeros del mismo barco.

Tratar de mandar en base al terror es la peor de las estrategias.

Orgullo :

Esta cualidad del ser humano, ha sido definida tradicionalmente de modo ambiguo, pues a veces se le considera un defecto de carácter y otras, una virtud.

Debemos dejar claro, que en algunos casos, el orgullo forma parte de un sentimiento noble, que emana de la autoestima y la evaluación racional y equilibrada de uno mismo. En este caso, el orgullo se confunde con la búsqueda de la perfección y la defensa del honor, por lo que debe considerarse como una virtud.

Sin embargo en muchos casos, el orgullo se finca en conceptos sin fundamento, en la sensación de superioridad sobre los demás, en la evaluación errónea de nuestra propia fuerza y capacidad o en una simple vanidad, nacida de la visión distorsionada de nuestro ego.

En este caso, el orgullo es un vicio difícil de erradicar y es uno de los más nefastos componentes del carácter de algunos líderes, quienes toman decisiones equivocadas y que hundan al grupo y destruyen la posibilidad de éxito de la causa, para sanar un orgullo herido o satisfacer un ego insaciable.

MANEJO DE CONFLICTOS

EL CONFLICTO

El conflicto es un fenómeno presente en todos los escenarios de nuestra vida personal y laboral. Ello hace preciso comprender los fenómenos que lo generan y que lo gobiernan, para poder entender las más efectivas formas de resolverlo o administrarlo.

El conflicto surge del desacuerdo respecto a las metas o a los métodos con que se alcanzan. En las organizaciones, es inevitable el conflicto entre distintos intereses y en ocasiones el grado del conflicto es importante. El conflicto interpersonal surge de diversas fuentes, entre ellas:

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

EFFECTOS DEL CONFLICTO

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

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

También existen desventajas, en especial si el conflicto dura mucho tiempo o se torna demasiado intenso. En el nivel interpersonal, puede deteriorarse la cooperación y el trabajo de equipo.

DOS TIPOS DE CONFLICTO

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

Conflicto intergrupalo. Los conflictos entre grupos de diferentes departamentos también causan problemas. Cada grupo se propone minar la fuerza del otro, adquirir poder y mejorar su imagen. Los conflictos provienen de causas diversas, distintos puntos de vista, fidelidad al grupo, competencia por los recursos.

ADMINISTRACIÓN DEL CONFLICTO

Existen diferentes formas de aproximarse al conflicto y unos procedimientos estratégicos para planear su administración. La forma de aproximarse al conflicto es determinante en el estilo de cada negociador. Algunas personas le temen al conflicto y por eso están dispuestas a entregar todo con tal de estar en paz. Otras por el contrario disfrutan de los conflictos y los promueven. El conflicto debe ser visto en una forma neutral y es preciso administrarlo cuando no se puede resolver.

LA PSICOLOGÍA EN EL MANEJO DEL CONFLICTO

En un conflicto se encuentran involucradas personas y son estas quienes participan en la negociación. Por tal razón, es primordial analizar algunos aspectos psicológicos que intervienen en el proceso de negociación, tales como percepciones, personalidad, motivaciones, emociones, frustraciones, temores y formas de comunicación, que van a determinar la forma como se aborda un conflicto.

De igual forma, el negociador o mediador requiere de estrategias de pensamiento que le permitan comprender el problema, así como las técnicas para estimular la creatividad, que le faciliten proponer a las partes en conflicto alternativas soluciones de mutuo beneficio.

LA NEGOCIACIÓN

La negociación es una de las materias necesarias para actuar de una forma mas inteligente en la vida. En este aparte se pretenden definir los elementos de una negociación, se muestran los dilemas existentes entre las cooperación y la competición, se describen las características de una buena negociación y se sugiera la equidad y el largo plazo como forma de evaluar los acuerdos.

Es de vital importancia mostrarle a las personas de forma evidente que normalmente se trabaja en forma competitiva y que es necesario desarrollar una actitud mas cooperativa por medio de la cual ambas partes puedan ganar mucho más. Esta necesidad de cooperar es cada vez mayor en estos tiempos y en diferentes actividades de la vida.

Es importante conocer y entender los diferentes estilos de negociación tales como el coercitivo, el distributivo y el integrador. Se describen además los elementos o las fases que conforman un proceso efectivo de negociación , como son la explotación efectiva de intereses de las partes, la búsqueda de soluciones

alternativas al acuerdo, la generalización de opciones que satisfagan los intereses de cada una de las partes, el uso de criterios y objetivos. Igualmente se debe insistir en el compromiso de acuerdo y en la importancia de la comunicación y de la relación en la negociación.

Resulta de especial interés analizar las diferencias existentes entre los diferentes estilos de negociación y cómo ellos se adaptan a las diferentes situaciones. Es por eso que abordaremos el estudio de algunos escenarios de negociación, de manera particular: las negociaciones interculturales, las laborales, las públicas, las realizadas con comunidades, las internacionales y las que involucran los derechos humanos.

MECANISMOS ALTERNOS DE SOLUCIONES DE CONFLICTOS

Los trascendentales cambios que afronta el planeta y la magnitud y complejidad de los conflictos que ellos generan, reclaman nuevos criterios, mecanismos y estrategias para hallar no solo soluciones eficaces y expeditas a los conflictos, sino también para facilitar el tránsito hacia una civilización caracterizada por la cooperación, la tolerancia y el respeto a las diferencias.

NEGOCIACION DE CONFLICTOS

Los conflictos son formas de oposición con las que nos encontramos muy a menudo. En unos casos se trata de oposiciones sutiles y exentas de violencia, como las disputas, las críticas y los desacuerdos, que casi son inevitables en las relaciones personales y grupales. En otros casos las oposiciones pueden ser antagónicas y resolverse por la vía violenta.

De esta forma, los conflictos son el desenlace de mal manejo de las diferencias existentes entre individuos o grupos que interactúan en un determinado contexto. Las diferencias económicas, sociales, políticas, étnicas, religiosas, filosóficas, generacionales, de género, etc. que están presentes en los grupos y personas que conforman la sociedad pueden convertirse en oposiciones.

Las diferencias que existen entre las personas o grupos, sea cual fuere su naturaleza (económicas, políticas, culturales, etc.) se traducen en conflictos cuando los individuos o grupos no coinciden en la manera de actuar o de pensar con respecto de un determinado hecho social.

Surgen así distintos intereses movidos por la necesidad de defender o impulsar lo que desde su punto de vista se considera lo correcto y/o lo más apropiado.

Así resulta que cada individuo o cada grupo busca cristalizar sus intereses produciéndose tensiones, oposiciones o conflictos. De esta manera, las relaciones entre personas y/o grupos se traducen en relaciones de poder debido a que cada individuo o grupo procura tener la capacidad de lograr que los otros (individuos o grupos) actúen en el espacio y bajo determinadas reglas establecidas por ellos.

Este poder o esta capacidad de lograr que los otros hagan lo que un grupo o individuo quiere que hagan puede ser de dos tipos: En forma coercitiva, es decir que los intereses de un individuo o grupo se impongan a los otros por la fuerza. Las amenazas de castigo o el castigo presente otorgan a un individuo o grupo el poder coercitivo. En otras palabras logra por la fuerza que los otros hagan lo que ese individuo o grupo quiere que hagan. La otra manera es lograr mediante el consenso que los otros hagan lo que un individuo o grupo quiere que hagan. En esta segunda forma se utiliza mecanismos de aceptación y obediencia.

Por las características y el desenlace que tienen los conflictos, existen dos maneras de interpretarlos. La primera que considera que los conflictos representaban una amenaza, y por consiguiente, es necesario evitarlos o resolverlos lo más rápidamente posible. La segunda que supone que los conflictos son inevitables en las relaciones humanas y por lo tanto se asume que no son negativos en sí mismos sino que estos pueden ser positivos dependiendo de la naturaleza e intensidad.

Desde esta visión los conflictos aparecen como necesarios para provocar modificaciones en las relaciones. Afirman que las organizaciones que experimentan pocos conflictos tienden a ser víctimas de la apatía, indecisión, ausencia de creatividad e incumplimiento. En este sentido, los tipos y niveles apropiados de conflicto son constructivos, fortalecen la organización, provocan el cambio, etc. No obstante reconocen que un exceso de conflictos puede generar ausencia de trabajo en equipo, insatisfacción de sus miembros, desinterés e incluso desintegración de la organización.

Esta manera de comprender los conflictos permite hacer una distinción entre un tipo de conflicto que sería constructivo, que aportarían al logro de los objetivos de la organización y mejorarían la interacción de sus miembros. Y otro tipo de conflictos que son destructivos debido a que provocan trabas para la consecución de las metas establecidas, merman el rendimiento, generan inestabilidad y pueden destruir la organización.

Por lo expuesto, el tratamiento que se dé a las situaciones conflictivas que surgen al interior de las organizaciones o en el seno de la sociedad entre los distintos grupos, sectores, etc. dependerá de las características e intensidad de los mismos. En unos casos se requerirán mecanismos y estrategias que potencien conflictos constructivos para el crecimiento personal e individual y en otros casos será necesario emplear métodos y técnicas que eliminen aquellos conflictos nocivos.

Sin embargo si un conflicto que puede ser constructivo no se lo maneja adecuadamente puede traer consecuencias negativas para una o para las partes involucradas; puede generar la división, la revancha, e incluso la desintegración de la organización.

¿Qué es la negociación de conflictos?

La negociación de conflictos es un proceso mediante el cual individuos o grupos con intereses opuestos buscan maximizar sus beneficios individuales a través de

un acuerdo. En el proceso de negociación intervienen una serie de elementos como: antecedentes del conflicto; voluntad política de las partes; objeto o asunto del conflicto; un conjunto de técnicas de negociación; unas condiciones donde se realiza la negociación; y finalmente el producto o resultado de la negociación.

Este último elemento que podemos encontrar en el proceso de negociación está en estrecha relación con la voluntad política, es decir con lo que se pretenda alcanzar; con el objeto o asunto de la negociación, las técnicas o herramientas que utilicemos para tratar de modificar el objeto o asunto del conflicto y con las condiciones políticas y socio/culturales en las que produce la negociación.

Por lo expuesto la negociación será diferente en un caso y en otro, precisamente porque depende los antecedentes, del objetivo que se quiera lograr; del objeto o asunto motivo de la negociación; y de las condiciones en las que se lleva a cabo la negociación.

La negociación pasa por reconocer las diferencias, pero a la vez implica el reconocimiento de la otra parte del conflicto como igual, de lo contrario no se produciría la negociación. Es decir, la negociación no sólo parte del hecho de constatar que son diferentes, que tienen intereses distintos; pasa sustancialmente por reconocer que las necesidades, los puntos de vista, sus derechos, etc. de la otra parte son tan válidos como los suyos.

Una negociación exitosa requiere que las dos partes ganen, porque de lo contrario si una de las partes gana: por ser más astuto, por manejar más información, por ser más fuerte, etc, el conflicto no desaparece queda latente. Tampoco se trata de que una de las partes ceda y que la otra parte gane. Se trata de que ambas partes ganen, es decir se pongan de acuerdo y lleguen a un consenso.

En esencia, la negociación en la que todos ganen consiste en que intereses opuestos cooperen para que cada uno cristalice el interés individual. Por ejemplo en un conflicto laboral, el empresario busca incrementar sus ganancias y el trabajador quiere mejorar su salario. Al parecer estamos en un callejón sin salida: el empresario para aumentar sus ganancias reduce o congela los salarios; los trabajadores por su parte para mejorar su remuneración consideran que el empresario debe reducir sus ganancias.

Esta situación podría convertirse en un cuento de nunca acabar puesto que una de las partes quiere realizar sus intereses a costa de que el otro deje de lado los suyos. Las cosas podrían cambiar sustancialmente si se procura que las dos partes ganen; retomemos el ejemplo: el empresario en vez de sólo buscar su beneficio puede mejorar los salarios de sus trabajadores pero a cambio los trabajadores deberán contribuir a reducir costos de producción, hacer propuestas para mejorar la organización de la producción; mejorar la calidad de los productos e incrementar la productividad; de esta manera empresario y trabajadores ganan.

En otras palabras los “enemigos irreconciliables” al buscar una solución en la que los dos ganen pueden convertirse en aliados estratégicos al tratar de procurar el bienestar mutuo. En el ejemplo, el empresario para elevar los niveles de competitividad y eficacia de la empresa, que le permita aumentar sus ganancias y

de esta manera cristalizar sus intereses tuvo que cooperar para que su opositor cristalice su interés de mejorar su ingreso.

En este caso vemos como a partir de intereses totalmente distintos se puede llegar a que cada una de las partes realice sus intereses al cooperar para lograr los intereses de la parte contraria. Este es un ejemplo de una negociación en la que todos ganan. Por eso es importante saber distinguir si es un conflicto constructivo o destructivo, conocer lo que originó el conflicto.

Conocer las situaciones o hechos que provocaron el conflicto permitirá saber si se trata de un conflicto constructivo o destructivo, y según sea el caso se podrá adoptar medidas oportunas que contribuyan a potenciarlo o resolverlo en caso de tratarse de un conflicto destructivo.

Existen ciertas situaciones constantes en la generación de conflictos entre las que figuran: incompatibilidad de valores entre los individuos; superposición de espacios de actuación; comunicación inadecuada; políticas, normas o reglas rígidas; decisiones arbitrarias; expectativas insatisfechas; conflictos latentes; disputa por recursos limitados.

TECNICAS DE NEGOCIACION

Son herramientas que ayudan o facilitan el manejo de los conflictos. Dependiendo del tipo de conflicto del que se trate, de los antecedentes, del objeto o asunto, de las condiciones políticas y socio/culturales en las que se desarrolle el conflicto se emplearán y combinarán distintas técnicas.

La abogacía del diablo, sirve para estimular el conflicto constructivo en situaciones que suscita puntos de vista distintos y que no permite tomar una decisión. La técnica consiste en elegir a una persona que critique la propuestas existentes basándose en hechos pertinentes y no en preferencias personales o políticas. Esto permite que los involucrados en el conflicto vean con más objetividad las propuestas en cuestión y adopten una posición a favor o en contra de cualquiera.

El método dialéctico, también sirve para estimular el conflicto constructivo. Consiste en tratar de llegar a la "verdad" mediante el análisis de posiciones opuestas. Así pues, es necesario fomentar un debate estructurado de pareceres opuestos antes de tomar una decisión.

ESTILOS PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS NEGATIVOS

Las personas resuelven los conflictos negativos siguiendo determinados estilos. Según Afzalur Rahim, se pueden representar cinco estilos diferentes de manejos de conflictos.

No existe un estilo que pueda considerarse como el mejor; cada estilo tiene sus ventajas y sus limitaciones y está sujeto a las restricciones propias de cada situación.

Integrar, las partes interesadas analizan la situación, identifican en forma cooperativa el problema, formulan y ponderan soluciones alternativas y eligen una solución.

Complacer, implica quitar importancia a las diferencias y poner de relieve las coincidencias. La complacencia puede ser una estrategia apropiada para el manejo de conflictos siempre que se vea posible poder conseguir algo a cambio.

Dominar, tiene como eje la preocupación por sí mismo y un bajo nivel de preocupación por los demás estimula la táctica <yo gano, tú pierdes>. Se ignoran en gran medida las necesidades de la otra parte.

A este estilo se lo conoce también como imposición porque se apoya en a autoridad formal para imponer la obediencia.

Evitar, Esta táctica puede involucrar o retirarse pasivamente del problema o suprimirlo activamente.

Comprometer, es un enfoque de toma y daca que supone una preocupación moderada tanto por uno mismo como por los demás.

<Cada parte ha de ceder algo de valor. Incluye intervenciones externas o de terceros, negociaciones y votaciones>.

Por todo lo expuesto sobre los conflictos podemos decir que no existe una manera de solucionar conflictos que pueda calificarse como la mejor. Ha de hacerse un seguimiento de los antecedentes del conflicto y del conflicto que se tenga entre manos. Si aparecen señales de escasa presencia de conflictos, como la apatía o la falta de creatividad, será preciso estimular los conflictos constructivos. Ello puede lograrse alimentando los antecedentes del conflicto que parezcan apropiados y/o mediante la programación del conflicto con técnicas tales como la abogacía del diablo y el método dialéctico. Por otra parte, si el conflicto se vuelve destructivo, será preciso implantar el estilo de manejo de conflictos que parezca más apropiado.

COMUNICACION

La comunicación es la transferencia de información y la comprensión entre dos personas. Es una manera de conocer las ideas, hechos pensamientos, sentimientos y valores de los demás. Es un puente de significado entre los hombres que les permite compartir lo que sienten y conocen. Al utilizar este puente, una persona puede superar los malos entendidos que a veces separan a la gente. Un punto importante de la comunicación es que siempre intervienen por lo menos dos individuos: *un emisor y un receptor*.

IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN.

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción del trabajo.

Comunicarse no significa tan solo hablar con la gente, sino que abarca también, escucharles; tan comunicación es oír atentamente a los demás como hablarles. No podemos hablar a los otros con verdadera eficacia si no prestamos la debida atención a lo que nos dicen⁴.

ESTILOS DE COMUNICACIÓN

Los cuatro estilos de comunicación son:

- 1) ESTILO FUNCIONAL (ESTILO F): Priorizar los intereses de las personas y de las relaciones.
- 2) ESTILO NORMATIVO (ESTILO N): Priorizar el orden, la acción y las reglas.
- 3) ESTILO ANALÍTICO (ESTILO A): Priorizar las ideas y las teorías.
- 4) ESTILO INTUITIVO (ESTILO I): Priorizar los procesos y la visión global.

Todos usamos todos los cuatro estilos y cada estilo puede usarse positiva o negativamente según el contexto y el momento. Lo ideal es tener libre acceso a todos los estilos y utilizarlos en forma equilibrada según el contexto. La clave para equilibrar los cuatro estilos no es dejar de usar los sobre utilizados, sino usar más los subutilizados. Muchas veces la efectividad de cualquier grupo o equipo de trabajo depende de tener una o más personas "fuertes" en cada uno de los estilos.

Con los siguientes cuadros, puedes identificar las conductas positivas y negativas asociadas con cada estilo de comunicación. Lo que es aun más importante, puedes identificar aquellas conductas positivas relacionadas con tus estilos subutilizados (o menos utilizados), las cuales te convendría aumentar, con el fin de equilibrar tu perfil y mejorar los contextos interpersonales.

⁴ A. C.

Leyton. Dinamica de las comunicaciones. Editorial Anaya. Pag.18

LA COMUNICACIÓN FINA

USO ESTILO	SUBUTILIZADO	BIEN UTILIZADO	SOBREUTILIZADO
<p><u>FUNCIONAL:</u> Da prioridad a la persona y a las relaciones interpersonal es.</p>	<p>Aislarse física o psicológicamente. Mostrar frialdad, o falta de interés. Ser intolerante. Desconocer o subvalorar el factor humano. Preferir trabajar solo. Hacer las cosas mecánicamente.</p>	<p>Escuchar activamente y ser sensible. Respetar diferentes valores y creencias. Buscar reconciliar diferencias. Mostrar calidez y compañerismo. Elogiar a la persona y corregir la conducta. Tolerar ambigüedad y ambivalencia. Tener empatía.</p>	<p>Depender de criterios ajenos para actuar. Manipular o dejarse manipular con culpa. Conformarse con lo que "se dice". Decir "¡Sí!" sin querer decirlo. Adivinar lo que quiere el otro. Hacer "favores" no solicitados. Aplacar o alcahuetear a los demás.</p>
<p><u>INTUITIVO:</u> Da prioridad a la intuición, a la espontaneidad y a la creatividad.</p>	<p>Ser inflexible, rígido. Estar cerrado a otras ideas. Complicar las cosas mas de la cuenta. Resistir el cambio. No tener o mostrar sentido de humor. Ser inmutable. No sonreír.</p>	<p>Estar dispuesto a modificar percepciones. Buscar métodos innovadores. Mostrar espontaneidad, entusiasmo y creatividad. Aliviar la tensión grupal con humor y alegría. Descomplicar y simplificar los "enredos". Aceptar cambios sin problemas. Hablar auténticamente sin rodeos. Ser flexible y abierto al cambio.</p>	<p>Distraer, cambiar de tema o ir por la tangente. Tener conductas egoístas o egocéntricas. Hacer preguntas o comentarios irrelevantes. Hacer bromas o chistes fuera de contexto. Usar conductas "seductoras" para manipular. Cambiar rápidamente de estado anímico o de humor. Decidir por impulso. Divagar del tema conversado.</p>

<p><u>NORMATIVO</u></p> <p>Da prioridad a las estructuras, las reglas y la organización.</p>	<p>Mostrar actitudes amorales. Actuar sin metas. Irrespetar a los demás. Ser desordenado. No exigirse a sí mismo ni a otros. Ser incongruente y/o inconsistente. Rehuir los problemas. Argumentar sin valores personales fijos.</p>	<p>Orientarse para cumplir objetivos y resolver problemas. Dar opiniones controvertidas. Mantener orden y disciplina. Pedir directamente lo deseado. Respetar y hacer respetar los compromisos. Confrontar incongruencias e inconsistencias. Defender derechos propios y ajenos. Ser organizado y ordenado.</p>	<p>Insistir en convencer al otro de su "razón". Criticar en forma desmesurada. Descalificar otras opiniones. Juzgar antes de tener los datos. Tener excesos de autoritarismo, autosuficiencia. Competir excesivamente por el poder o para "ganarle" al otro. Aplanar" a los demás. Adoptar posturas dogmáticas o legalistas. Mostrar insensibilidad a las necesidades de otros.</p>
--	--	--	---

<p>ANALÍTICO: Da prioridad a la lógica lineal, el análisis y la síntesis.</p>	<p>Ser excesivamente emotivo. Actuar impulsivamente. Ser ilógico. Desconcentrarse fácilmente. Cambiar de tema con frecuencia. Argumentar sin sustentarse. Desconocer la ambivalencia personal.</p>	<p>Describir conductas y contextos en términos específicos. Fijar metas realistas y claras. Hacer las averiguaciones y las indagaciones necesarias. Sintetizar e integrar ideas. Usar lógica. Distinguir entre lo esencial y lo accesorio. Razonar las cosas antes de actuar. Investigar todas las opciones.</p>	<p>Intelectualizar, negar o descalificar sentimientos. Mostrar apatía o escepticismo. Manipular con preguntas retóricas o pseudo-lógica. Sobre justificar sus errores. Dictar "cátedra" no solicitada o en contextos irrelevantes. Sobre valorar la objetividad. Fijarse en detalles superfluos. Racionalizar los propios errores.</p>
--	--	--	--

© 1995 Fundación Neo-Humanista

PERCEPCIÓN DE LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN

Los siguientes adjetivos son los más utilizados para describir a una persona, según su forma de utilizar los distintos estilos de comunicación. Compáralos con los reclamos que tú recibes:

<u>SUBUTILIZADO</u>	<u>BIEN UTILIZADO</u>	<u>SOBREUTILIZADO</u>
	<u>ESTILO FUNCIONAL:</u>	
IMPERSONAL	BUEN ESCUCHADOR	FÁCILMENTE MANIPULADO
DISTANTE	SENSIBLE	PENDIENTE DEL "QUÉ DIRÁN"
AISLADO	RECONCILIADOR	SALVADOR
INTOLERANTE	CÁLIDO	ALCAHUETA
MECÁNICO	BUEN COMPAÑERO	METICHE

INCOMPENSIVO	TOLERANTE	VACILADOR
DESINTERESADO	RESPECTUOSO	DEPENDIENTE
FRÍO	EMPÁTICO	APLACADOR
	<u>ESTILO NORMATIVO:</u>	
IMPULSIVO	ORIENTADO	ARROGANTE
SIN METAS	CUMPLIDOR	INTOLERANTE
DESORDENADO	AUTO-DISCIPLINADO	CRITICÓN
INDISCIPLINADO	AUTÉNTICO / FRANCO	DESCALIFICADOR
TEMEROSO	ÉTICO	AUTORITARIO
DESORIENTADO	EFICIENTE	COMPETITIVO
INCONGRUENTE	CONGRUENTE	LEGALISTA
CAÓTICO	ORGANIZADOR	APLANADOR
	<u>ESTILO ANALÍTICO:</u>	
EMOTIVO	PRECISO	INTELECTUALIZADOR
IMPULSIVO	REALISTA	APÁTICO
ILÓGICO	AVERIGUADOR	ESCÉPTICO
DESCONCENTRADO	OBJETIVO	EXCESIVAMENTE "LÓGICO"
INCONSISTENTE	INVESTIGADOR	DEFENSIVO
IRRACIONAL	CONCRETO	SERMONEADOR
DESINTEGRADO	CLARO	OBSESIVO
ILÓGICO	LÓGICO	SOBRE-ANALÍTICO
	<u>ESTILO INTUITIVO:</u>	
INFLEXIBLE	DISPUESTO AL CAMBIO	DISTRACTOR
CERRADO	INNOVADOR	CAMBIANTE
COMPLICADO	CREATIVO	TEMPERAMENTAL
ENREDADO	ESPONTÁNEO	EGOÍSTA
RESISTE EL CAMBIO	DESCOMPLICADO	IRREVERENTE
SIN HUMOR	SENCILLO	"SEDUCTOR"

INMUTABLE	ENTUSIASTA	INFANTIL
RÍGIDO	FLEXIBLE	DIVAGADOR

RESUMEN SOBRE EMPAREJAMIENTO DE LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN

Para mejorar el "rapport" y la comprensión en la relación interpersonal, es muy importante saber como emparejar el estilo de comunicación del otro, o sea usar su estilo para ponernos en la misma "frecuencia" y lograr un regateo, negociación o conciliación productivo. Podemos usar las siguientes estrategias:

CON UNA PERSONA CON FUERTE ESTILO FUNCIONAL

- 1) "Romper el hielo" antes de entrar en materia.
- 2) Establecer la relación entre tu propuesta o posición y el bienestar de las personas involucradas.
- 3) Mencionar los éxitos pasados.
- 4) Citar recomendaciones y referencias de personas conocidas y respetadas.
- 5) Apelar a los valores humanos.
- 6) Mantener un estilo informal.

CON UNA PERSONA CON FUERTE ESTILO NORMATIVO

- 1) Apelar a los sentimientos y a la justicia.
- 2) Citar los esperados resultados desde un principio.
- 3) Dar sólo una recomendación.
- 4) Ser breve.
- 5) Enfatizar lo práctico de tu propuesta.
- 6) Usar ayudas audiovisuales.
- 7) Resaltar lo primordial de lo "correcto" y lo organizado.
- 8) Mostrar interés en los valores del otro.

CON UNA PERSONA CON FUERTE ESTILO ANALÍTICO

- 1) Establecer la relación entre todos los elementos de tu propuesta.
- 2) Darle tiempo al otro.
- 3) Resaltar conceptos básicos o teóricos.
- 4) Resaltar los datos y las estadísticas.
- 5) Organizar bien tu presentación.
- 6) Usar una lógica lineal.
- 7) Ofrecer varias opciones.

CON UNA PERSONA CON FUERTE ESTILO INTUITIVO

- 1) Ser flexible en tu regateo.
- 2) Usar creatividad e innovación en tu propuesta.
- 3) Simplificar al máximo.
- 4) Resaltar la visión global.
- 5) Enfocar tu propuesta en términos de sus beneficios futuros.
- 6) Presentar tu propuesta rápidamente.
- 7) Ampliar sobre las ideas del otro.

DIAGNOSTICO DE LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DEL **GRUPO 1**
(GRUPO DE ESTUDIO ACTUAL) DE DIRECTIVOS DEL CISEN , EN CUANTO AL TIPO DE LIDERAZGO
EVALUADO POR EL CUESTIONARIO DE HERSEY Y BLANCHARD.

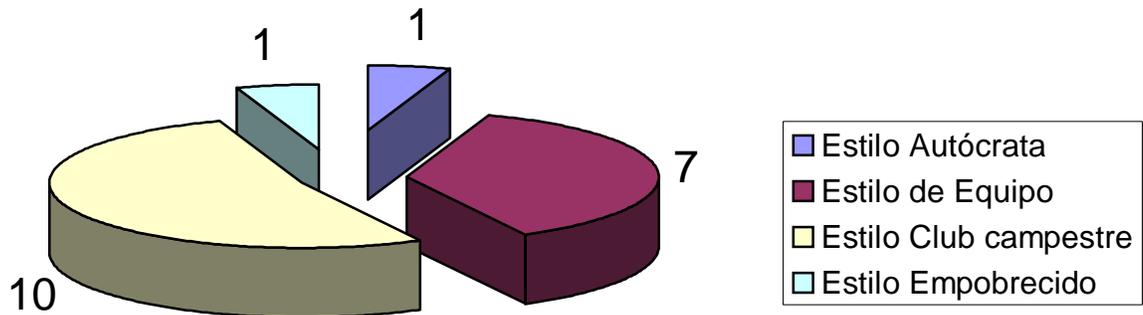
Nombre	Cuadrante 1 alta tarea baja relación	Cuadrante 2 Alta tarea Alta relación	Cuadrante 3 Baja tarea Alta relación	Cuadrante 4 Baja Tarea Baja relación	Suma total de Cuadrante	Resultados
1.- Albores Gamboa Julio Cesar	-4	4	2	0	2	Eficaz
2.- Andrade Anaya Andres	0	-1	5	0	4	Eficaz
3.- Briseño Castillo Silvia	0	3	1	0	4	Eficaz
4.- Carrillo Alvarado Enrique	0	3	4	0	7	Eficaz
5.- Castillo Medina Jose Antonio	-2	5	1	0	4	Eficaz
6.- Castro Eslava Ma. de Lourdes	2	2	3	1	8	Eficaz
7.- Cornejo Luna Jose Federico	2	1	1	4	8	Eficaz
8.- Espindola Gonzalez Jose Alberto	2	3	2	0	7	Eficaz
9.- Guadarrama Cetina Ligia Hermelinda	2	1	4	0	7	Eficaz
10.- Guevara Lopez Ma. Teresa	-4	4	3	-2	1	Eficaz
11.- Hernandez Bautista Jose Antonio	7	4	6	3	20	Eficaz
12.- Jimenez Cabrera Ma. Victoria	-2	0	6	0	4	Eficaz
13.- Lira Pantoja Raul	4	2	5	-1	10	Eficaz
14.- Mendez Castro Katia Cynthia	0	2	3	0	5	Eficaz
15.- Perez Hernandez Francisco	-2	2	5	0	5	Eficaz
16.- Rivera Guzman Rene Arturo	0	4	1	0	5	Eficaz
17.- Rodriguez Rodriguez Maria Jose	4	2	5	0	11	Eficaz
18.- Rosado Arriaga Jaime Antonio	0	4	2	0	6	Eficaz
19.- Saldivar Camacho Minerva	-5	1	1	0	-3	Ineficaz

En esta tabla se pueden ver los resultados obtenidos por los participantes del Diplomado en cuanto al instrumento de Hersey y Blanchard, el cual mide el tipo de liderazgo que tienen los directivos con respecto a sus subordinados. De acuerdo a las tendencias de las puntuaciones del grupo podemos observar que 10 de los participantes obtuvieron la mayor puntuación en el estilo de Club Campestre (tareas bajas, relaciones altas), en el cual el dirigente permite a sus subordinados sus propias actividades, y gasta mucho tiempo en desarrollar relaciones personales con ellos. También se puede observar que 7 de los participantes obtuvieron la mayor puntuación en el estilo de Equipo (tareas altas, relaciones altas) donde realizan el trabajo por medio de personas comprometidas, mediante la interdependencia debida a un interés común en los propósitos de la organización la cual produce relaciones de respeto y confianza, cabe mencionar que es el mejor de los estilos de liderazgo. Podemos observar que solo 1 de los participantes se orienta hacia el estilo Autócrata (tareas altas, relaciones bajas), es decir, 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. Por último es importante mencionar que también solo un participante se enfoca hacia el estilo empobrecido (tareas bajas, relaciones bajas), el cual tiende a no enfatizar el apoyo y el progreso de sus subordinados al igual que tampoco hace énfasis en la productividad, es importante mencionar que este estilo es el peor estilo de liderazgo.

- C 1: Estilo Autócrata (tareas altas, relaciones bajas)
- C 2: Estilo de Equipo (tareas altas, relaciones altas)
- C 3: Estilo Club Campestre (tareas bajas, relaciones altas)
- C 4: Estilo Empobrecido (tareas bajas, relaciones bajas)

Estilo Autócrata	Estilo de Equipo	Estilo Club campestre	Estilo Empobrecido
1	7	10	1

**GRAFICA 1.
DIAGNOSTICO EN EL ESTILO DE
LIDERAZGO**



DIAGNOSTICO DE LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DEL GRUPO DE DIRECTIVOS DEL CISEN, EN CUANTO AL MANEJO DE CONFLICTOS EVALUADO POR EL INSTRUMENTO DE THOMAS KILMAN.

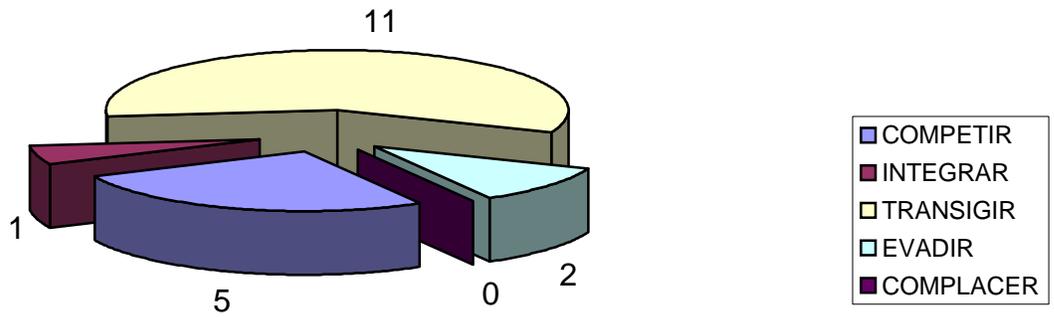
Nombre	Competir	Integrar	Transigir	Evadir	Complacer
1.- Albores Gamboa Julio Cesar	4	5	7	9	5
2.- Andrade Anaya Andres	8	3	9	3	7
3.- Briseño Castillo Silvia	5	9	10	4	2
4.- Carrillo Alvarado Enrique	7	2	10	7	4
5.- Castillo Medina Jose Antonio	7	4	11	5	2
6.- Castro Eslava Ma. de Lourdes	5	5	8	7	5
7.- Cornejo Luna Jose Federico	8	5	9	4	4
8.- Espindola Gonzalez Jose Alberto	11	7	6	4	2
9.- Guadarrama Cetina Ligia Hermelinda	10	4	6	8	2
10.- Guevara Lopez Ma. Teresa	2	3	12	7	6
11.- Hernandez Bautista Jose Antonio	4	10	10	3	3
12.- Jimenez Cabrera Ma. Victoria	8	6	7	7	2
13.- Lira Pantoja Raul	6	8	7	6	3
14.- Mendez Castro Katia Cynthia	0	5	10	7	8
15.- Perez Hernandez Francisco	9	7	6	5	3
16.- Rivera Guzman Rene Arturo	11	5	7	5	2
17.- Rodriguez Rodriguez Maria Jose	5	5	8	4	8
18.- Rosado Arriaga Jaime Antonio	4	5	5	10	6
19.- Saldivar Camacho Minerva	5	7	9	8	2

En esta tabla se pueden ver los resultados obtenidos por los participantes del Diplomado, en cuanto al instrumento de Thomas Kilman. De acuerdo a las tendencias del grupo, podemos observar que en el estilo en que mas alta puntuación se obtuvo fue el de transigir, en donde 11 participantes obtuvieron altas calificaciones, esto quiere decir que, a ellos solo les preocupa llegar a un acuerdo y no analizar a fondo 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. También se puede observar que 5 de los participantes se orientan hacia el competir como forma de llevar el manejo de conflictos, lo que quiere decir que ellos defienden sus puntos de vista argumentando, pero normalmente tratan de imponer su punto de vista. Se muestra que 1 participante obtuvo mayor puntuación en el estilo de integrar, es importante mencionar que en este estilo se argumenta, escucha, coopera y se expresa la mejor manera de solucionar el problema. Además se muestra que 2 participantes obtuvieron mayor puntuación en el estilo de Evadir, es decir no se trata de solucionar el problema o muchas de las veces niega que exista algún problema. Finalmente, cabe mencionar que ninguno de los participantes se inclina significativamente hacia el estilo de complacer, es decir, a todo dicen si y no argumentan nada, además de ceder a todo.

NOTA: Es importante mencionar que estos datos fueron concluidos mediante la estadística descriptiva, utilizando a la frecuencia como principal indicador, para esto se tomo la puntuación más alta que se obtuvo en el instrumento calificado, distinguiendolas con numeros negritos en lo que se refiere a cada una de las variables.

COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
5	1	11	2	0

**GRAFICA 2.
DIAGNOSTICO EN EL MANEJO DE CONFLICTOS**



DIAGNOSTICO DE LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DEL **GRUPO 1** DE DIRECTIVOS DEL CISEN, EN CUANTO AL INVENTARIO DE LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN, CON UN INSTRUMENTO TOMADO DEL MANUAL DE ESTRATEGIAS GERENCIALES.

Nombre	Auto percepción	Escuchar	Claridad de Expresion	Capacidad para expresar sentimientos	Grado de Apertura	Suma Total	Evaluación
1.- Albores Gamboa Julio Cesar	15	18	14	13	17	77	Mala
2.- Andrade Anaya Andres	16	18	18	16	21	89	Regular
3.- Briseño Castillo Silvia	15	19	16	23	22	95	Buena
4.- Carrillo Alvarado Enrique	21	20	13	21	23	98	Buena
5.- Castillo Medina Jose Antonio	21	18	18	27	24	108	Muy buena
6.- Castro Eslava Ma. de Lourdes	15	19	13	22	22	91	Buena
7.- Cornejo Luna Jose Federico	17	20	16	20	17	90	Regular
8.- Espindola Gonzalez Jose Alberto	21	21	18	25	27	112	Excelente
9.- Guadarrama Cetina Ligia Hermelinda	19	8	10	12	23	72	Mala
10.- Guevara Lopez Ma. Teresa	19	15	13	17	25	89	Regular
11.- Hernandez Bautista Jose Antonio	21	16	12	25	21	95	Buena
12.- Jimenez Cabrera Ma. Victoria	7	13	15	19	22	69	Mala
13.- Lira Pantoja Raul	19	12	12	13	22	78	Mala
14.- Mendez Castro Katia Cynthia	15	22	13	20	18	88	Regular
15.- Perez Hernandez Francisco	16	14	15	27		72	Mala
16.- Rivera Guzman Rene Arturo	16	16	12	26	23	93	Buena
17.- Rodriguez Rodriguez Maria Jose	19	20	13	21	19	92	Buena
18.- Rosado Arriaga Jaime Antonio	18	17	14	23	26	98	Buena
19.- Saldivar Camacho Minerva		18	15	15	15	63	Mala
SUMA POR CUADRANTE	310	324	270	385	387		
PROMEDIO POR ESTILO	16.31578947	17.05263158	14.21052632	20.26315789	20.36842105		

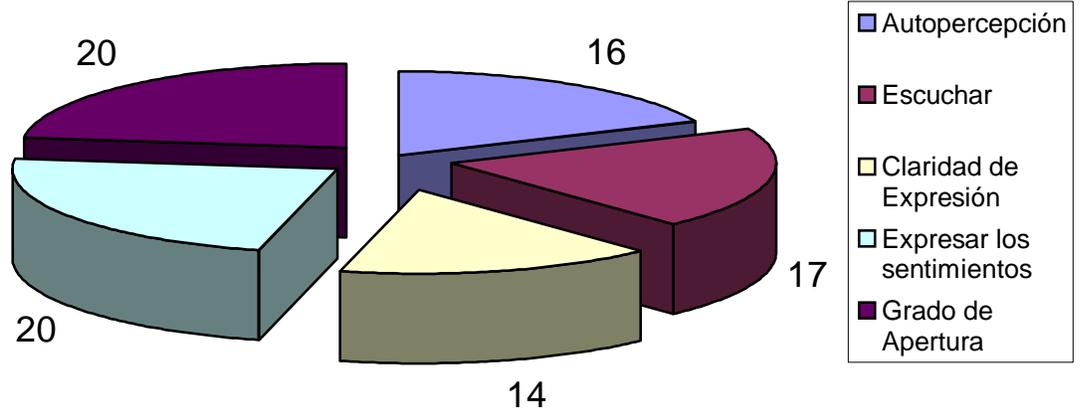
EVALUACIÓN	PARTICIPANTES
Mala	6
Regular	4
Buena	7
Muy buena	1
Excelente	1

En esta tabla se muestran los resultados obtenidos por los participantes del diplomado, en cuanto al cuestionario de comunicación interpersonal tomado del Manual de Estrategias Gerenciales, el cual evalúa la comunicación que tienen los directivos con respecto a sus subordinados de acuerdo a las tendencias de las puntuaciones del grupo, podemos observar que 6 de los participantes tienen una comunicación mala ya que su puntuación fue menor a 81. También se puede observar que 4 de los participantes tienen una comunicación regular, teniendo calificaciones dentro del rango de entre 81 - 90 puntos. Además se puede ver que 7 de los participantes tienen buena comunicación interpersonal ya que sus puntuaciones se encontraron entre 91 - 100 puntos. Se muestra que solo 1 participante tiene una muy buena comunicación ubicándose en el rango de 101 -110 puntos. Por último, es importante mencionar que solo 1 participante tiene calificación mayor a 110 puntos lo que lo ubica dentro de la categoría de excelente comunicación interpersonal.

- C: Auto percepción (Concepto de sí mismo)
- E: Escuchar (Poner atención)
- CE: Claridad de Expresión (saber comunicarse)
- ES: Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente
- GA: Grado de apertura (para los demás)

Auto percepción	Escuchar	Claridad de Expresión	Expresar los sentimientos	Grado de Apertura
16	17	14	20	20

**GRAFICA 3.
DIAGNOSTICO DEL INVENTARIO
DE LA COMUNICACIÓN**



DIAGNOSTICO DE LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, EN CUANTO AL ESTILO DE COMUNICACIÓN CON UN INSTRUMENTO TOMADO DEL MANUAL DE ESTRATEGIAS GERENCIALES.

Nombre	ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3	ESTILO 4
1.- Albores Gamboa Julio Cesar	11	10	12	6
2.- Andrade Anaya Andres	8	15	10	7
3.- Briseño Castillo Silvia	9	13	10	8
4.- Carrillo Alvarado Enrique	8	12	11	9
5.- Castillo Medina Jose Antonio	9	12	12	7
6.- Castro Eslava Ma. de Lourdes	11	10	10	9
7.- Cornejo Luna Jose Federico	4	16	15	5
8.- Espindola Gonzalez Jose Alberto	12	11	11	6
9.- Guadarrama Cetina Ligia Hermelinda	13	7	7	13
10.- Guevara Lopez Ma. Teresa	5	13	8	14
11.- Hernandez Bautista Jose Antonio	12	6	9	13
12.- Jimenez Cabrera Ma. Victoria	11	11	6	12
13.- Lira Pantoja Raul	9	8	11	11
14.- Mendez Castro Katia Cynthia	11	7	10	11
15.- Perez Hernandez Francisco	8	10	12	9
16.- Rivera Guzman Rene Arturo	17	5	6	11
17.- Rodriguez Rodriguez Maria Jose	12	11	10	7
18.- Rosado Arriaga Jaime Antonio	14	8	12	6
19.- Saldivar Camacho Minerva	7	10	12	10

En esta tabla se pueden observar los resultados obtenidos por los participantes del Diplomado en cuanto al instrumento tomado del Manual de Estrategias Gerenciales, el cual mide el estilo de comunicación que tienen los directivos con respecto a sus subordinados. De acuerdo a las tendencias de las puntuaciones del grupo, podemos observar que 7 de los participantes obtuvieron la mayor puntuación en el estilo de acción, a las personas que tienden hacia este estilo les gusta la acción, el éxito, las tareas a ejecutar, la progresión y la resolución de problemas además de ser decididos, directos, realistas y rápidos (pasan de una idea a otra). Se observa que 5 de los participantes se inclinan hacia el estilo del Método, es decir, que a ellos les gustan los hechos, la organización, la estructuración, las estrategias, las tácticas, además de ser concretos, sistemáticos, lógicos y poco emotivos. También se puede observar que 4 de los participantes tienen como estilo de comunicación el de las Relaciones Humanas, a estas personas les interesan los problemas de la sociedad, las interacciones, la comunicación, el trabajo en grupo, la motivación, los sistemas sociales, además de ser comprensivos, cálidos, emotivos y espontáneos. Además se puede ver que 3 de los participantes se orientan hacia el estilo de las ideas, es decir, les gustan los conceptos, las teorías, los intercambios de ideas, la innovación, la creatividad, la novedad, además de ser imaginativos, carismáticos, irrealistas y plenos de ideas.

ESTILO 1: ES LA GENTE DE ACCIÓN

ESTILO 2: ES EL DE LA GENTE DE MÉTODO

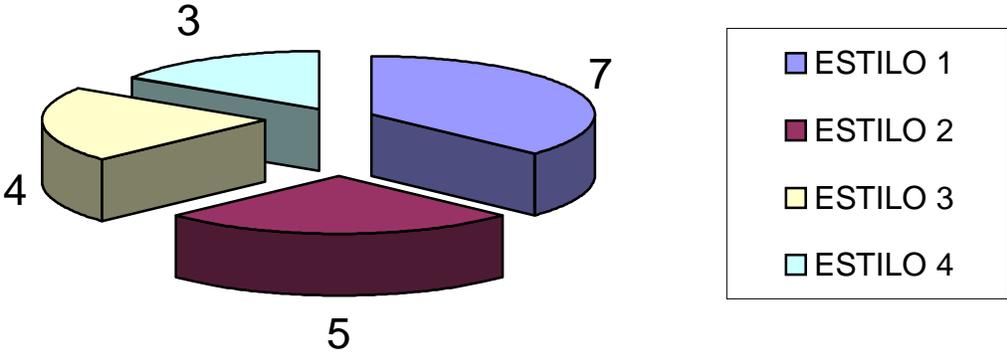
ESTILO 3: ES EL DE AQUELLOS QUE ESTAN MÁS CERCA DE LAS RELACIONES HUMANAS

ESTILO 4: ES EL DE LA GENTE DE IDEAS.

ESTILO 1: Es la gente de acción
ESTILO 2: Es el de la gente de método
ESTILO 3: Es el de las relaciones humanas
ESTILO 4: Es el de la gente de ideas

ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3	ESTILO 4
7	5	4	3

**GRAFICA 4.
DIAGNOSTICO DEL ESTILO DE LA
COMUNICACIÓN**



CORRELACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DEL GRUPO DE DIRECTIVOS DEL CISEN, EN CUANTO AL TIPO DE LIDERAZGO, EVALUADO POR EL CUESTIONARIO DE HERSEY Y BLANCHARD.

Nombre	CALIFICACION OBTENIDA				CALIFICACION IDEAL				CORRELACIÓN PEARSON	INTERPRETACIÓN
	C 1	C 2	C 3	C 4	C 1	C 2	C 3	C 4		
1.- Albores Gamboa Julio Cesar	-4	4	2	0	3	4	2	1	0.226778684	Positiva débil
2.- Andrade Anaya Andres	0	-1	5	0	3	4	2	1	-0.381385036	Negativa media
3.- Briseño Castillo Silvia	0	3	1	0	3	4	2	1	0.730296743	Positiva considerable
4.- Carrillo Alvarado Enrique	0	3	4	0	3	4	2	1	0.313112146	Positiva media
5.- Castillo Medina Jose Antonio	-2	5	1	0	3	4	2	1	0.526234812	Positiva considerable
6.- Castro Eslava Ma. de Lourdes	2	2	3	1	3	4	2	1	0.316227766	Positiva media
7.- Cornejo Luna Jose Federico	2	1	1	4	3	4	2	1	-0.730296743	negativa considerable
8.- Espindola Gonzalez Jose Alberto	2	3	2	0	3	4	2	1	0.923380517	Positiva muy fuerte
9.- Guadarrama Cetina Ligia Hermelinda	2	1	4	0	3	4	2	1	0.075592895	Positiva débil
10.- Guevara Lopez Ma. Teresa	-4	4	3	-2	3	4	2	1	0.367689449	Positiva débil
11.- Hernandez Bautista Jose Antonio	7	4	6	3	3	4	2	1	0.282842712	Positiva débil
12.- Jimenez Cabrera Ma. Victoria	-2	0	6	0	3	4	2	1	-0.298142397	Negativa débil
13.- Lira Pantoja Raul	4	2	5	-1	3	4	2	1	0.390360029	Positiva débil
14.- Mendez Castro Katia Cynthia	0	2	3	0	3	4	2	1	0.25819889	Positiva débil
15.- Perez Hernandez Francisco	-2	2	5	0	3	4	2	1	-0.04323377	Negativa débil
16.- Rivera Guzman Rene Arturo	0	4	1	0	3	4	2	1	0.750193773	Positiva considerable
17.- Rodriguez Rodriguez Maria Jose	4	2	5	0	3	4	2	1	0.291111255	Positiva débil
18.- Rosado Arriaga Jaime Antonio	0	4	2	0	3	4	2	1	0.674199862	Positiva considerable
19.- Saldivar Camacho Minerva	-5	1	1	0	3	4	2	1	-0.134839972	Negativa débil
SUMA POR CUADRANTE	4	46	60	5	57	76	38	19	0.30262883	Positiva débil

En esta tabla podemos observar las calificaciones obtenidas por los directivos al haber tomado el diplomdo de estrategias gerenciales, comparadas con las calificaciones del estilo ideal, en el tipo de liderazgo propuestas por el diplomado.

Podemos decir que 3 de los participantes tienen una correlación negativa débil (Jimenez, Pérez, Saldivar), lo que quiere decir que la variable en relación con el estilo ideal propuesto por el diplomado no esta tan alejada de la misma. También se puede ver que 1 participante obtuvo una correlación negativa media y 1 una correlación negativa considerable, lo que nos muestra es que estos directivos están alejados en relación al estilo ideal propuesto por el diplomado, el cual sugiere un, el cual sugiere un tipo de liderazgo de equipo como el idóneo para llevar el liderazgo. Además podemos observar que 7 de los participantes presentan una correlación positiva débil y 2 integran-tes una correlación positiva media, lo que nos puede decir es que, sus calificaciones en relación al ideal propuesto se encuentran dentro de los parametros ideales. Es importante mencionar que 5 de los participantes tienen correlaciones positivas superiores a la media, lo que nos indica que ellos tienden a manejar su liderazgo de forma muy similar al tipo ideal que es el de equipo.

Por ultimo, cabe mencionar que la correlación grupal (0.3026), nos dice que las calificaciones del grupo se encuentran dentro de los para-metros ideales que propone el diplomado.

CORRELACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL CISEN, DEL GRUPO DE DIRECTIVOS DEL CISEN, EN CUANTO AL MANEJO DE CONFLICTOS, EVALUADO POR EL INSTRUMENTO DE THOMAS - KILMAN.

Nombre	CALIFICACIONES OBTENIDAS					CALIFICACIONES IDEALES					Correlación Pearson	Interpretacion
	com- petir	inte- grar	tran- sigir	evadir	com- placer	com- petir	inte- grar	tran- sigir	eva- dir	com- placer		
1.- Albores Gamboa Julio Cesar	4	5	7	9	5	5	12	4	3	3	-0.39666441	Negativa débil
2.- Andrade Anaya Andres	8	3	9	3	7	5	12	4	3	3	-0.4674735	Negativa débil
3.- Briseño Castillo Silvia	5	9	10	4	2	5	12	4	3	3	0.565354779	Positiva media
4.- Carrillo Alvarado Enrique	7	2	10	7	4	5	12	4	3	3	-0.64347465	Negativa media
5.- Castillo Medina Jose Antonio	7	4	11	5	2	5	12	4	3	3	-0.16621779	Negativa débil
6.- Castro Eslava Ma. de Lourdes	5	5	8	7	5	5	12	4	3	3	-0.42072615	Negativa débil
7.- Cornejo Luna Jose Federico	8	5	9	4	4	5	12	4	3	3	-0.05637942	Negativa débil
8.- Espindola Gonzalez Jose Alberto	11	7	6	4	2	5	12	4	3	3	0.370404855	Positiva débil
9.- Guadarrama Cetina Ligia Hermelinda	10	4	6	8	2	5	12	4	3	3	-0.2090605	Negativa débil
10.- Guevara Lopez Ma. Teresa	2	3	12	7	6	5	12	4	3	3	-0.48697217	Negativa débil
11.- Hernandez Bautista Jose Antonio	4	10	10	3	3	5	12	4	3	3	0.647750276	Positiva media
12.- Jimenez Cabrera Ma. Victoria	8	6	7	7	2	5	12	4	3	3	0.140948562	Negativa débil
13.- Lira Pantoja Raul	6	8	7	6	3	5	12	4	3	3	0.671415818	Positiva media
14.- Mendez Castro Katia Cynthia	0	5	10	7	8	5	12	4	3	3	-0.29514601	Negativa débil
15.- Perez Hernandez Francisco	9	7	6	5	3	5	12	4	3	3	0.443484297	Positiva débil
16.- Rivera Guzman Rene Arturo	11	5	7	5	2	5	12	4	3	3	0.039866274	Positiva débil
17.- Rodriguez Rodriguez Maria Jose	5	5	8	4	8	5	12	4	3	3	-0.31803907	Negativa débil
18.- Rosado Arriaga Jaime Antonio	4	5	5	10	6	5	12	4	3	3	-0.39465597	Negativa débil
19.- Saldivar Camacho Minerva	5	7	9	8	2	5	12	4	3	3	0.181067381	Positiva débil
SUMA POR ESTILO	5	1	11	2	0	95	228	76	57	57	-0.7945174	Negativa considerable

En esta tabla podemos observar las calificaciones obtenidas por los directivos al tomar el diplomado de estrategias gerenciales, comparadas con las calificaciones del estilo ideal, en el manejo de conflictos propuestas por el diplomado.

Podemos decir que 3 de los participantes obtuvieron una correlación positiva media, y 4 una correlación positiva débil, lo que significa que sus calificaciones en relación con el ideal propuesto por el diplomado están dentro de los parámetros ideales. Además podemos observar que 11 de los participantes obtuvieron una correlación negativa débil, lo que nos indica que la variable en relación con el estilo ideal propuesto por el diplomado no está tan alejada de la misma. Podemos observar que solo 1 participante obtuvo una correlación negativa media, lo que nos muestra que este directivo está alejado en relación al estilo ideal por el diplomado, el cual sugiere un estilo de integrar como el idóneo para el manejo de conflictos. Por último cabe mencionar que la correlación grupal (-0.7945) nos dice que las calificaciones del grupo se encuentran muy alejadas de los parámetros ideales que propone el diplomado.

NOTA: Es importante mencionar que estos datos fueron concluidos mediante la estadística descriptiva, utilizando la frecuencia como principal indicador, se tomó la puntuación más alta que se obtuvo en el instrumento de cada una de las variables. Además se utilizó la correlación de Pearson.

CORRELACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DEL GRUPO DE DIRECTIVOS DEL CISEN, EN CUANTO AL INVENTARIO DE LA COMUNICACIÓN, EVALUADO POR EL CUESTIONARIO TOMADO DEL MANUAL DE ESTRATEGIA GERENCIALES.

Nombre	CALIFICACIÓN OBTENIDA					CALIFICACIÓN IDEAL					Correlación Pearson	Interpretación
	C	E	CE	ES	GA	C	E	CE	ES	GA		
1.- Albores Gamboa Julio Cesar	15	18	14	13	17	21	24	18	30	27	0	No existe correl.
2.- Andrade Anaya Andres	16	18	18	16	21	21	24	18	30	27	0.077151675	Positiva débil
3.- Briseño Castillo Silvia	15	19	16	23	22	21	24	18	30	27	0.939148551	Positiva muy fuerte
4.- Carrillo Alvarado Enrique	21	20	13	21	23	21	24	18	30	27	0.739795443	Positiva considerable
5.- Castillo Medina Jose Antonio	21	18	18	27	24	21	24	18	30	27	0.848874688	Positiva considerable
6.- Castro Eslava Ma. de Lourdes	15	19	13	22	22	21	24	18	30	27	0.967279041	Positiva muy fuerte
7.- Cornejo Luna Jose Federico	17	20	16	20	17	21	24	18	30	27	0.676123404	Positiva media
8.- Espindola Gonzalez Jose Alberto	21	21	18	25	27	21	24	18	30	27	0.883883476	Positiva considerable
9.- Guadarrama Cetina Ligia Hermelinda	19	8	10	12	23	21	24	18	30	27	0.199254193	Positiva débil
10.- Guevara Lopez Ma. Teresa	19	15	13	17	25	21	24	18	30	27	0.480761974	Positiva media
11.- Hernandez Bautista Jose Antonio	21	16	12	25	21	21	24	18	30	27	0.814091578	Positiva considerable
12.- Jimenez Cabrera Ma. Victoria	7	13	15	19	22	21	24	18	30	27	0.631144495	Positiva media
13.- Lira Pantoja Raul	19	12	12	13	22	21	24	18	30	27	0.171297177	Positiva débil
14.- Mendez Castro Katia Cynthia	15	22	13	20	18	21	24	18	30	27	0.737043474	Positiva media
15.- Perez Hernandez Francisco	16	14	15	27		21	24	18	30	27	0.838055883	Positiva considerable
16.- Rivera Guzman Rene Arturo	16	16	12	26	23	21	24	18	30	27	0.966275853	Positiva muy fuerte
17.- Rodriguez Rodriguez Maria Jose	19	20	13	21	19	21	24	18	30	27	0.808122036	Positiva considerable
18.- Rosado Arriaga Jaime Antonio	18	17	14	23	26	21	24	18	30	27	0.851658317	Positiva considerable
19.- Saldivar Camacho Minerva		18	15	15	15	21	24	18	30	27	-0.09759001	Negativa débil
PROMEDIO POR ESTILO	17.222	17.053	14.21	20.263	21.5	21	24	18	30	27	0.898837268	Positiva muy fuerte

En esta tabla podemos observar las calificaciones obtenidas por los directivos del CISEN al haber tomado el diplomado de estrategias gerenciales, comparadas con las calificaciones del estilo ideal, en el inventario de la comunicación propuestas por el diplomado.

Podemos ver que solo 1 participante (Albores Gamboa), no tiene correlación entre las variables. También solo 1 integrante obtuvo una correlación negativa débil (Saldivar Camacho). Mientras que el resto de los participantes obtuvieron una correlación positiva, de los cuales 3 sacaron correlación positiva débil, y 4 una correlación positiva media, lo que nos puede decir, es que sus calificaciones en relación al ideal propuesto se encuentran dentro de los parametros ideales. Es muy importante mencionar que 10 de participantes restantes obtuvieron correlaciones positivas superiores a la media, de estas 3 son positivas muy fuertes y las 7 restantes son positivas considerables, lo que nos indica que ellos tienden a llevar la comunicación de forma muy similar al estilo ideal que propone el diplomado.

Por último cabe mencionar que la correlación grupal (0.898), nos dice que las calificaciones son muy altas además de que el grupo se encuentra dentro de los parametros que propone el diplomado.

NOTA: Es importante mencionar que estos datos fueron concluidos mediante la estadística descriptiva, utilizando a la frecuencia como principal indicador, se tomo la puntuación más alta que se obtuvo de cada una de las variables. Además se utilizó la Correlación Pearson.

COMPARATIVO EN CUANTO AL INVENTARIO DEL ESTILO DE COMUNICACIÓN DEL GRUPO DE ESTUDIO ACTUAL (GRUPO 1), CON UN GRUPO ANTERIOR (GRUPO 2)

DIAGNOSTICO DE LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DEL **GRUPO 1** DEL CISEN EN CUANTO AL INVENTARIO DE LOS ESTILOS DE COMUNICACION CON UN INSTRUMENTO TOMADO DEL MANUAL DE ESTRATEGIAS GERENCIALES.

Nombre	C	E	CE	ES	GA	Suma Total	Evaluación
1.- Albores Gamboa Julio Cesar	15	18	14	13	17	77	Mala
2.- Andrade Anaya Andres	16	18	18	16	21	89	Regular
3.- Briseño Castillo Silvia	15	19	16	23	22	95	Buena
4.- Carrillo Alvarado Enrique	21	20	13	21	23	98	Buena
5.- Castillo Medina Jose Antonio	21	18	18	27	24	108	Muy buena
6.- Castro Eslava Ma. de Lourdes	15	19	13	22	22	91	Buena
7.- Cornejo Luna Jose Federico	17	20	16	20	17	90	Regular
8.- Espindola Gonzalez Jose Alberto	21	21	18	25	27	112	Excelente
9.- Guadarrama Cetina Ligia Hermelinda	19	8	10	12	23	72	Mala
10.- Guevara Lopez Ma. Teresa	19	15	13	17	25	89	Regular
11.- Hernandez Bautista Jose Antonio	21	16	12	25	21	95	Buena
12.- Jimenez Cabrera Ma. Victoria	7	13	15	19	22	69	Muy mala
13.- Lira Pantoja Raul	19	12	12	13	22	78	Mala
14.- Mendez Castro Katia Cynthia	15	22	13	20	18	88	Regular
15.- Perez Hernandez Francisco	16	14	15	27		72	Mala
16.- Rivera Guzman Rene Arturo	16	16	12	26	23	93	Buena
17.- Rodriguez Rodriguez Maria Jose	19	20	13	21	19	92	Buena
18.- Rosado Arriaga Jaime Antonio	18	17	14	23	26	98	Buena
19.- Saldívar Camacho Minerva		18	15	15	15	63	Muy mala
SUMA POR CUADRANTE	310	324	270	385	387		
PROMEDIO POR ESTILO	16.32	17.05	14.211	20.26	20.368		

DIAGNOSTICO DE LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DEL **GRUPO 2** DEL CISEN EN CUANTO AL INVENTARIO DE LOS ESTILOS DE COMUNICACION CON UN INSTRUMENTO TOMADO DEL MANUAL DE ESTRATEGIAS GERENCIALES.

Nombre	C	E	CE	ES	GA	Suma Total	Evaluación
1.- Alcocer Estrada Ramiro	15	21	18	18	18	90	Regular
2.- Alonzo Fernández Arturo	21	18	18	25	19	101	Muy buena
3.- Baca Aguilera Rocío Alejandra	21	18	16	24	23	102	Muy buena
4.- Barojas Ramírez José Ramón	14	22	18	26	24	104	Muy buena
5.- Barrera García Pablo Antonio	18	24	18	21	27	108	Muy buena
6.- Capello y Rodríguez Vicente	14	18	15	20	21	88	Regular
7.- Del Olmo González Ricardo	15	19	13	21	17	85	Regular
8.- Díaz Galindo Luz del Carmen	19	20	18	23	22	102	Muy buena
9.- Flores Rosso Luis Manuel	17	21	18	28	25	109	Muy buena
10.- Gaona Laguna Jorge	13	14	16	25	24	92	Buena
11.- González Alvarez Ana María	21	22	18	25	27	113	Excelente
12.- González Sánchez Eusebio	16	18	11	21	16	82	Regular
13.- Martínez Becerril José Luis	20	24	17	27	24	112	Excelente
14.- Martínez García José Luis	21	21	15	18	21	96	Buena
15.- Morales Fernández Nora Arlette	21	24	18	27	24	114	Excelente
16.- Ordoño Pérez Alicia Sandra	21	21	18	30	25	115	Excelente
17.- Pérez Hernández Enrique	21	14	14	27	21	97	Buena
18.- Ramírez Escalante Jesús	21	16	12	21	23	93	Buena
19.- Ramos Hernández Leticia	19	24	18	28	27	116	Excelente
20.- Salgado Gutiérrez Mercedalia	21	21	18	14	15	89	Regular
21.- Solís Lemus Sergio Osvaldo	18	24	18	27	25	112	Excelente
22.- Vargas Lemus Teresita de Jesús	18	23	17	28	21	107	Muy buena
23.- Vargas Patiño Jesús Manuel	16	23	15	24	25	103	Muy buena
24.- Zaldívar Gutierréz Enrique	17	12	18	27	27	101	Muy buena
SUMA POR CUADRANTE	438	482	395	575	541		
PROMEDIO POR ESTILO	18.25	20.08	16.458	23.96	22.542		

ANALISIS COMPARATIVO.

En los cuadros anteriores podemos observar los resultados obtenidos por el grupo de estudio actual (grupo 1) y los resultados obtenidos por un grupo de estudio anterior (grupo 2), al tomar el Diplomado ya mencionado en cuanto al cuestionario (Inventario de la comunicación) tomado del Manual de Estrategias Gerenciales, el cual evalúa la comunicación de los directivos con sus subordinados.

Evaluación.	Grupo 1	Grupo 2
Muy mala	2	0
Mala	4	0
Regular	4	5
Buena	7	4
Muy buena	1	9
Excelente	1	6

Podemos observar , que de acuerdo a sus puntuaciones que fueron menor a los 71 puntos, en el grupo 1, 2 de sus participantes tienen una muy mala comunicación con sus subordinados, mientras que en el grupo 2 ninguno de sus integrantes tiene muy mala comunicación con sus subordinados.

De acuerdo a las puntuaciones de los grupos podemos observar que en el grupo 1, 6 de los integrantes se ubican dentro de la categoría de mala comunicación interpersonal con sus subordinados ya que como se puede ver su calificación fue menor a los 81 puntos, mientras que en el grupo 2 ninguno de los integrantes se ubico en esta categoría.

En cuanto a la categoría de regular comunicación, notamos que en el grupo 1, 4 de sus participantes se ubican dentro de esta categoría, mientras que en el grupo 2, son 5 los integrantes que caen dentro de esta categoría, ya que obtuvieron calificaciones menores a 91 puntos.

También podemos observar que 7 de los participantes del grupo 1 y 4 participantes del grupo 2, obtuvieron calificaciones menores a 101 puntos, lo que los ubica dentro de la categoría de Buena comunicación interpersonal con sus subordinados.

Además se muestra que en cuanto a una Muy buena comunicación con sus subordinados, tenemos que solo 1 participante del grupo 1 entro en este rango, mientras que en el grupo 2, son 9 los integrantes que tienen muy buena comunicación con sus subordinados, ya que estos participantes obtuvieron calificaciones dentro del rango de 101 - 110 puntos.

Por último, es importante mencionar que en el grupo 1, solo un participante se encuentra dentro de la categoría de una Excelente comunicación, mientras que fueron 6 los participantes del grupo 2 los que tienen excelente comunicación, ya que sus calificaciones fueron las más altas dentro de las cinco áreas específicas en la comunicación que son: la auto percepción, el escuchar, la claridad de expresión, la capacidad de expresar y el grado de apertura.

Con lo anterior, podemos observar que en el grupo 1, predomina un estilo de comunicación bueno, mientras que en el grupo 2 predomina el estilo de comunicación Muy bueno.

NOTA: Es importante mencionar que estos datos fueron concluidos mediante la suma de las áreas específicas de la comunicación, comparada con los intervalos que vienen en el cuestionario ya mencionado.

C : Auto percepción (Concepto de sí mismo)

E: Escuchar (Poner atención)

CE: Claridad de Expresión (Saber comunicarse)

ES: Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente

GA: Grado de apertura (Para los demás)

C: Autopercepción (concepto de si mismo)

E: Escuchar (poner atención)

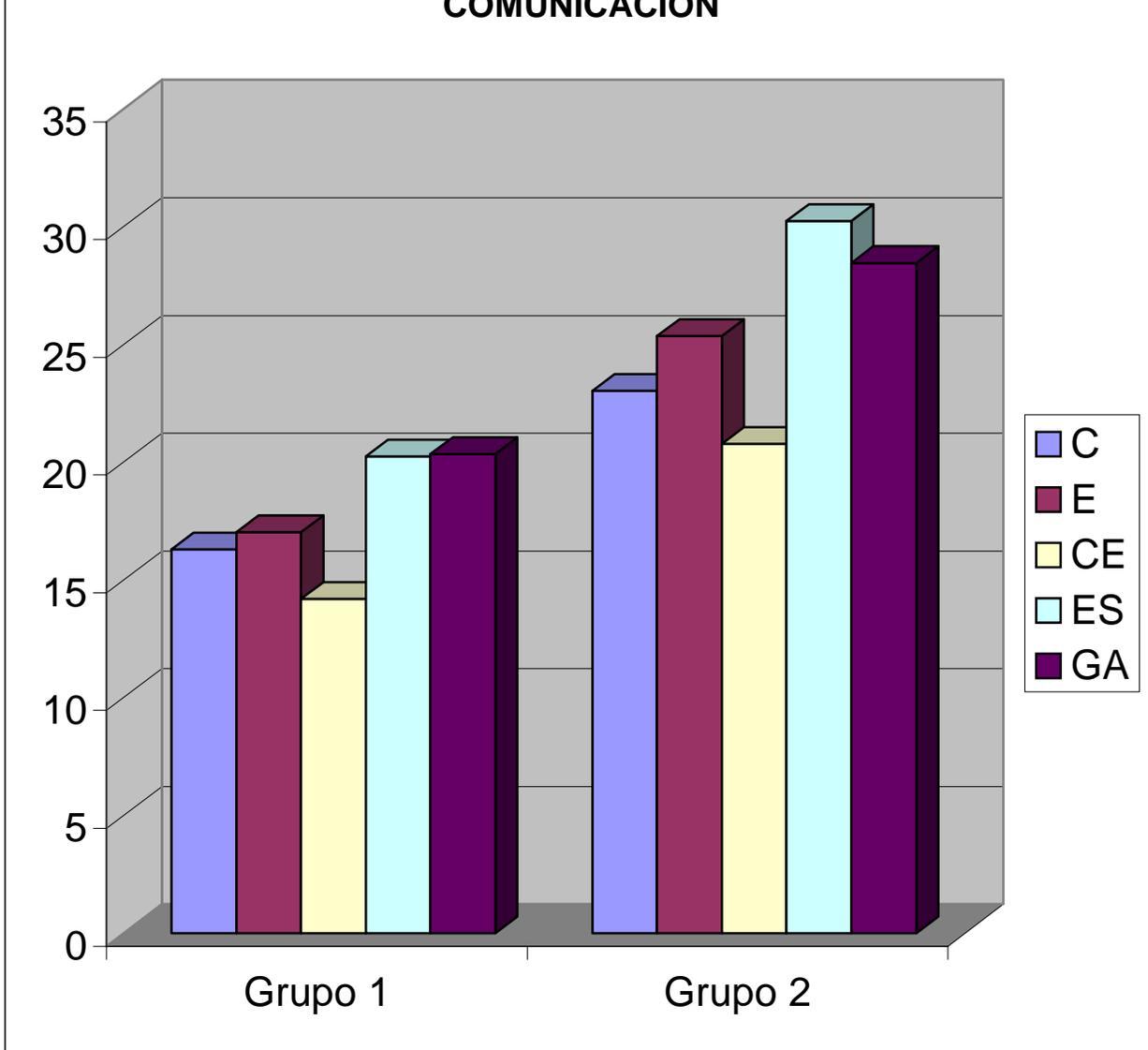
CE: Claridad de expresión (saber comunicarse)

ES: Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente

GA: Grado de apertura (para los demás)

	C	E	CE	ES	GA
Grupo 1	16.32	17.05	14.211	20.26	20.368
Grupo 2	23.05	25.37	20.789	30.26	28.474

GRAFICA 5
COMPARACIÓN DEL GRUPO 1 CON EL GRUPO 2 EN
CUANTO AL ESTILO DE INVENTARIO DE LA
COMUNICACION



COMPARACION EN CUANTO AL ESTILO DE LIDERAZGO DEL GRUPO DE ESTUDIO ACTUAL (GRUPO 1), CON UN GRUPO ANTERIOR (GRUPO 2)

DIAGNOSTICO DE LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DEL GRUPO 1, DEL CISEN EN CUANTO AL ESTILO DE LIDERAZGO, EVALUADO POR EL CUESTIONARIO DE HERSEY Y BLANCARD

Nombre	Cuadrante 1 alta tarea baja relación	Cuadrante 2 Alta tarea Alta relación	Cuadrante 3 Baja tarea Alta relación	Cuadrante 4 Baja Tarea Baja relación	Suma total de Cuadrante	Resultados
1.- Albores Gamboa Julio Cesar	-4	4	2	0	2	Eficaz
2.- Andrade Anaya Andres	0	-1	5	0	4	Eficaz
3.- Briseño Castillo Silvia	0	3	1	0	4	Eficaz
4.- Carrillo Alvarado Enrique	0	3	4	0	7	Eficaz
5.- Castillo Medina Jose Antonio	-2	5	1	0	4	Eficaz
6.- Castro Eslava Ma. de Lourdes	2	2	3	1	8	Eficaz
7.- Cornejo Luna Jose Federico	2	1	1	4	8	Eficaz
8.- Espindola Gonzalez Jose Alberto	2	3	2	0	7	Eficaz
9.- Guadarrama Cetina Ligia Hermelinda	2	1	4	0	7	Eficaz
10.- Guevara Lopez Ma. Teresa	-4	4	3	-2	1	Eficaz
11.- Hernandez Bautista Jose Antonio	7	4	6	3	20	Eficaz
12.- Jimenez Cabrera Ma. Victoria	-2	0	6	0	4	Eficaz
13.- Lira Pantoja Raul	4	2	5	-1	10	Eficaz
14.- Mendez Castro Katia Cynthia	0	2	3	0	5	Eficaz
15.- Perez Hernandez Francisco	-2	2	5	0	5	Eficaz
16.- Rivera Guzman Rene Arturo	0	4	1	0	5	Eficaz
17.- Rodriguez Rodriguez Maria Jose	4	2	5	0	11	Eficaz
18.- Rosado Arriaga Jaime Antonio	0	4	2	0	6	Eficaz
19.- Saldivar Camacho Minerva	-5	1	1	0	-3	Ineficaz
	4	46	60	5		

DIAGNOSTICO DE LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DEL GRUPO 2, DEL CISEN EN CUANTO AL ESTILO DE LIDERAZGO, EVALUADO POR EL CUESTIONARIO DE HERSEY Y BLANCARD

Nombre	Cuadrante 1 alta tarea baja relación	Cuadrante 2 Alta tarea Alta relación	Cuadrante 3 Baja tarea Alta relación	Cuadrante 4 Baja Tarea Baja relación	Suma total de Cuadrante	Resultados
1.- Alcocer Estrada Ramiro	0	-3	2	0	-1	Ineficaz
2.- Alonzo Fernández Arturo	0	1	4	0	5	Eficaz
3.- Baca Aguilera Rocío Alejandra	6	5	0	2	13	Eficaz
4.- Barojas Ramírez José Ramón	2	1	1	1	5	Eficaz
5.- Barrera García Pablo Antonio	3	4	7	4	18	Eficaz
6.- Capello y Rodríguez Vicente	-2	4	7	3	12	Eficaz
7.- Del Olmo González Ricardo	0	0	2	0	2	Eficaz
8.- Díaz Galindo Luz del Carmen	2	2	5	0	9	Eficaz
9.- Flores Rosso Luis Manuel	0	10	2	0	12	Eficaz
10.- Gaona Laguna Jorge	-4	7	0	0	3	Eficaz
11.- González Alvarez Ana María	2	3	4	2	11	Eficaz
12.- González Sánchez Eusebio	-1	1	2	0	2	Eficaz
13.- Martínez Becerril José Luis	4	6	0	2	12	Eficaz
14.- Martínez García José Luis	-2	3	3	0	4	Eficaz
15.- Morales Fernández Nora Arlette	2	6	3	0	11	Eficaz
16.- Ordoño Pérez Alicia Sandra	0	3	0	0	3	Eficaz
17.- Pérez Hernández Enrique	2	10	7	0	19	Eficaz
18.- Ramírez Escalante Jesús	2	8	0	0	10	Eficaz
19.- Ramos Hernández Leticia	0	0	2	1	3	Eficaz
20.- Salgado Gutiérrez Mercedalia	2	6	0	2	10	Eficaz
21.- Solís Lemus Sergio Osvaldo	4	6	0	-4	6	Eficaz
22.- Vargas Lemus Teresita de Jesús	1	2	2	6	11	Eficaz
23.- Vargas Patiño Jesús Manuel	-4	3	0	0	-1	Ineficaz
24.- Zaldívar Gutierréz Enrique	0	8	5	0	13	Eficaz
	19	96	58	19		

ANÁLISIS COMPARATIVO

En los cuadros anteriores se pueden observar los resultados obtenidos por el grupo de estudio actual (grupo 1) y los resultados obtenidos por el grupo de estudio anterior (grupo 2), al tomar el Diplomado ya mencionado en cuanto al instrumento de Hersey y Blanchard, el cual mide el estilo de liderazgo de los directivos.

Estilo de Liderazgo	Grupo 1	Grupo 2
C1. Estilo Autócrata	1	2
C2. Estilo de Equipo	7	12
C3. Estilo Club campestre	10	9
C4. Estilo Empobrecido	1	1

De acuerdo a las puntuaciones obtenidas notamos que solo 1 participante del grupo 1 se orienta hacia el estilo de lídergo autócrata, mientras que del grupo 2, son 2 participantes los que se orientan hacia este estilo, lo que quiere decir que a ellos dicen que la eficiencia en las operaciones resulta de condiciones de trabajo, de tal manera que el elemento humano interfiere en un grado mínimo, es decir es un estilo orientado solo a la producción.

También podemos observar que 7 participantes del grupo 1 y 12 del grupo 2 tienen un estilo de liderazgo de equipo, es decir, realizan el trabajo por medio de personas, comprometidas mediante la interdependencia debida a un interés común en los propósitos de la organización, la cual produce relaciones de respeto y confianza, cabe mencionar que es el mejor de los estilos de liderazgo ya que el interés es muy elevado tanto en la productividad como en las personas.

En lo que se refiere al estilo club campestre, observamos que 10 de los participantes del grupo 1 se orientan hacia este estilo de liderazgo, mientras que del grupo 2, son 9 los participantes que tienen este estilo, lo que quiere decir, que el dirigente permite a sus subordinados sus propias actividades, y gasta mucho tiempo en desarrollar relaciones personales con sus subordinados.

Por último, en cuanto al estilo de liderazgo empobrecido, podemos ver que solo 1 integrante de cada grupo es el que se orienta hacia este estilo, lo que significa que estas personas no tienden a enfatizar el apoyo y progreso de sus subordinados en lugar de la productividad, es importante mencionar que este estilo de liderazgo es el peor ya que tiene poco interés por la producción y por la gente.

Es importante mencionar, que 1 participante del grupo 1, y 2 participantes del grupo 2 fueron evaluados dentro de la categoría de ineficaces.

Con lo anterior, podemos observar que en el grupo 1, predomina más el estilo de liderazgo de Club campestre, mientras que en el grupo 2, predomina el estilo de liderazgo de equipo.

NOTA: Es importante decir, que estos datos fueron concluidos mediante la estadística descriptiva, utilizando a la frecuencia como principal indicador, para esto se tomo la puntuación más alta que obtuvieron en el instrumento y fue puesta en negrito para distinguirla mejor, en lo que se refiere a cada una de las variables.

C1: Cuadrante 1. Estilo Autócrata (tareas altas, relaciones bajas)

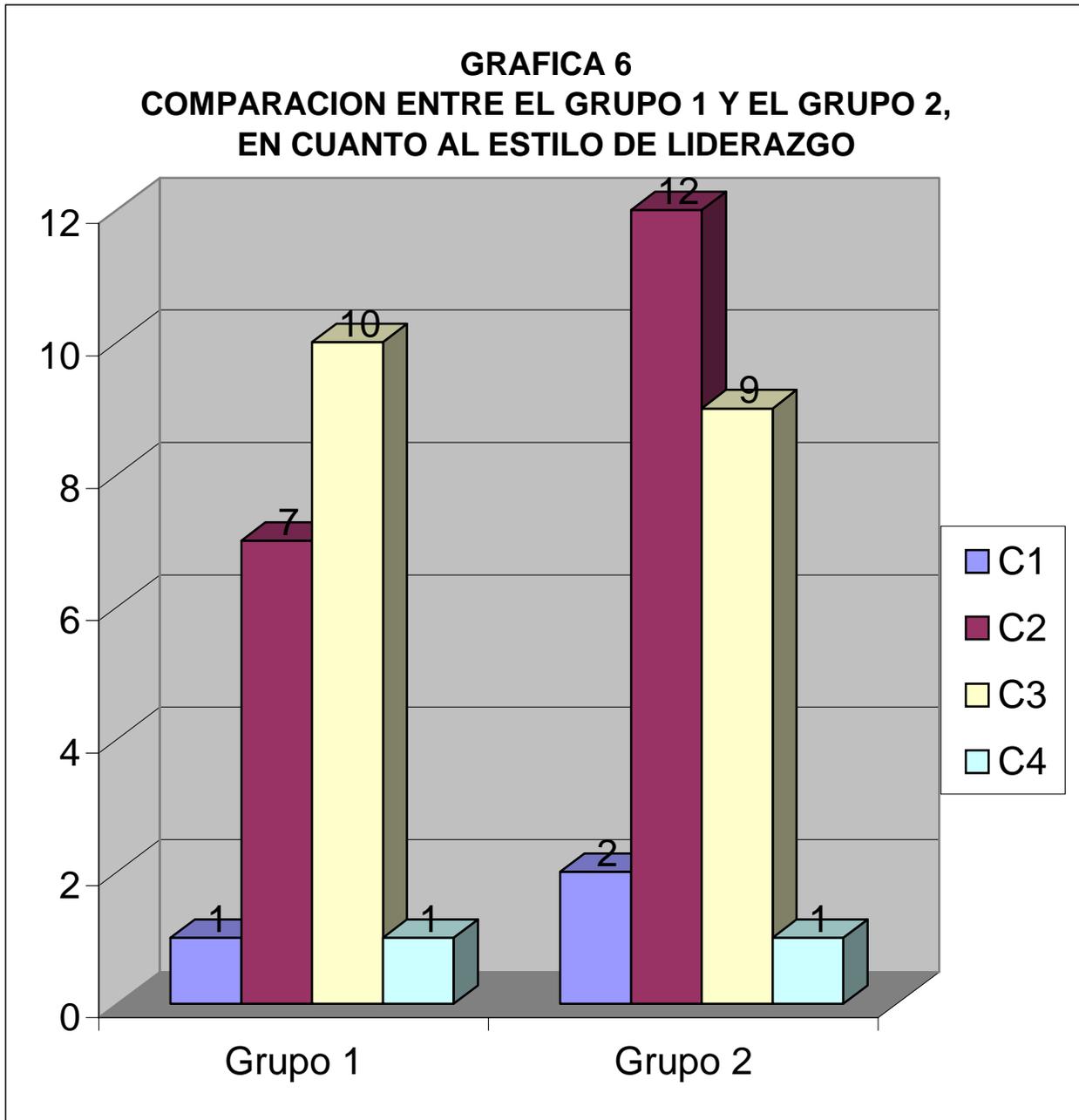
C2: Cuadrante 2. Estilo de Equipo (tareas altas, relaciones altas)

C3: Cuadrante 3. Estilo Club campestre (tareas bajas, relaciones altas)

C4: Cuadrante 4. Estilo Empobrecido (tareas bajas, relaciones bajas)

- C1: Cuadrante 1. Estilo autócrata (tareas altas, relaciones bajas)
- C2: Cuadrante 2. Estilo de Equipo (tareas altas, relaciones altas)
- C3: Cuadrante 3. Estilo Club campestre (tareas bajas, relaciones altas)
- C4: Cuadrante 4. Estilo Empobrecido (tareas bajas, relaciones bajas)

Estilo de Liderazgo	Grupo 1	Grupo 2
C1	1	2
C2	7	12
C3	10	9
C4	1	1



COMPARATIVO EN CUANTO AL MANEJO DE CONFLICTOS DEL GRUPO DE ESTUDIO ACTUAL (GRUPO 1), CON UN GRUPO ANTERIOR (GRUPO 2)

DIAGNOSTICO DE LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP DEL **GRUPO 1** DE DIRECTIVOS DEL CISEN, EN CUANTO AL MANEJO DE CONFLICTOS EVALUADO POR EL INSTRUMENTO DE THOMAS KILMAN.

Nombre	Competir	Integrar	Transigir	Evadir	Complacer
1.- Albores Gamboa Julio Cesar	4	5	7	9	5
2.- Andrade Anaya Andres	8	3	9	3	7
3.- Briseño Castillo Silvia	5	9	10	4	2
4.- Carrillo Alvarado Enrique	7	2	10	7	4
5.- Castillo Medina Jose Antonio	7	4	11	5	2
6.- Castro Eslava Ma. de Lourdes	5	5	8	7	5
7.- Cornejo Luna Jose Federico	8	5	9	4	4
8.- Espindola Gonzalez Jose Alberto	11	7	6	4	2
9.- Guadarrama Cetina Ligia Hermelinda	10	4	6	8	2
10.- Guevara Lopez Ma. Teresa	2	3	12	7	6
11.- Hernandez Bautista Jose Antonio	4	10	10	3	3
12.- Jimenez Cabrera Ma. Victoria	8	6	7	7	2
13.- Lira Pantoja Raul	6	8	7	6	3
14.- Mendez Castro Katia Cynthia	0	5	10	7	8
15.- Perez Hernandez Francisco	9	7	6	5	3
16.- Rivera Guzman Rene Arturo	11	5	7	5	2
17.- Rodriguez Rodriguez Maria Jose	5	5	8	4	8
18.- Rosado Arriaga Jaime Antonio	4	5	5	10	6
19.- Saldivar Camacho Minerva	5	7	9	8	2

119 105 157 113 76

DIAGNOSTICO DE LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP DEL **GRUPO 2** DE DIRECTIVOS DEL CISEN, EN CUANTO AL MANEJO DE CONFLICTOS EVALUADO POR EL INSTRUMENTO DE THOMAS KILMAN.

Nombre	Competir	Integrar	Transigir	Evadir	Complacer
1.- Alcocer Estrada Ramiro	5	12	2	3	4
2.- Alonzo Fernández Arturo	8	7	5	8	2
3.- Baca Aguilera Rocío Alejandra	8	9	3	5	5
4.- Barojas Ramírez José Ramón	4	6	5	7	8
5.- Barrera García Pablo Antonio	10	11	5	1	3
6.- Capello y Rodríguez Vicente	8	4	8	3	7
7.- Del Olmo González Ricardo	8	8	4	7	3
8.- Díaz Galindo Luz del Carmen	10	5	4	5	6
9.- Flores Rosso Luis Manuel	4	6	9	2	9
10.- Gaona Laguna Jorge	2	8	10	7	3
11.- González Alvarez Ana María	3	5	10	7	5
12.- González Sánchez Eusebio	2	7	10	7	4
13.- Martínez Becerril José Luis	10	5	10	3	2
14.- Martínez García José Luis	8	5	8	6	4
15.- Morales Fernández Nora Arlette	4	8	11	4	4
16.- Ordoño Pérez Alicia Sandra	5	7	9	5	4
17.- Pérez Hernández Enrique	4	9	7	4	6
18.- Ramírez Escalante Jesús	4	7	11	6	3
19.- Ramos Hernández Leticia	10	5	8	4	3
20.- Salgado Gutiérrez Mercedalia	2	9	7	8	4
21.- Solís Lemus Sergio Osvaldo	5	11	8	4	2
22.- Vargas Lemus Teresita de Jesús	6	4	9	5	5
23.- Vargas Patiño Jesús Manuel	7	9	6	4	4
24.- Zaldívar Gutiérrez Enrique	8	6	9	3	3

145 173 178 118 103

ANALISIS COMPARATIVO

En los cuadros anteriores podemos observar las puntuaciones obtenidas por el grupo de estudio actual (grupo 1) y los resultados obtenidos por un grupo anterior (grupo 2), al tomar el diplomado ya mencionado en cuanto al instrumento de Thomas Kilman, el cual mide el estilo del manejo de conflictos.

Estilo de manejo de conflictos	Grupo 1	Grupo 2
Competir	5	4
Integrar	1	7
Transigir	11	10
Evadir	2	1
Complacer	0	2

Podemos observar, que de acuerdo a las puntuaciones obtenidas, en el grupo 1, son 5 los participantes que se inclinaron hacia el estilo de competir, mientras que en el grupo 2, son 4 los participantes dentro de este estilo, lo que quiere decir, que ellos defienden sus puntos de vista argumentando, pero normalmente tratan de imponer su propio punto de vista.

En cuanto al estilo de integrar notamos que solo 1 participante del grupo 1 se orienta hacia este estilo, y del grupo 2 son 7 los participantes dentro de este estilo, por lo que estas personas argumentan, escuchan, cooperan y expresan una mejor manera de solucionar el problema.

También podemos darnos cuenta de que 11 de los participantes del grupo 1 y 10 de los participantes del grupo 2 se inclinan hacia el estilo de transigir, como forma de manejar el conflicto, es decir, que a ellos solo les preocupa llegar a un acuerdo, no analizan profundamente 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.

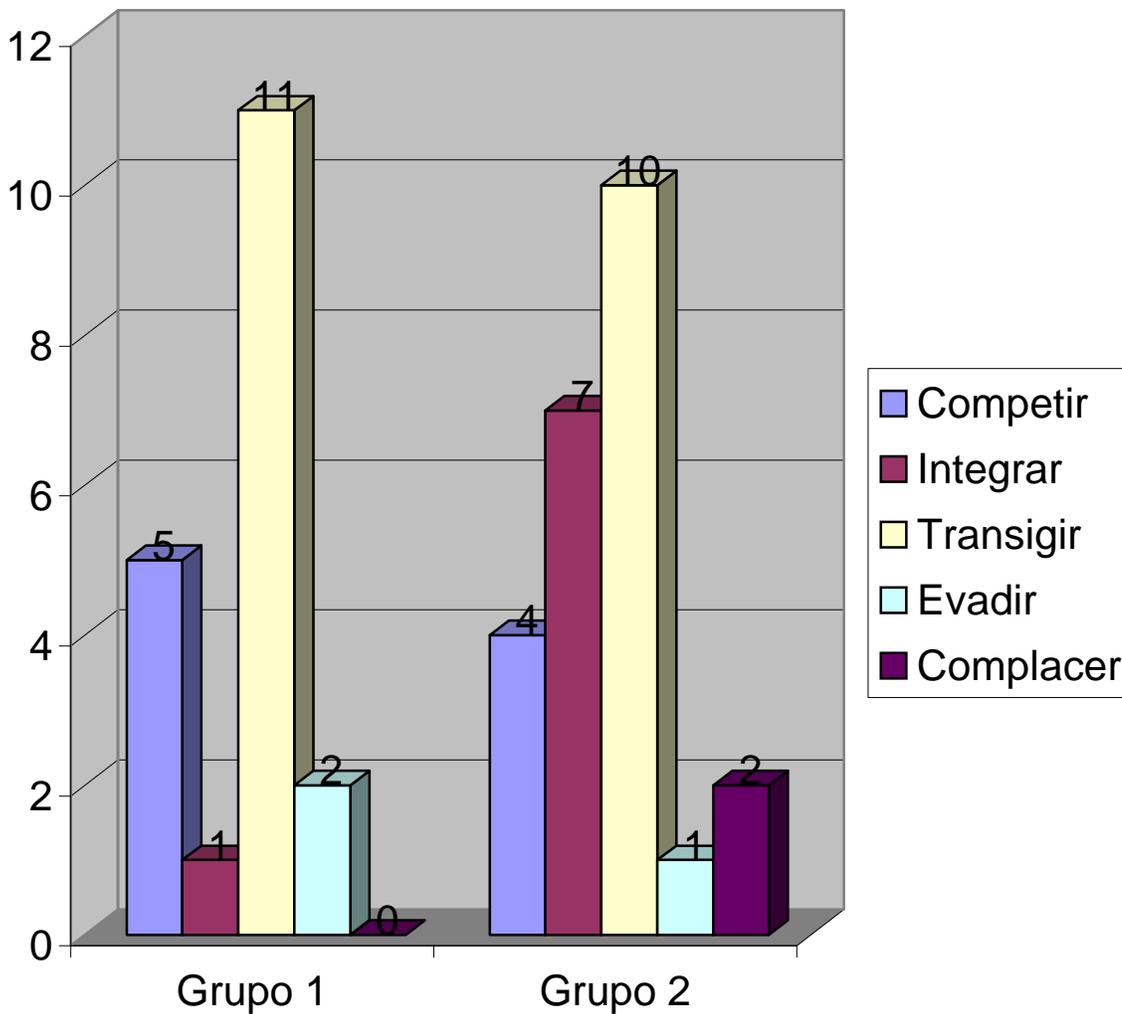
De acuerdo a las puntuaciones obtenidas, podemos ver que 2 de los participantes del grupo 1, y solo 1 participante del grupo 2, tienen estilo de manejo de conflictos evadiéndolos, lo que significa que tratan de no entrar en el problema o muchas de las veces niegan que existe algún problema.

Por último, dentro del estilo de complacer encontramos que en grupo 1 ningún participante se inclina hacia este estilo, mientras que en el grupo 2, son 2 los participantes que se inclinan hacia este estilo, por lo que ellos dicen sí a todo y normalmente no argumentan nada, además de que constantemente ceden a todo.

NOTA: Es importante mencionar que estos datos fueron concluidos mediante la estadística descriptiva, utilizando a la frecuencia como principal indicador, para esto se tomó la puntuación más alta que se obtuvo en el instrumento y fue puesta en negrito para distinguirla mejor, en lo que se refiere a cada una de las variables.

Estilo de manejo de conflictos	Grupo 1	Grupo 2
Competir	5	4
Integrar	1	7
Transigir	11	10
Evadir	2	1
Complacer	0	2

GRAFICA 7
COMPARACION ENTRE EL GRUPO 1 Y EL GRUPO
2, EN CUANTO AL ESTILO DE MANEJO DE
CONFLICTOS



COMPARATIVO EN CUANTO AL ESTILO DE COMUNICACIÓN DEL GRUPO DE ESTUDIO ACTUAL (GRUPO 1), CON UN GRUPO ANTERIOR (GRUPO 2)

DIAGNOSTICO DE LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DEL **GRUPO 1** DE DIRECTIVOS DEL CISEN EN CUANTO AL ESTILO DE COMUNICACIÓN CON UN INSTRUMENTO TOMADO DEL MANUAL DE ESTRATEGIAS GERENCIALES

Nombre	ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3	ESTILO 4
1.- Albores Gamboa Julio Cesar	11	10	12	6
2.- Andrade Anaya Andres	8	15	10	7
3.- Briseño Castillo Silvia	9	13	10	8
4.- Carrillo Alvarado Enrique	8	12	11	9
5.- Castillo Medina Jose Antonio	9	12	12	7
6.- Castro Eslava Ma. de Lourdes	11	10	10	9
7.- Cornejo Luna Jose Federico	4	16	15	5
8.- Espindola Gonzalez Jose Alberto	12	11	11	6
9.- Guadarrama Cetina Ligia Hermelinda	13	7	7	13
10.- Guevara Lopez Ma. Teresa	5	13	8	14
11.- Hernandez Bautista Jose Antonio	12	6	9	13
12.- Jimenez Cabrera Ma. Victoria	11	11	6	12
13.- Lira Pantoja Raul	9	8	11	11
14.- Mendez Castro Katia Cynthia	11	7	10	11
15.- Perez Hernandez Francisco	8	10	12	9
16.- Rivera Guzman Rene Arturo	17	5	6	11
17.- Rodriguez Rodriguez Maria Jose	12	11	10	7
18.- Rosado Arriaga Jaime Antonio	14	8	12	6
19.- Saldivar Camacho Minerva	7	10	12	10

DIAGNOSTICO DE LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DEL **GRUPO 2** DE DIRECTIVOS DEL CISEN EN CUANTO AL ESTILO DE COMUNICACIÓN CON UN INSTRUMENTO TOMADO DEL MANUAL DE ESTRATEGIAS GERENCIALES

Nombre	ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3	ESTILO 4
1.- Alcocer Estrada Ramiro	1	12	12	8
2.- Alonzo Fernández Arturo	9	11	15	5
3.- Baca Aguilera Rocío Alejandra	12	8	10	10
4.- Barojas Ramírez José Ramón	10	9	11	10
5.- Barrera García Pablo Antonio	5	18	16	4
6.- Capello y Rodríguez Vicente	7	16	13	4
7.- Del Olmo González Ricardo	5	17	10	8
8.- Díaz Galindo Luz del Carmen	11	14	7	11
9.- Flores Rosso Luis Manuel	7	14	12	7
10.- Gaona Laguna Jorge	8	14	8	10
11.- González Alvarez Ana María	9	8	12	11
12.- González Sánchez Eusebio	7	12	13	8
13.- Martínez Becerril José Luis	7	11	12	10
14.- Martínez García José Luis	9	15	9	7
15.- Morales Fernández Nora Arlette	6	9	16	9
16.- Ordoño Pérez Alicia Sandra	5	13	12	10
17.- Pérez Hernández Enrique	9	11	15	5
18.- Ramírez Escalante Jesús	6	8	13	8
19.- Ramos Hernández Leticia	9	13	6	12
20.- Salgado Gutiérrez Mercedalia	12	10	10	8
21.- Solís Lemus Sergio Osvaldo	8	12	12	8
22.- Vargas Lemus Teresita de Jesús	10	10	13	7
23.- Vargas Patiño Jesús Manuel	8	11	11	9
24.- Zaldívar Gutierrez Enrique	7	15	7	11

ANÁLISIS COMPARATIVO

En los cuadros anteriores podemos observar las calificaciones obtenidas por el grupo de estudio actual (grupo 1) y las calificaciones obtenidas por un grupo anterior (grupo 2) al tomar el diplomado ya mencionado en cuanto al cuestionario tomado del Manual de estrategias gerenciales, el cual mide el estilo de comunicación de los directivos.

ESTILO DE COMUNICACIÓN	GRUPO 1	GRUPO 2
Estilo 1	7	2
Estilo 2	5	13
Estilo 3	4	9
Estilo 4	3	0

Estilo 1: Es la gente de acción

Estilo 2: Es el de la gente de método

Estilo 3: Es el de aquellos que están más cerca de las relaciones humanas

Estilo 4: Es el de la gente de ideas.

De acuerdo a las puntuaciones obtenidas, podemos observar que 7 integrantes del grupo 1, y 2 participantes del grupo 2, se orientan hacia el estilo de acción, en dicho estilo los directivos hablan de resultados, responsabilidades, desafíos y cambios, además de ser decididos, directos, realistas y rápidos (pasan de una idea a otra).

También podemos darnos cuenta de que son 5 directivos del grupo 1 los que se inclinan al estilo de la gente de método, mientras que del grupo 2 son 13 los integrantes que se orientan hacia dicho estilo, por lo que esta gente les gustan los hechos, la organización, las estrategias, además de ser concretos, sistemáticos, lógicos y poco emotivos.

En cuanto al estilo de las relaciones humanas, se muestra que del grupo 1, son 4 los participantes dentro de este estilo, y en el grupo 2 son 9 en este estilo, es decir, a ellos les interesa los problemas de la sociedad, las interacciones, la comunicación, el trabajo en equipo, la motivación, además de ser comprensivos, cálidos, emotivos y espontáneos.

Por último, vemos que del grupo 1, 3 de sus participantes tienen un estilo de comunicación de ideas, mientras que en el grupo 2 ningún participante se encuentra dentro de este estilo, esta gente hablan de conceptos, innovaciones, creatividad, perspectivas, además de ser imaginativos, carismáticos, creativos, plenos de ideas.

Es importante mencionar que el estilo de comunicación que predomina en el grupo 1 es el de la gente de acción, mientras que en el grupo 2 el estilo de comunicación que predomina es el de la gente del método.

NOTA: Es importante decir que estos datos fueron concluidos mediante la estadística descriptiva, utilizando a la frecuencia como principal indicador, para esto se tomó la puntuación más alta que se obtuvo en el instrumento fueron puestas en negrito para distinguirlas, en lo que se refiere a cada una de las variables.

Estilo 1: Es la gente de acción

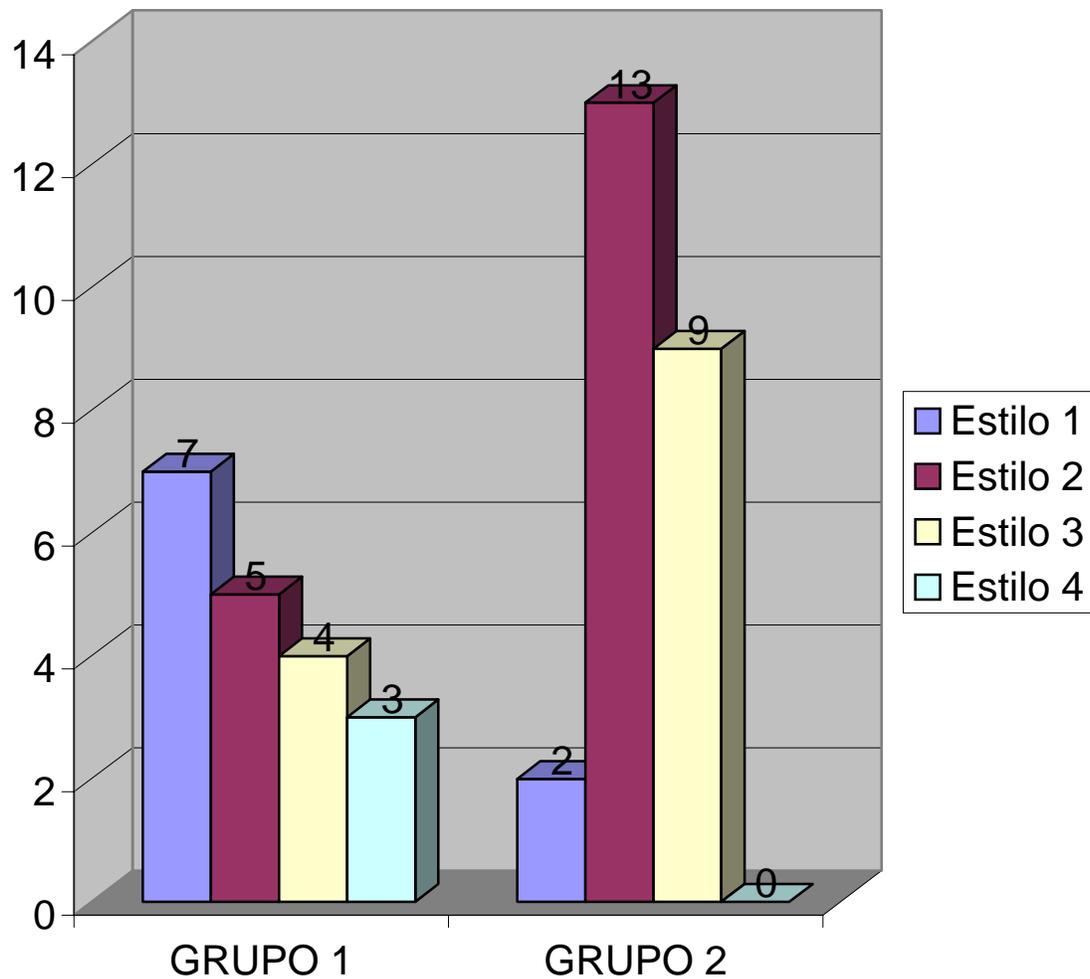
Estilo 2: Es el de la gente de método

Estilo 3: Es el de aquellos que están más cerca de las relaciones humanas

Estilo 4: Es el de la gente de ideas.

ESTILO DE COMUNICACION	GRUPO 1	GRUPO 2
Estilo 1	7	2
Estilo 2	5	13
Estilo 3	4	9
Estilo 4	3	0

GRAFICA 8
COMPARACION ENTRE EL GRUPO 1 Y EL
GRUPO 2, EN CUANTO AL ESTILO DE LA
COMUNICACION



CORRELACIÓN DE LOS RESULTADOS TOTALES OBTENIDOS POR LOS PARTICIPANTES EN EL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL GRUPO 1 Y EL GRUPO 2, DEL CISEN EN CUANTO AL ESTILO DE LIDERAZGO EVALUADO POR EL INSTRUMENTO DE HERSEY Y BLANCHARD.

	Cuadrante 1	Cuadrante 2	Cuadrante 3	Cuadrante 4
Grupo 1	4	46	60	5
Grupo 2	19	96	58	19
Correlación de Pearson:	0.875888			
Interpretación:	Correlación positiva considerable			

- Cuadrante 1: Alta tarea, Baja relación
- Cuadrante 2: Alta tarea, Alta relación
- Cuadrante 3: Baja tarea, Alta relación
- Cuadrante 4: Baja tarea, Baja relación

Como podemos observar en el cuadro anterior, se muestran las sumatorias totales de las calificaciones obtenidas por los directivos del CISEN del grupo 1 comparadas con las del grupo 2 por cada cuadrante, en cuanto al estilo de liderazgo.

Podemos ver que la correlación entre ambos grupos es del 0.875888, lo que significa que se tiene una correlación positiva considerable, esto quiere decir que ellos tienden a llevar la comunicación de forma muy similar, por lo que podemos decir que existe un estilo homogéneo en cuanto al estilo de liderazgo que tienen ambos grupos, con esto podemos dar contestación a nuestras hipótesis.

Se acepta la hipótesis de que los grupos de estudio del CISEN presentan estilos de liderazgo homogéneos, y se rechaza la hipótesis de que los grupos de estudio del CISEN no presentan estilos de liderazgo homogéneos, esto debido a que no existe diferencia significativa en las puntuaciones de los resultados de los evaluados del CISEN.

CORRELACIÓN DE LOS RESULTADOS TOTALES OBTENIDOS POR LOS PARTICIPANTES EN EL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL GRUPO 1 Y EL GRUPO 2, DEL CISEN EN CUANTO AL ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS, EVALUADO POR EL INSTRUMENTO DE THOMAS KILMAN.

	Competir	Integrar	Transigir	Evadir	Complacer
Grupo 1	119	105	157	113	76
Grupo 2	117	134	139	94	85
Correlación de Pearson	0.7306555				
Interpretación	Correlación positiva media				

Como podemos observar en el cuadro anterior, se muestran las sumatorias totales de las calificaciones obtenidas por los directivos del CISEN del grupo 1 comparadas con las del grupo 2 por cada cuadrante, en cuanto al estilo de manejo de conflictos.

Podemos ver que la correlación entre ambos grupos es del 0.7306555, lo que significa que se tiene una correlación positiva media, esto quiere decir que ellos tienden a llevar la comunicación de forma muy similar, por lo que podemos decir que existe un estilo homogéneo en cuanto al estilo de liderazgo que tienen ambos grupos, con esto podemos dar contestación a nuestras hipótesis.

Se acepta la hipótesis de que los grupos de estudio del CISEN presentan estilos de liderazgo homogéneos, y se rechaza la hipótesis de que los grupos de estudio del CISEN no presentan estilos de liderazgo homogéneos, esto debido a que no existe diferencia significativa en las puntuaciones del resultado de los evaluados del CISEN.

CORRELACIÓN DE LOS RESULTADOS TOTALES OBTENIDOS POR LOS PARTICIPANTES EN EL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL GRUPO 1 Y EL GRUPO 2, DEL CISEN EN CUANTO AL ESTILO DE COMUNICACIÓN, EVALUADO POR EL INSTRUMENTO TOMADO DEL MANUAL DE ESTRATEGIAS GERENCIALES.

	ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3	ESTILO 4
GRUPO 1	191	195	194	174
GRUPO 2	142	233	222	157
CORRELACIÓN DE PEARSON	0.60533029			
INTERPRETACIÓN	Correlación positiva media			

- ESTILO 1 : ES LA GENTE DE ACCIÓN
- ESTILO 2 : ES EL DE LA GENTE DE MÉTODO
- ESTILO 3 : ES EL DE AQUELLOS QUE ESTAN MAS CERCA DE LAS RELACIONES HUMANAS.
- ESTILO 4 : ES EL DE LA GENTE DE IDEAS.

Como podemos observar en el cuadro anterior, se muestran las sumatorias totales de las calificaciones obtenidas por los directivos del CISEN del grupo 1 comparadas con las del grupo 2 por cada cuadrante, en cuanto al estilo comunicación.

Podemos ver que la correlación entre ambos grupos es del 0.60533029, lo que significa que se tiene una correlación positiva media, esto quiere decir que ellos tienden a llevar la comunicación de forma muy similar, por lo que podemos decir que existe un estilo homogéneo en cuanto al estilo de liderazgo que tienen ambos grupos, con esto podemos dar contestación a nuestras hipótesis.

Se acepta la hipótesis de que los grupos de estudio del CISEN presentan estilos de liderazgo homogéneos, y se rechaza la hipótesis de que los grupos de estudio del CISEN no presentan estilos de liderazgo homogéneos, esto debido a que no existe diferencia significativa en las puntuaciones del resultado de los evaluados del CISEN.

CORRELACIÓN DE LOS RESULTADOS TOTALES OBTENIDOS POR LOS PARTICIPANTES EN EL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL GRUPO 1 Y EL GRUPO 2, DEL CISEN EN CUANTO AL INVENTARIO DE LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN, EVALUADO POR EL INSTRUMENTO TOMADO DEL MANUAL DE ESTRATEGIAS GERENCIALES.

	C	E	CE	ES	GA
GRUPO 1	310	324	270	385	387
GRUPO 2	348	379	309	455	428
CORRELACIÓN DE PEARSON	0.98034205				
INTERPRETACIÓN	Correlación positiva muy fuerte				

C: AUTOPERCEPCIÓN
 E: ESCUCHAR
 CE: CLARIDAD DE EXPRESIÓN
 ES: CAPACIDAD PARA EXPRESAR SENTIMIENTOS
 GA: GRADO DE APERTURA

Como podemos observar en el cuadro anterior, se muestran las sumatorias totales de las calificaciones obtenidas por los directivos del CISEN del grupo 1 comparadas con las del grupo 2 por cada cuadrante, en cuanto al estilo comunicación.

Podemos ver que la correlación entre ambos grupos es del 0.98034205, lo que significa que se tiene una correlación positiva muy fuerte, esto quiere decir que ellos tienden a llevar la comunicación de forma muy similar, por lo que podemos decir que existe un estilo homogéneo en cuanto al estilo de liderazgo que tienen ambos grupos, con esto podemos dar contestación a nuestras hipótesis.

Se acepta la hipótesis de que los grupos de estudio del CISEN presentan estilos de liderazgo homogéneos, y se rechaza la hipótesis de que los grupos de estudio del CISEN no presentan estilos de liderazgo homogéneos, esto debido a que no existe diferencia significativa en las puntuaciones del resultado de los evaluados del CISEN.

PRUEBA DE SIGNIFICANCIA ENTRE DOS MEDIAS A TRAVÉS DE LA DISTRIBUCIÓN T DE STUDENT DE LOS RESULTADOS TOTALES OBTENIDOS POR LOS PARTICIPANTES EN EL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL GRUPO 1 Y EL GRUPO 2, DEL CISEN EN CUANTO AL ESTILO DE LIDERAZGO EVALUADO POR EL INSTRUMENTO DE HERSEY Y BLANCHARD.

	Cuadrante 1	Cuadrante 2	Cuadrante 3	Cuadrante 4	Medias
Grupo 1	4	46	60	5	28.75
Grupo 2	19	96	58	19	48
Nivel de significación:	0.05				
Distribución t:	-0.82				

- Cuadrante 1: Alta tarea, Baja relación
- Cuadrante 2: Alta tarea, Alta relación
- Cuadrante 3: Baja tarea, Alta relación
- Cuadrante 4: Baja tarea, Baja relación

Como podemos observar en el cuadro anterior, se muestran las sumatorias totales de las calificaciones obtenidas por los directivos del CISEN del grupo 1 comparadas con las del grupo 2 por cada cuadrante, en cuanto al estilo de liderazgo, así como también se muestran las medias muestrales.

El valor en tablas de t 0.025 de $4 + 4 - 2 = 6$ grados de libertad es de 2.447. Por lo tanto, el valor resultante en la comparación de las medias es de -0.82 que es un valor bastante menor al valor en tablas.

Con lo anterior deducimos que se debe rechazar la hipótesis alternativa en favor de la hipótesis nula, es decir, que las puntuaciones en los resultados de los directivos del CISEN de los grupos estudiados en el estilo de liderazgo son similares, entonces no hay diferencia significativa, por lo que existe un estilo homogéneo.

PRUEBA DE SIGNIFICANCIA ENTRE DOS MEDIAS A TRAVES DE LA DISTRIBUCIÓN T DE STDUDENT DE LOS RESULTADOS TOTALES OBTENIDOS POR LOS PARTICIPANTES EN EL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL GRUPO 1 Y EL GRUPO 2, DEL CISEN EN CUANTO AL ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS, EVALUADO POR EL INSTRUMENTO DE THOMAS KILMAN.

	Competir	Integrar	Transigir	Evadir	Complacer	Medias
Grupo 1	119	105	157	113	76	114
Grupo 2	117	134	139	94	85	113.8
Nivel de significación:	0.05					
Distribución t:	0.0118					

Como podemos observar en el cuadro anterior, se muestran las sumatorias totales de las calificaciones obtenidas por los directivos del CISEN del grupo 1 comparadas con las del grupo 2 por cada cuadrante, en cuanto al estilo de manejo de conflictos, así como también se muestran las medias muestrales.

El valor en tablas de t 0.025 de $5 + 5 - 2 = 8$ grados de libertad es de 2.306. Por lo tanto, el valor resultante en la comparación de las medias es de 0.0118 que es un valor bastante menor al valor en tablas.

Con lo anterior deducimos que se debe rechazar la hipótesis alternativa en favor de la hipótesis nula, es decir, que las puntuaciones en los resultados de los directivos del CISEN de los grupos estudiados en el estilo de manejo de conflictos son similares, entonces no hay diferencia significativa, por lo que existe un estilo homogéneo.

PRUEBA DE SIGNIFICANCIA ENTRE DOS MEDIAS A TRAVES DE LA DISTRIBUCIÓN T DE STUDENT DE LOS RESULTADOS TOTALES OBTENIDOS POR LOS PARTICIPANTES EN EL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL GRUPO 1 Y EL GRUPO 2, DEL CISEN EN CUANTO AL ESTILO DE COMUNICACIÓN, EVALUADO POR EL INSTRUMENTO TOMADO DEL MANUAL DE ESTRATEGIAS GERENCIALES.

	ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3	ESTILO 4	Medias
GRUPO 1	191	195	194	174	188.5
GRUPO 2	142	233	222	157	188.5
Nivel de significación:	0.05				
Distribución t:	0				

- ESTILO 1 : ES LA GENTE DE ACCIÓN
- ESTILO 2 : ES EL DE LA GENTE DE MÉTODO
- ESTILO 3 : ES EL DE AQUELLOS QUE ESTAN MAS CERCA DE LAS RELACIONES HUMANAS.
- ESTILO 4 : ES EL DE LA GENTE DE IDEAS.

Como podemos observar en el cuadro anterior, se muestran las sumatorias totales de las calificaciones obtenidas por los directivos del CISEN del grupo 1 comparadas con las del grupo 2 por cada cuadrante, en cuanto al estilo de comunicación, así como también se muestran las medias muestrales.

El valor en tablas de t 0.025 de $4 + 4 - 2 = 6$ grados de libertad es de 2.447. Por lo tanto, el valor resultante en la comparación de las medias es de 0 que es un valor bastante menor al valor en tablas.

Con lo anterior deducimos que se debe rechazar la hipótesis alternativa en favor de la hipótesis nula, es decir, que las puntuaciones en los resultados de los directivos del CISEN de los grupos estudiados en el estilo de comunicación son similares, entonces no hay diferencia significativa, por lo que existe un estilo homogéneo.

PRUEBA DE SIGNIFICANCIA ENTRE DOS MEDIAS A TRAVES DE LA DISTRIBUCIÓN T DE STUDENT DE LOS RESULTADOS TOTALES OBTENIDOS POR LOS PARTICIPANTES EN EL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL GRUPO 1 Y EL GRUPO 2, DEL CISEN EN CUANTO AL INVENTARIO DE LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN, EVALUADO POR EL INSTRUMENTO TOMADO DEL MANUAL DE ESTRATEGIAS GERENCIALES.

	C	E	CE	ES	GA	Medias
GRUPO 1	310	324	270	385	387	335.2
GRUPO 2	348	379	309	455	428	383.8
Nivel de significación:	0.05					
Distribución t:	-1.40					

C: AUTOOPERCEPCIÓN

E: ESCUCHAR

CE: CLARIDAD DE EXPRESIÓN

ES: CAPACIDAD PARA EXPRESAR SENTIMIENTOS

GA: GRADO DE APERTURA

Como podemos observar en el cuadro anterior, se muestran las sumatorias totales de las calificaciones obtenidas por los directivos del CISEN del grupo 1 comparadas con las del grupo 2 por cada cuadrante, en cuanto al inventario de los estilos de comunicación, así como también se muestran las medias muestrales.

El valor en tablas de t 0.025 de $5 + 5 - 2 = 8$ grados de libertad es de 2.306. Por lo tanto, el valor resultante en la comparación de las medias es de -1.40 que es un valor bastante menor al valor en tablas.

Con lo anterior deducimos que se debe rechazar la hipótesis alternativa en favor de la hipótesis nula, es decir, que las puntuaciones en los resultados de los directivos del CISEN de los grupos estudiados en el inventario de los estilos de comunicación son similares, entonces no hay diferencia significativa, por lo que existe un estilo homogéneo.