



Universidad Autónoma Metropolitana. Iztapalapa

División Ciencias Sociales y Humanidades

Departamento de Economía y Administración

Análisis comparativo de los estilos
de liderazgo entre Arancia Corn
Products S. A. y Dependencias
gubernamentales

**Tesina para alcanzar el grado de
Licenciado en Administración**

Por

**Cruz Vázquez Gerónimo Curicaveri
De los Santos Castellanos Jorge Alberto
Martínez Cedillo Lidia Xochitl
Parga López María Alejandra**

Asesor: Ernestina Zapian

24 de octubre del 2002

INDÍCE.

Introducción	1
Metodología	3
Planteamiento del problema	4
Tipo de investigación	5
Objetivos	7
Preguntas de investigación	7
Justificación	8
Universo	9
Variables dependientes	9
Liderazgo	9
Comunicación	9
Manejo de conflictos	9
Variables independientes	10
Hipótesis	11
Hipótesis de liderazgo	11
Hipótesis de comunicación	12
Hipótesis de manejo de conflictos	13
Definiciones operacionales	15
Liderazgo	15
Comunicación	15
Manejo de conflictos	15
Recolección de datos	15
Instrumentos de medición	16
Estilo de liderazgo, cuestionario de Henry Blanchard y Paul Hersey	16
Estilo de comunicación, contenido en el manual de estrategias gerenciales del INAP.	17
Estilo manejo de conflictos, cuestionario de Thomas Killman	17
Marco Teórico	19
Marco Teórico	20
Desarrollo del liderazgo	22
Concepto de liderazgo	23
Funciones de un Líder	26
Estrategias de un Líder	26
Características de un Líder	28
Estilos de Liderazgo	28
Modelos para el estilo de Liderazgo	31
Análisis tradicional	32
Teoría de los Rasgos	32
Teorías conductuales	33
Los estudios del grupo OHIO STATE UNIVERSITY	33
Estudios de la UNIVERSITY OF MICHIGAN	34

La malla gerencial de BLAKE Y MOUTON (grid administrativo)	35
Teorías de Contingencia	39
Modelo continuo Autocrático-Democrático	40
El modelo Fiedler	40
La teoría de los “caminos de Meta”	44
Modelo desarrollado por Vroom Yetton	47
Modelo de Graen	49
Liderazgo situacional de Paul Hersey y Henry Blanchard	51
Comunicación	57
Definición de comunicación	57
Importancia de la comunicación para las organizaciones	58
Elementos de la comunicación	59
Estilos de comunicación	59
Tipos de comunicación	60
Componentes de la comunicación	61
Formación del concepto de sí mismo	61
Manejo de Conflictos	66
Concepto de conflicto	66
Tipo de conflicto	66
Etapas en el desarrollo del conflicto	67
Naturaleza del conflicto	68
Efectos del conflicto	68
Estrategias de resolución	69
Elementos del conflicto	70
Concepto de conflicto en una organización	71
Valores de conflicto	72
Cinco formas de manejo de conflictos de Thomas Killman	73
Evaluación	76
¿Qué es y como se expresa la evaluación?	76
Los problemas de los métodos de evaluación y calificación	81
Los problemas humanos en la evaluación	81
¿Que hace la evaluación?	83
Percepción	84
¿Qué es la percepción?	84
Percepción como enfoque del aprendizaje	89
Teorías de la percepción	90
Estimación sensorial en la vida cotidiana y autopercepción	91
Marco Referencial	95
Marco referencial	96
Empresa	97
Antecedentes	97
Concepto	97
Clasificación	98
Actividad o Giro	98
Elementos que forman la empresa	99

Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).....	105
Contenido	105
Antecedentes y objetivos	105
Misión y Visión Institucional	106
Organización	107
Coordinaciones de programas	108
Institutos de administración pública estatales	109
Actividades con Instituciones Nacionales afines	109
Presencia internacional del INAP	109
El diplomado y su contenido	111
Centro de Investigación y Seguridad Nacional (CISEN)	114
Contenido	114
Misión	114
Antecedentes	114
Principios Institucionales	116
Atribuciones	116
Marco Jurídico y Normativo	116
Arancia Corn Products Company	118
Origen y desarrollo	119
Resumen Histórico	120
Misión	122
Creencias y Valores	122
Trabajo de Arancia CPC	123
Productos y mercados de Arancia CPC	123
Estándares para gerentes	127
Definición de operaciones	128
Gerente de planta	128
Propósito general	128
Finalidades	129
Gerente de aseguramiento de Calidad	131
Propósito general	131
Finalidades	131
Gerente de Producción	133
Propósito general	133
Finalidades	133
Gerente de Ingeniería de Planta	135
Propósito general	135
Finalidades	135
Gerente de relaciones Industriales	137
Propósito general	137
Finalidades	137
Gerente técnico	139
Propósito General	139
Finalidades	139
Superintendente de seguridad y protección ambiental	141
Propósito general	141
Finalidades	141

Resultados de la Investigación	143
Análisis comparativo t-student Arancia-Diplomado	147
Liderazgo	147
Interpretación de las tablas (Liderazgo)	148
Comunicación	149
Interpretación de las tablas (comunicación)	150
Manejo de conflictos	151
Interpretación de las tablas (Manejo de conflictos)	152
Análisis comparativo t-student Arancia-Cisen	153
Liderazgo	153
Interpretación de las tablas de liderazgo	154
Comunicación	155
Interpretación de las tablas de comunicación	156
Manejo de Conflictos	157
Interpretación de las tablas de manejo de conflictos	158
Conclusiones y reflexiones finales.....	159
Bibliografía	161
Anexos	162

INTRODUCCIÓN.

Debido a que en la actualidad, las diversas y recientes experiencias en las principales Organizaciones de nuestro país, han mostrado una gran e inesperada dinámica de cambios, se requiere actualmente que los futuros o ya existentes mandos medios y directivos de todo tipo de Organización, cuenten con las habilidades gerenciales necesarias para el mejor desempeño de su labor, brindando con esto un beneficio mayor a la Organización en que se desempeñen.

Por lo tanto, considerando el apremio que las Organizaciones tienen por disponer de los directivos idóneos (funcionarios del sector público o privado), con cargos de mandos medios, gerencia media o superior; en la presente investigación, trataremos el tema de algunos de los elementos que integran la función directiva y mandos medios, tales como: **liderazgo, comunicación y negociación**, a partir del análisis de los resultados de auto-evaluación obtenidos por los directivos y mandos medios que participaron en Arancia Corn Products, realizando con estos una comparación con los análisis obtenidos del estudio que se realizó al INAP y al CISEN.

El presente trabajo de investigación se ha estructurado de la siguiente manera; inicialmente con una introducción, siguiendo a esta se encuentran tres partes de suma importancia (Metodología, Marco Teórico y Marco Referencial), las cuales explican en su totalidad el contenido de la investigación y una cuarta y última parte donde se presentan los anexos y la bibliografía empleada.

Inicialmente presentamos la Metodología, esta primera parte corresponde a la presentación, descripción y análisis de la problemática a tratar en el presente estudio, es decir, en este capítulo se presenta primeramente el marco particular del tema a tratar, el planteamiento del problema, los objetivos de investigación, las hipótesis, importancia y limitaciones del estudio, definiciones conceptuales y operacionales de cada una de las variables involucradas. Posteriormente, se describe el proceso de investigación como tal, es decir, los sujetos estudiados, el material utilizado (los tres instrumentos de medición aplicados), así como nuestra justificación, es por ello que esta primera parte tiene un papel fundamental en el desarrollo de la investigación.

El Marco Teórico de nuestra investigación nos presenta una serie de teorías, conceptos, autores, características, estrategias, perfiles del líder, entre otras cosas lo cual nos ayuda a ubicar nuestra investigación y nos sirve de punto de salida para el desarrollo de la misma. Esta parte de la investigación está enfocada a presentar algunas de las teorías más representativas de las variables a estudiarse, es decir a las variables de “liderazgo, comunicación y manejo de conflictos”.

En lo relacionado al tema de **liderazgo** encontraremos cada teoría referente a sus antecedentes, el papel del líder en la empresa, sus funciones, estrategias y características, para posteriormente hablar acerca del enfoque tradicional y enfoque moderno mediante los cuales diferentes autores abordan dicho tema: Fiedler, Mac Gregor, Vroom Yetton, Graen, Hersey y Blanchard.

En lo que respecta a la variable **comunicación**, presentaremos los antecedentes de la misma, los planteamientos o consideraciones que se tienen acerca de los componentes más importantes de ella, así como algunos enfoques complementarios.

Por último, sobre la variable **manejo de conflictos** también denominada como negociación; en la presente investigación se presenta lo que es una situación de conflicto, los estilos de conflicto según Thomas Kilman, a perspectiva del enfoque tradicional e interaccionista así como los diferentes tipos y niveles de conflicto.

En la ultima parte de nuestra investigación se encuentra el Marco Referencial, este hace referencia a todo lo relacionado con la organización principal que formo parte de nuestra investigación, es decir a Arancia Com Products, enseguida y en base a todo lo antes mencionado se presentan las conclusiones a nuestra investigación y consideraciones finales.

Y por último se expone la bibliografía que sirvió de base para este estudio.

Metodología

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El presente siglo ha sido testigo de una configuración distinta en las relaciones entre las personas, la globalización y el avance tecnológico encuentra en la interdependencia entre los individuos, su expresión mas importante. Esta interdependencia entre las personas provoca que la manera en que se relacionan se haga cada vez mas compleja, dicha complejidad radica en los problemas derivados del aumento poblacional, el desempleo, la técnica, la dependencia económica, etc. los cuales se muestran como desafíos que se deben encarar con el fin de continuar en esa dinámica integradora de las naciones.

Siguiendo esta lógica aparecen las organizaciones como la respuesta para los problemas derivados de la globalización. El desarrollo de las instituciones tanto públicas como privadas (incluyendo las económicas) fomentan la cooperación entre los individuos.

Para lograr esta integración al interior de las organizaciones se hace indispensable la detección y formación de directivos que guíen e integren el esfuerzo de las personas a su cargo, un líder que oriente, dirija y fortalezca el trabajo colectivo en pro de los objetivos de la institución; un guía con la capacidad de innovar, con el propósito de que la organización se integre efectivamente al concierto de las naciones.

La formación educativa y la capacitación persigue el desarrollo de las capacidades y habilidades de los individuos que despliegan mando y deben ejercer un liderazgo; por lo general el liderazgo tiene que ver, entre otras, con tres variables importantes:

- El liderazgo
- La comunicación y
- El manejo de conflictos, es decir, capacidad de negociación

Estas serán nuestras variables de investigación, persiguen juntas el perfeccionamiento de las tareas con relación a cada área y con relación al personal. El propósito es entonces, el detectar un nuevo tipo de líder coherente en términos de globalización. Dicho líder debe tener un espíritu competitivo, conocedor de las necesidades socioeconómicas, trabajar en equipo, manejar el ambiente de trabajo, la comunicación y además conocer también la importancia de la excelencia en el servicio, con capacidad de conocerse a si mismo, con capacidad de búsqueda en el mejoramiento y con espíritu de auto-evaluación no dejando de lado la sensibilidad para aprender, modificar y adaptarse al cambio.

La presente investigación pretende identificarlos estilos actuales de liderazgo, comunicación y manejo de conflicto en la dirección de operaciones en la empresa ARANCIA CORN PRODUCTS y compararlo con el perfil proporcionado por distintas entidades públicas con el propósito de reconocer cómo en la práctica influyen los valores tanto en liderazgo, como en manejo de conflicto y comunicación en el funcionamiento de la organización .

El caso particular de ARANCIA CORN PRODUCTS, que es una compañía mexicana que comercializa eficazmente una amplia gama de derivados alimenticios y químicos del maíz.

Esta empresa ofrece una excelente oportunidad para entender la importancia del líder en un entorno nacional y las diferencias entre líderes en el ámbito privado y público. Es por ello que tomando en cuenta las características de la empresa y conociendo su estructura organizacional tomaremos como objeto de estudio una muestra representativa de uno de los departamentos que tiene la empresa, el cual consideramos como importante y donde se puede ver de una forma clara el tipo de liderazgo que se da en los mandos medios, este departamento es el de dirección de operaciones.

Investigaciones anteriores han tomado como precedente el estudio de organizaciones del ámbito público arrojando información específica y confiable, razón por la cual hemos determinado realizar la comparación de nuestra investigación con los resultados obtenidos de investigaciones realizadas en el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) y el Centro de Investigación y Seguridad Nacional (CISEN).

Dicha comparación arrojará como resultados una valoración real de los líderes de este departamento que comprobará su capacidad en términos de las tres variables de investigación para enfrentar los desafíos particulares del departamento y nos orientará a definir diferencias significativas con líderes que se desarrollan en el ámbito público.

El análisis será basado en la teoría de Paul Hersey y Henry Blanchard y para conocerle comportamiento con respecto a la comunicación y manejo de conflictos usaremos la teoría de Thomas Killman.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente es una investigación de tipo correlacional, puesto que la escala de relación de Pearson nos servirá para comparar los resultados obtenidos en la evaluación de cada participante.

Cabe hacer mención, que para calcular el índice de correlación de cada participante y las gráficas presentes al final de este estudio, se utilizó el programa de cómputo Excel; apoyándonos en el paquete estadístico SPSS (Statistical Parametric Social Sciences), que fue de gran utilidad puesto que este paquete es más especializado y así poder evitar errores que pudieran sesgar la información correspondiente.

A continuación, explicaremos brevemente en qué consiste el método de Correlación de Pearson.

El método de estudio estadístico que se utilizará será la Correlación de Pearson, en la que por medio de la información resultante, podremos determinar en qué grado se dieron las modificaciones o cambios en las variables medidas de acuerdo con la puntuación obtenida por el participante.

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 un 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 un escala de medida al nivel de intervalo razón (variables cuantitativas).

La fórmula se expresa algebraicamente como:

$$r_{xy} = \frac{\hat{S}_{xy}}{\hat{S}_x \hat{S}_y} = \frac{\sum_{i=1}^n Z_{xi} Z_{yi}}{n - 1}$$

Este método estadístico, refleja el grado de relación lineal que existe entre dos variables. El resultado fluctúa entre los rangos de +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 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 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 antes de participar en el diplomado impartido por el INAP, estrategias gerenciales y después de tomar éste; para conocer qué tanto influyó dicho diplomado y qué nivel de significancia tuvieron.

OBJETIVOS.

Determinar las variables comunicación, liderazgo y manejo de conflictos determinadas por nuestros instrumentos de investigación en el departamento dirección de operaciones de la Empresa ARANCIA CORN PRODUCTS y definir los estilos actuales detectados en las dependencias públicas a investigar**.

Identificar si existe un perfil homogéneo en el estilo de dirección, comunicación y manejo de conflictos para los mandos medios en el departamento de dirección de operaciones de la empresa ARANCIA CORN PRODUCTS.

Verificar si el perfil actual prevaleciente para los mandos medios de la dirección de operaciones es homogéneo con los mandos medios de las dependencias públicas a investigar**.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

¿Cuál es el perfil actual que se presenta en los mandos medios de las dependencias públicas a investigar** en términos de las tres variables de investigación liderazgo, comunicación y manejo de conflictos determinado con los instrumentos de investigación* ?

¿Cuál es el perfil actual que se presenta en los mandos medios de la dirección de operaciones en de la empresa ARANCIA CORN PRODUCTS en términos de las tres variables de investigación liderazgo, comunicación y manejo de conflictos determinado con los instrumentos de investigación* ?

¿Existen diferencias significativas entre el perfil actual que se presenta en los mandos medios de las dependencias públicas a investigar** y el perfil actual prevaleciente para los mandos medios de la organización ARANCIA CORN PRODUCTS en la dirección de operaciones?

* Estilo de liderazgo, cuestionario de Henry Blanchard y Paul Hersey.
Estilo de comunicación, manual de estrategias gerenciales del INAP.
Estilo manejo de conflictos, cuestionario de Thomas Killman

** El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) y el Centro de Investigación y Seguridad Nacional (CISEN).

JUSTIFICACIÓN.

El liderazgo es un tema recurrente en la teoría administrativa y de desarrollo organizacional, lamentablemente, los estudios que se realizan para comprobar las teorías resultan ajenas a nuestra realidad nacional. El estilo de liderazgo es un elemento importantísimo para la organización debido a que de éste emana un estilo propio de la empresa, un rasgo distintivo que la hará diferente a las demás.

Se hace necesaria la presente investigación, la cual pretende identificar cuáles son las variables que se presentan en la dirección de operaciones en la empresa ARANCIA CORN PRODUCTS y compararlo con el perfil actual que se presenta en los mandos medios de las dependencias públicas a investigar con el propósito de reconocer cómo en la práctica influyen dichas variables en la adopción de valores tanto en liderazgo, como en manejo de conflictos y comunicación en el funcionamiento de la organización a investigar.

La complejidad del entorno en que nos desenvolvemos (sea económico, político, cultural o social) y el crecimiento demográfico humano, requieren de una cantidad importante de personas que tomen el compromiso serio de convertirse en líderes creativos, capaces de encontrar soluciones a los retos que se presentan en la actualidad, los cuales conforme avanza el tiempo se vuelven más difíciles, que sean capaces además de elevar la calidad en la toma de decisiones.

La presente investigación procurará dotar de elementos afines que servirán como referencia para encontrar a este líder, pues ARANCIA CORN PRODUCTS es una empresa líder en el mercado y con proyección internacional que debe contar con guías con esas características

Por otro lado se pondrán en análisis los criterios que conforman el perfil actual que se presenta en los mandos medios de las dependencias públicas a investigar, dado que dicha valoración es importante y muy valiosa para la empresa y la sociedad, pues en ambos casos, el estilo de liderazgo debe ser coherente con los objetivos.

Se pretende identificar esa diferencia que se presenta en el perfil real de líder de nuestra organización y el de las dependencias públicas a investigar, en base a distintos métodos de investigación (estadísticos, de campo, etc.), con los resultados no se pretende generalizar a todas las organizaciones, sino más bien se busca identificar el perfil del líder y la importancia que tienen los diferentes estilos de dirección, comunicación y manejo de conflictos.

Es importante identificar esto porque es una forma de ayudar a mejorar la calidad del líder que se tiene en las organizaciones, sobre todo cuando estas son de proporciones grandes.

El aporte que emanará de esta investigación obedecerá principalmente a la revisión de las teorías clásicas de liderazgo, al mismo tiempo dará cuenta de un estudio hecho en México para los mexicanos, es decir, se tendrá en cuenta el entorno nacional y el papel que juega para el establecimiento de un liderazgo adecuado.

UNIVERSO.

En la presente investigación, el universo esta conformado por cuarenta y siete personas las cuales son el personal que ocupa el puesto de mandos medios en la empresa ARANCIA CORN PRODUCTS, en dirección de operaciones en la planta Tlalnepantla. Se ha tomado una muestra representativa de 19 personas para realizar la investigación.

VARIABLES DEPENDIENTES.

Para la presente investigación analizaremos tres variables dependientes, nos basaremos en definiciones extraídas de fuentes bibliográficas:

Liderazgo

Ralph M. Stogdill en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que existen tantas definiciones como personas que han tratado de definirlo, pero al tratarse de la misma variable encontramos grandes similitudes entre ellas.

La definición de Thomas Geiger es la que mejor se adapta a nuestras necesidades, el cual menciona que el liderazgo es una función que tiene que ejercitarse por todo un grupo y en cualquier sociedad. Es un rol de estatus de las personas a quienes se les ha confiado el liderazgo, es decir, es el arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con una buena disposición y entusiasmo alcanzar las metas del grupo

Comunicación

La palabra comunicación viene del latín *communicatio*, que a su vez está relacionada con el verbo *communicare* que significa hacer común, compartir, impartir, transmitir, en su sentido social, la comunicación abarca una gran gama de puntos de vista para su comprensión y descripción

Según Kenneth P. Adler, el proceso de comunicación es una idea o impulso en la mente del comunicador o emisor

Manejo de conflictos

La palabra latina *conflictus* es un compuesto del verbo *fligere*, *flictum* de donde se derivan *afligere* *aflictum* e *infligere*, *afligir* o *infligir*, significa choque así pues el conflicto es un choque

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

VARIABLES INDEPENDIENTES.

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

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

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

1. El Estado invierte capital con el fin de satisfacer necesidades sociales.
2. La finalidad de las empresas no es obtener ganancias sino satisfacer necesidades sociales, aunque no deben perder de vista el principio de racionalidad económica.
3. Muchas de estas empresas no tienen competencia por lo cual forman verdaderos monopolios.
4. Se ubican principalmente en el sector servicios, especialmente en la infraestructura económica.
5. El Estado toma las decisiones económicas volviéndose un auténtico empresario.
6. Estas empresas contratan obreros asalariados a quienes se les pagan salarios.

HIPÓTESIS

HIPÓTESIS DE LIDERAZGO.

Hipótesis de investigación

HI Si los estilos de liderazgo de los mandos medios del departamento de dirección de operaciones de la empresa Arancia Corn Products en la Planta Tlalnepantla, medidos con el cuestionario desarrollado por Paul Hersey y Kenneth H. Henry Blanchard, son significativamente diferentes a los de la administración pública*, entonces son heterogéneos entre sí

Hipótesis nula:

H0 Si los estilos de liderazgo de los mandos medios del departamento de dirección de operaciones de la empresa Arancia Corn Products en la Planta Tlalnepantla, medidos con el cuestionario desarrollado por Paul Hersey y Kenneth H. Henry Blanchard, son significativamente similares a los de la administración pública*, entonces son homogéneos entre sí.

Hipótesis estadística de significancia:

H1 Si los estilos de liderazgo medidos con los instrumentos de Paul Hersey y Kenneth H. Henry Blanchard de los mandos medios del departamento de operaciones de la empresa Arancia Corn Products a través de la prueba T-stdent con un nivel de confianza de 0.5 resulta igual o superior a 1.6759, entonces la hipótesis de investigación se acepta.

Hipótesis estadística de correlación:

H2 El estilo de liderazgo que se presenta en la empresa Arancia Corn Products y el estilo de liderazgo que se encuentra en las entidades públicas tienen correlación, la cual se expresa en una correlación negativa fuerte de -1 y positiva fuerte de $+1$, pasando por cero en la escala de Pearson, entonces la hipótesis de investigación se acepta.

Hi: $r_{xy} = 0$

Ho: $r_{xy} \neq 0$

Donde:

- x. Son los estilos de liderazgo ejercido en el departamento dirección de operaciones de la empresa Arancia Corn Products
- y. es el estilo de liderazgo en la Administración Pública
- r. Es la correlación entre las variables
- $=0$ No existe correlación
- $\neq 0$ Existe correlación.

HIPÓTESIS DE COMUNICACIÓN.

Hipótesis de investigación

- HI Si los estilos de comunicación de los mandos medios del departamento de dirección de operaciones de la empresa Arancia Corn Products en la Planta Tlalnepantla, medidos con el cuestionario desarrollado por Paul Hersey y Kenneth H. Henry Blanchard, son significativamente diferentes a los de la administración pública*, entonces son heterogéneos entre sí

Hipótesis nula:

- H0 Si los estilos de comunicación de los mandos medios del departamento de dirección de operaciones de la empresa Arancia Corn Products en la Planta Tlalnepantla, medidos con el cuestionario desarrollado por Paul Hersey y Kenneth H. Henry Blanchard, son significativamente similares a los de la administración pública*, entonces son homogéneos entre sí.

Hipótesis estadística de significancia:

- H1 Si los estilos de comunicación medidos con los instrumentos de Paul Hersey y Kenneth H. Henry Blanchard de los mandos medios del departamento de operaciones de la empresa Arancia Corn Products a través de la prueba T-stdent con un nivel de confianza de 0.5 resulta igual o superior a 1.6759 , entonces la hipótesis de investigación se acepta.

Hipótesis estadística de correlación:

- H2 El estilo de comunicación que se presenta en la empresa Arancia Corn Products y el estilo de liderazgo que se encuentra en las entidades públicas tienen correlación, la cual se expresa en una correlación negativa fuerte de -1 y positiva fuerte de $+1$, pasando por cero en la escala de Pearson, entonces la hipótesis de investigación se acepta.

Hi: $r_{xy} = 0$

Ho: $r_{xy} \neq 0$

Donde:

- x. Son los estilos de liderazgo ejercido en el departamento dirección de operaciones de la empresa Arancia Corn Products
- y. es el estilo de liderazgo en la Administración Pública
- r. Es la correlación entre las variables
- $=0$ No existe correlación
- $\neq 0$ Existe correlación.

HIPÓTESIS DE MANEJO DE CONFLICTOS (negociación).

Hipótesis de investigación

HI Si los estilos de manejo de conflictos de los mandos medios del departamento de dirección de operaciones de la empresa Arancia Corn Products en la Planta Tlalnepantla, medidos con el cuestionario desarrollado por Thomas Killman, son significativamente diferentes a los de la administración pública*, entonces son heterogéneos entre sí.

Hipótesis nula:

H0 Si los estilos de manejo de conflictos de los mandos medios del departamento de dirección de operaciones de la empresa Arancia Corn Products en la Planta Tlalnepantla, medidos con el cuestionario desarrollado por Thomas Killman, son significativamente similares a los de la administración pública*, entonces son homogéneos entre sí

Hipótesis estadística de significancia:

H1 Si los estilos de manejo de conflictos medidos con los instrumentos de Thomas Killman de los mandos medios del departamento de operaciones de la empresa Arancia Corn Products a través de la prueba T-student con un nivel de confianza de 0.5 resulta igual o superior a 1.6759, entonces la hipótesis de investigación se acepta.

Hipótesis estadística de correlación:

H2 El estilo de manejo de conflictos que se presenta en la empresa Arancia Corn Products y el estilo de liderazgo que se encuentra en las entidades públicas tienen correlación, la cual se expresa en una correlación negativa fuerte de -1 y positiva fuerte de $+1$, pasando por cero en la escala de Pearson, entonces la hipótesis de investigación se acepta.

Hi: $r_{xy} = 0$

Ho: $r_{xy} \neq 0$

Donde:

- x. Son los estilos de liderazgo ejercido en el departamento dirección de operaciones de la empresa Arancia Corn Products
- y. es el estilo de liderazgo en la Administración Pública
- r. Es la correlación entre las variables
- $=0$ No existe correlación
- $\neq 0$ Existe correlación.

** El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) y el Centro de Investigación y Seguridad Nacional (CISEN).

A continuación mostramos la escala de correlación de Pearson:

- 0.90	Correlación negativa fuerte
- 0.75	Correlación negativa considerable
- 0.50	Correlación negativa media
- 0.10	Correlación negativa débil
0	Correlación nula
+ 0.10	Correlación positiva débil
+ 0.50	Correlación positiva media
+ 0.75	Correlación positiva considerable
+ 0.90	Correlación positiva fuerte

DEFINICIONES OPERACIONALES

Para fines de la investigación se hace necesario determinar algunos conceptos que resultan clave en nuestro estudio, de su definición dependerá su cause; dichas definiciones serán las que utilizaremos en el desarrollo del presente proyecto.

Liderazgo

Tomaremos la concepción de liderazgo como la manera en que una persona en función a su comportamiento logra hacer que las demás cumplan con lo deseado en el momento preciso, es decir, un líder será aquella persona que actúa para ayudar a un grupo a lograr su metas mediante la aplicación máxima de sus capacidades y que siempre se encuentra al frente de un grupo, impulsándolo e inspirándolo para la realización de sus actividades

Comunicación

Enfocaremos nuestra atención en los cinco componentes de la comunicación, es decir, evaluaremos las capacidades que debe realizar toda persona para mantener las relaciones interpersonales y grupales exitosas, su auto percepción, si sabe escuchar si sabe ser claro al transmitir sus ideas, si puede expresar sus sentimientos constructivamente, que grado de apertura tiene hacia los demás

Manejo de conflictos

Será entendido como el conjunto de actividades y técnicas a los que pueden recurrir los individuos para negociar y resolver sus conflictos y desacuerdos, en nuestro caso nos interesa los conflictos que se presentan a nivel interpersonal

RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de datos será de tipo documental y de campo, consideraremos documental la que se basa en libros, publicaciones y revistas que serán la base del marco teórico

Será de campo la que recolectemos por nuestra cuenta a través de los instrumentos de investigación ya mencionados, cuestionarios que serán aplicados a los mandos medios, se aplicarán mediante la participación voluntaria y se garantizará el anonimato de sus respuestas accediendo a participar, se aplicarán los tres formatos de cuestionarios.

A continuación se describen los cuestionarios, los cuales serán los instrumentos para la obtención de la información de campo que será analizada.

INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Para llevar a cabo nuestra investigación y comprobación de las hipótesis se utilizarán tres instrumentos:

1. Estilo de liderazgo, cuestionario de Henry Blanchard y Paul Hersey.
2. Estilo de comunicación, contenido en el manual de estrategias gerenciales del INAP
3. Estilo manejo de conflictos, cuestionario de Thomas Killman

Estos instrumentos servirán para verificar los estilos de liderazgo que actualmente prevalece en el departamento de dirección de operaciones en el área de recursos humanos de la empresa Arancia Corn Products, así como el estilo de comunicación entre líderes y subordinados, la capacidad de negociación.

A continuación se escribirán de manera general dichos instrumentos de medición.

1. Estilo de liderazgo, cuestionario de Henry Blanchard y Paul Hersey.

El modelo de este instrumento ha sido retomado del elaborado por Henry Blanchard y Paul Hersey, sirve para evaluar el o los estilos de liderazgo que adoptan los líderes en esta organización.

De acuerdo con los autores, se mostrarán los cuadrantes que calificarán los resultados que se obtengan de la investigación:

3er cuadrante	Tareas bajas Relaciones altas	Tareas altas relaciones altas	2o cuadrante
4o cuadrante	Tareas bajas relaciones bajas	Tareas altas relaciones bajas	1er cuadrante

Este estilo evalúa el estilo de Liderazgo que tiene cada uno de los participantes que va desde el Cuadrante 1 "Tareas Altas Relaciones Bajas" hasta el Cuadrante 4 "Tareas Bajas Relaciones Bajas", de acuerdo a Paul Hersey y Henry Blanchard, el Cuadrante ideal es el 2 "Tareas Altas Relaciones Altas", esto quiere decir tener un estilo demócrata participativo, trabajo en grupos y comunicación idónea.

2. Estilo de comunicación, contenido en el manual de estrategias gerenciales del INAP

Para evaluar el estilo de comunicación se utilizó el cuestionario contenido en el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP, que consta de cuarenta preguntas las cuales nos proporcionan la posibilidad de analizar el grado y estilo de comunicación en las relaciones interpersonales de los individuos que tomaron dicho diplomado, con este se puede evaluar cinco diferentes componentes de comunicación que son:

Autopercepción (Concepto de sí mismo)
Escuchar (poner atención)
Claridad de expresión (saber comunicarse)
Capacidad de expresar los sentimientos constructivamente
Grado de apertura para los demás

Así como también se evalúan a los participantes a través de los siguientes estilos de comunicación:

- Inclinado hacia la acción
- Racional en cuanto a sus métodos
- Enfocado hacia las relaciones humanas
- Conceptual en cuanto a las ideas

Puntuación máxima	Clave	Concepto
21	C	Autopercepción
24	E	Escuchar
18	CE	Claridad de expresión
30	ES	Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente
27	GA	Grado de apertura

3. Estilo manejo de conflictos, cuestionario de Thomas Killman

Para el estilo de Manejo de Conflictos se tomó el instrumento elaborado por Thomas Killman, este consta de treinta preguntas, dicho cuestionario pretende analizar el comportamiento de una persona cuando se encuentra en una situación de conflicto, Killman evalúa el comportamiento de una persona en situaciones de conflicto, es decir situaciones en las que los intereses de dos personas parecen ser incompatibles. En dichas

situaciones se puede describir el comportamiento de la persona con base a dos dimensiones:

- **Afirmación o asertividad:** el grado hasta el cual una persona intenta satisfacer sus propios intereses.
- **Cooperación:** el grado hasta el cual la persona intenta satisfacer los intereses de la otra persona.

Basándonos en estas dos dimensiones se pueden definir cinco métodos específicos de manejar el conflicto y los cuales se evaluarán en dicho cuestionario y que anteriormente ya se habían señalado:

- **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.

marco teórico

MARCO TEORICO

En un mundo cuyo signo principal es el cambio, resulta importante el estudio de la capacidad de dirigir, orientar y fortalecer el esfuerzo colectivo hacia la continua innovación y adaptación a las nuevas circunstancias inestables.

Es urgente encontrar formas de inspirar y dirigir este mundo que ha sufrido cambios tan inesperados, que han sido parteaguas en varios aspectos, es por eso que se necesitan líderes que respondan a las exigencias del mundo actual.

El Liderazgo se esta dando hoy por hoy, en nuevo contexto en el que la información y el conocimiento cobran una nueva dimensión. En siglos pasados el liderazgo de las instituciones se sustentaba más en poderes económico, político y militar. Ahora en la era de la información y del conocimiento, los capitales no son más importantes que los conocimientos y las nuevas tecnologías (Naisbitt, 1982).

El Liderazgo se da, en todos los aspectos de la vida social; en la familia, en la escuela, en los grupos formales e informales; en el mundo político, en el empresarial, en las instituciones públicas, en las organizaciones de beneficencia, etc. Para nuestro estudio haremos énfasis en el liderazgo del mundo empresarial y organizacional ; principalmente en el liderazgo que se da en el sector privado teniendo como objeto de estudio los niveles de los mandos medios de ARANCIA CORN PRODUCTS, del departamento de operaciones.

Para lograr esto primeramente conceptualizaremos al LIDERAZGO, así como también características, funciones, estilo y modelos que se han adoptado según el contexto en que se sitúa el líder. Más adelante se relacionara con el concepto de comunicación que es fundamental para el líder y manejo de conflictos.

Entre las investigaciones más relevantes se encuentran las realizadas por Douglas McGregor (1960), que analiza la influencia de la filosofía de los líderes en su conducta y en el estilo de dirigir; las de Robert Tannenbaum y Warren Smchimidt (1973), que analizan la relación entre estilo democrático y uno autoritario; las de Robert Blake y Jean Mouton (19759, que definen las dos variables esenciales sobre las que se ejerce el liderazgo, que son: la orientación hacia los resultados y la orientación hacia la conducción de las personas. La de Paul Hersey Y Kenneth Blanchar (1981), quienes investigan la íntima relación que se da entre el líder y los seguidores. La existencia del líder depende de los colaboradores; no existe líder sin seguidores.

Otros que no dejan de ser importantes que han contribuido al estudio son: Tom Peters y Robert Waterman (1982), con sus estudio de las organizaciones excelentes desde su perspectiva como asesores de empresa; Warren Benis (1985); John p. Kotter(1988); John W. Gardner (1990),

Muchos de estos estudios no se ven desde la perspectiva de México, el que sobresale es el de Alfonso Siliceo Aguilar (1992), con su libro Liderazgo para la productividad en México, analiza la relación entre productividad, educación y relaciones industriales.

Con los antecedentes que se tiene sobre el tema se puede decir que, la visión general que tienen los trabajadores de su jefe es que ordenan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen reglas, criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas.

Esto se presenta en la mayoría de las organizaciones, la preocupación de los directivos y mandos medios debería estar centrada en crear una imagen en la cual los subordinados los catalogaran como colaboradores, generadores de confianza, que escucharan a los empleados, comprometerse con los ideales y la visión que profesan.

El Liderazgo es un fenómeno dual entre los seguidores y el líder, que se da en un proceso dinámico de compromisos e interrelaciones en el que los seguidores y el grupo como tal requieren ser satisfechos en sus necesidades más profundas y en la obtención de sus objetivos y metas. El líder representa la mejor opción para lograr los fines grupales. El líder debe ser un especialista en brindar aprecio a los colaboradores y a los iguales, así como a los de arriba; debe brindar guía y orientación, conocimientos técnicos o información privilegiada (Mintzberg, 1975); poseer y compartir conceptualizaciones que expliquen y den sentido al quehacer de la organización y de las personas debe proporcionar sentimientos de cohesión e integración entre los miembros de una organización.

Todo líder es un guía y un conductor de personas y grupos humanos que tiene la habilidad de señalar rumbos y creer en ellos con tal seguridad y convencimiento, que los seguidores abrazan y hacen propios esos ideales y metas (Casares, 1989).

DESARROLLO DEL LIDERAZGO

Actualmente se necesitan líderes y empresarios que afronten la nueva situación. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta).

1.- Edad del liderazgo de conquista.

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

2.- Edad del liderazgo comercial.

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal del liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

3.- Edad del liderazgo de organización.

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde “pertenecer”. La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

4.- Edad del liderazgo e innovación.

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia. .

5.- Edad del liderazgo de la información.

Se ha hecho evidente que ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan como se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona, que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

6.- Liderazgo en la “Nueva Edad”.

Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Los líderes de la organización del siglo XXI deberán conducir a sus empresas e instituciones hacia un mayor desarrollo tecnológico exigido por la competitividad y hacia una mayor desarrollo humano requerido por sus miembros, la sociedad y la tecnología.

Los líderes necesitan saber como se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber como pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo. Su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos.

CONCEPTO DE LIDERAZGO

Existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. La palabra liderazgo tiene varias interpretaciones y confusiones que vale la pena definir, se suele confundir el concepto de liderazgo con administrador. En las diferentes ciencias o disciplinas, líder se entiende como ser el primero, tal es el caso en la mercadotecnia donde se habla de productos líderes, o en la ciencia administrativa, cuando se refiere al liderazgo de la empresa por ser la mejor o la más grande.

A continuación se citaran a las más representativas :

Uno de los primeros conceptos formales que se suscitó fue el elaborado por :

George R. Terry.

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

Paul Hersey y Henry Blanchard.

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

Chiavenato, Idalberto

“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”

Cartwright y Zander

“Liderazgo es la capacidad de tener el poder personal y social, la habilidad de convertir una intención en un resultado y mantenerlo a través y para la gente”.

John W. Gardner

“Lider es aquel que concibe y expresa metas que elevan a las personas por encima de sus pequeñas preocupaciones, por encima de sus conflictos y las integran en busca de metas trascendentes”.

John P. Kotter

“Es el proceso de mover a un grupo o grupos hacia alguna dirección, a través de medios no coercitivos”

Siliceo

“Liderazgo es un agente de cambio”

Warren Venís.

“Líder es un ser visionario, un profeta, un artista del futuro que logra que las visiones se concreten”

“es el comportamiento de algunos miembros del grupo, o de la organización, que crea o modifica los principios y valores básicos de dicho grupo”.¹

“ es el arte de combinar seducción y organización ”.²

“es el arte de gestionar voluntades”.³

“es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar los objetivos”⁴

Con estas definiciones podemos decir que “el liderazgo es el arte de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales”. que crea, seduce o modifica los valores de un grupo para alcanzar objetivos. Hay muchos autores que dan su definición de liderazgo y que han tratado de encontrar características específicas que debe tener un buen líder, pero con el pasos del tiempo dicha lista de características ha ido en aumento.

Por ejemplo, Edwin Ghiselli nos habla que ha encontrado cinco características que debe tener un buen líder, claro esto después de haber hecho un estudio a 264 gerentes de más de 90 compañías distintas, dichas características son las siguientes:

Inteligencia: El nivel de inteligencia de una persona es un indicador exacto de la probabilidad de que obtuviera éxito como administrador.

Habilidad de supervisión: Es la utilización efectiva de cualesquiera prácticas supervisoras que sean indicadas por las exigencias particulares de la situación.

Iniciativa: Se compone de dos factores, el primero es comportamental el cual refleja la

¹ Consultoría de procesos pag. 84

² Mateo, Juan-Valdano Jorge, *Liderazgo*, pag. 42

³ Idem.

⁴ Keith, Davis y John W. Newstrom. *Comportamiento humano en el trabajo*, 8º .McGraw-Hill, 1991, pag 234.

capacidad de actuar con independencia e iniciar acciones sin estímulo ni apoyo de otros; y el segundo es cognoscitivo e implica la habilidad de ver vías de acción que no son aparentes para los demás.

Seguridad en sí mismo: El individuo se ve a sí mismo como un agente efectivo al resolver los problemas que se presentan

Nivel ocupacional auto–percibido: El grado en que una persona se considera.

Por otro lado Frederick Fiedler tiene en su estudio las mismas características, pero además nos dice que *“los dirigentes afortunados son más perceptivos que los que no tienen éxito, y más hábiles para diferenciar entre sus mejores y sus peores subalternos. Además, los líderes más eficientes eran más reservados y retraídos en sus relaciones dentro de las organizaciones”*.⁵ Este autor nos habla de las características que con frecuencia se encuentran y que pueden ser de gran utilidad al predecir el éxito gerencial son: la inteligencia, el gusto por las actividades persuasivas y competitivas, la motivación para la realización y el poder, la iniciativa, habilidad de supervisión y confianza en sí mismo.

Keith Davis y Jonh W. Newstrom nos dicen que *“los tres tipos de habilidades que utilizan los líderes son: técnicas, humanas y conceptuales. Aunque en la practica estas habilidades están interrelacionadas, puede considerárseles separadamente”*⁶.

La habilidad técnica se refiere al conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica.

La habilidad humana es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para obtener resultados del trabajo en equipo

La habilidad conceptual es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias, como en los planes estratégicos de largo plazo.

Se puede decir que la mayoría de los autores emplean las mismas características, pero cabe mencionar algunas deficiencias en sus teorías de las características como explicación de la efectividad de un conductor, y las podemos englobar en las siguientes:

Hacen caso omiso de la influencia de las personalidades y necesidades de los subalternos

No especifican la importancia relativa de las diversas características

Los resultados de las investigaciones no son uniformes y las lista aumentan cada vez

No toma en cuenta la influencia de la tarea; en efecto la naturaleza de los estudios hace imposible generalizar los resultados de una situación a otra.

⁵ Dessler Gary, *Organización y administración*, PHI, pag.154

⁶ Keith, Davis y John W. Newstrom. *Comportamiento humano en el trabajo*, 8°. McGraw-Hill, 1991, pag 235.

FUNCIONES DE UN LÍDER

Tomando en cuenta la consideración de que un líder juega diversos roles, a este se le asignan diversas funciones las cuales debe cumplir en ocasiones de forma simultanea y con concordancia. Por ejemplo:

Líder como ejecutivo: Coordina las tareas del grupo y supervisa las actividades.

Líder como organizador: Planifica, programa y orienta.

Líder como estratega: Ordena, distribuye, dispone y arbitra recursos.

Líder como experto: Ayuda, aconseja y complementa.

Líder como fuente de recompensa y castigos: Premia, censura y reprime.

Líder como árbitro y mediador: Ayuda, coopera, motiva y regula.

Líder como portero del grupo: Representa, identifica y avala.

ESTRATEGIAS DE UN LÍDER

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

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

Atención mediante la visión: para elegir un rumbo, el líder debe primero haber desarrollado una imagen mental de un futuro posible y deseable para la organización.

Significado mediante la comunicación: un factor esencial del liderato es la capacidad de influenciar y organizar significados para los miembros de una organización esto crea una comunidad de aprendizaje y constituye una organización eficaz.

Confianza derivada de la consistencia: los líderes deben inspirar confianza, deben construir una buena imagen en base a la persistencia y a la constancia.

Desarrollo del propio líder Autocrítica: los líderes verdaderos no se hayan tazas de presunción o auto adoración, confían en sí mismos, su actitud central es el auto respeto.

Voluntad de asumir riesgos:

Debe reconocer y compartir la incertidumbre.
Debe aceptar los errores.
Debe estar dispuesto a responder a los retos.

Capacitación: los líderes buscan que otros asuman responsabilidades y realicen esfuerzos para lograr objetivos.

Descentralización: Es eficaz mediante una verdadera delegación de poderes que implica que se confíe en las personas que desempeñan las funciones.

En 1973 Henry Mintzberg enumeró ocho capacidades importantes del liderazgo:

CAPACIDAD DE LOS PARES capacidad de establecer y mantener una red de contactos con los iguales, y de establecer ligaduras en el seno del grupo.

CAPACIDAD DE LIDERAZGO capacidad de ser sociable con los subordinados y con las complicaciones propias del poder, de la autoridad y de la dependencia.

CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS capacidad de mediar en el conflicto, de trabajar con perturbaciones de tensión psicológica, de ser aceptado y de controlar presiones internas y externas al grupo.

CAPACIDAD DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN capacidad de construir redes, de extrapolar información estratégica y validar información, de diseminar eficazmente la información.

CAPACIDAD DE TOMA DE DECISIÓN NO ESTRUCTURADA capacidad de descubrir problemas y soluciones cuando las alternativas, la información y los objetivos son ambiguos.

CAPACIDAD DE ATRIBUCIÓN DE RECURSOS -capacidad de decidir entre usos alternativos del tiempo y de otros recursos organizativos escasos.

CAPACIDAD EMPRENDEDORA capacidad de asumir riesgos sensatos, aplicar innovaciones y la voluntad de tener éxito/ protagonismo.

CAPACIDAD DE INTROSPECCIÓN - capacidad de comprender la posición de un líder y su impacto en la organización.

CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

Los teóricos que han realizado investigaciones acerca del Liderazgo destacan principalmente que un líder cuenta con las siguientes características:

Se destacan como características de un líder:

- Inteligencia
- Iniciativa
- Energía y agresividad
- Madurez emocional
- Responsabilidad
- Persistencia
- Persuasivo
- Habilidad comunicativa
- Habilidad técnica
- Habilidad conceptual
- Seguridad en sí mismo
- Creatividad
- Participación social

ESTILOS DE LIDERAZGO

El estilo de liderazgo se refiere al padrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás. El estilo se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación.

Es importante que el líder descubra su estilo, lo conozca, lo depure y comprenda ya que afectará a los miembros del grupo o seguidores. Y será su estilo de liderazgo el estímulo que mueva a cada uno ante diferentes circunstancias.

Cuando alguien adopta un papel de líder dentro de una organización, mucho de su estilo depende de como maneje sus habilidades, tanto técnicas, como humanas y conceptuales.

Conociendo a fondo estos elementos, el líder puede actuar de forma más óptima.

Cada individuo en la práctica va perfeccionando, o en su caso, deteriorando estas habilidades de acuerdo a su posición y resultados dentro de la organización a lo largo del tiempo, y va conformando su propio estilo de liderazgo.

A finales de los años 30 Kurt Lewin, prestigioso psicólogo social, y sus colegas pusieron en marcha una serie de experiencias sobre el liderazgo que, a la postre, se convertirían en punto de referencia de numerosos estudios.

Se plantearon investigar los efectos que los distintos estilos de liderazgo tenían sobre el funcionamiento de los grupos, sobre el rendimiento y la satisfacción de sus miembros, sobre la ejecución de las tareas y las relaciones interpersonales.

Trabajaron con tres estilos de liderazgo: **autocrático** (el líder marca las pautas a seguir, el qué, el cuándo y el cómo), **democrático** (líder y seguidores lo hacen de manera consensuada) y **liberal** (el líder deja que sea el grupo el que, por sí mismo, establezca sus propios criterios).

El liderazgo autocrático, aunque en ocasiones generaba altos niveles de productividad en el grupo, lo hacía a costa de la satisfacción de sus miembros y de sus relaciones interpersonales. Había mayor tensión y conflicto, y era necesario un mayor control la presencia del líder para que se realizara la tarea

El liderazgo democrático permitía lograr un rendimiento satisfactorio en la tarea (aunque no siempre máximo), un mayor compromiso con la misma y un clima de colaboración y satisfacción generalizadas.

El liderazgo liberal, resultó caótico tanto respecto a la tarea casi nadie hacía nada o, si se hacía, era de forma descoordinada, como respecto a las relaciones interpersonales (conflicto, pasividad, etc.).

Además de los interesantes resultados que obtuvieron, en general favorables para el estilo *democrático*, se pudo extraer una serie de conclusiones que gozan de una indudable vigencia:

Una misma persona puede ejercer distintos estilos de liderazgo. En la actualidad se destaca la "flexibilidad" como una de las características básicas que todo líder ha de tener.

Esos estilos de liderazgo se pueden observar en comportamientos concretos que se aprenden y/o mejoran. El *enfoque de competencias* incluye éste como uno de sus planteamientos esenciales.

Cada estilo genera una situación distinta, un clima social diferente, dentro del cual ha de trabajar el grupo. Diversos estudios que relacionan el liderazgo con el clima así lo testifican.

Recompensas contingentes: se proporcionan diversos tipos de recompensas a cambio del logro de los objetivos acordados.

Las situaciones sociales creadas por cada estilo de liderazgo generan niveles distintos de rendimiento y satisfacción de un mismo grupo. En consecuencia, las características personales de cada miembro del grupo, por sí solas, no explican su comportamiento; es necesario considerar también las características de la situación y el contexto en que se encuentran, entre las cuales ocupa un lugar preferente, como se ha dicho, el comportamiento del líder y el clima que establece.

Si bien se acepta la validez de estos resultados, hoy por hoy, sin embargo, disponemos de un más amplio conjunto de datos que nos permiten establecer algunos planteamientos

más adecuados a las situaciones complejas en que discurre nuestra actividad. Tal es así, que aun asumiendo una preferencia generalizada por un estilo de liderazgo democrático, la realidad marca exigencias diferenciales a medida que los contextos y las situaciones varían. Esto pone de manifiesto la necesidad de considerar aspectos tan importantes como la "flexibilidad" del líder orientada al empleo de diferentes estilos según las circunstancias.

En líneas generales, al hablar de las distintas formas estilos en que un líder se relaciona con sus colaboradores, se está poniendo de relieve dos ideas fundamentales:

_*

El grado en que el líder está dispuesto a permitir que sus colaboradores influyan en la interacción y en las decisiones y acciones que se adopten.

_*

El grado en que el líder enfatiza las diferencias de estatus en esa relación.

Los criterios más contrastados y aceptados para establecer diferentes estilos de liderazgo son los siguientes:

_*

Según la diferenciación tarea/persona : Se trata de considerar si el proceder del líder está dirigido a la *realización de la tarea* (comportamientos orientados a facilitar al grupo el desempeño de la tarea) o al *mantenimiento del grupo* (comportamientos orientados a mantener al grupo unido y a que sus miembros mantengan buenas relaciones interpersonales).

De aquí se derivan, por lo tanto, dos dimensiones.

_*

Interés por la tarea: el líder fomenta altos niveles de productividad, organiza y define las actividades del grupo en función de los objetivos de éste. También se conoce como *interés por la producción, centrado en la producción, orientado a la tarea, centrado en la tarea, preocupación por la tarea, iniciación de estructura o desempeño*

_*

Interés por las personas: el líder se preocupa por las necesidades, intereses, problemas, desarrollo, interacciones, etc., de los miembros del grupo y actúa para satisfacerlas y desarrollarlas. También se conoce como *interés por la persona, centrado en la persona, orientado a la persona, preocupación por la persona, consideración o mantenimiento*.

MODELOS PARA EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO

CONCEPTO	ADMINISTRACIÓN						
	CIENTÍFICA	TRADICIONAL	RELACIONES HUMANAS	SICOLOGÍA INDUSTRIAL	SICOLOGÍA	MODERNA	SISTEMAS ABIERTOS
AÑOS	1900-1940	1940-1950	1950-1960	1960-1965	1965-1968	1968-1970	1970-1971
EXONENTES	TAYLOR GANTT	FAYOL KOONTS O'DONELL	WECHESLER TANNENBAUM	LIBERT MCGREGOR	PAGES, LEVY, KATS LESVITT, FLORES	ATIZIONI DUTCH SCHEIM BUCKELEY	?
RAZONES QUE LA ORIGINAN	Revolución industrial y muchos recursos	Excedente de producción	Grupos numerosos Problemas competitivos		Conflicto Cambios Problemas del concepto de autoridad Toma de decisiones		
OBJETIVOS DEL ADMINISTRADOR	Mayor producción	Mayores ventas	Facilidad de grupo	Adecuación	Manejo de personas		Desarrollo
FORMA DE AUTORIDAD	Jefe absoluto	Jefe por manuales	Conciliador	El jefe fija metas	Líder de retroalimentación		
CONCEPTO SOBRE EL SUBORDINADO	Torpe factor productivo	Comisiones Elemento económico	El individuo	Parte de un grupo	Integrante de un grupo		Coopera con el equipo
RAZONES PARA EL TRABAJO	Hágalo por la fuerza	Hágalo por dinero	Hágalo por mí	Hágalo por nosotros		Hágalo por usted mismo	
MOTIVACIÓN	La fuerza	Económica	Felicidad	Comunicación Homogeneidad	Aceptación	Logro de las metas	Autorrealización
TRATO AL EMPLEADO	Como una cosa	Como factor mantenimiento	Paternalista	Hermanable	Por colaboración	Por metas logradas	
PRINCIPIOS	La gente produce obligándola		La gente feliz puede producir			La gente que produce es feliz	
RELACIÓN PUESTO Y TRABAJO	Se busca al hombre para el puesto		Se busca el puesto para el hombre		Integración hombre-organización Metas comunes		
RESULTADOS	Robots	Falsa motivación	Pocos resultados	Canibalismo	Organización integral	Productividad	

ANÁLISIS TRADICIONAL:

Weber identificó de manera magistral tres prototipos de liderazgo:

- El liderazgo carismático.
- El liderazgo autoritario.
- El liderazgo legal burocrático.

Cuando se multiplican los estudios sobre los grupos, sobre todo a partir de K.. Lewin, el tema del liderazgo se aborda desde diferentes perspectivas y se proponen numerosas tipologías. Una de las más conocidas es la ofrecida por Lippit y White, continuadores después de los años 40 de la obra de Lewin. Su clasificación es un punto de referencia obligatorio para cualquier análisis. Según estos autores los líderes se dividen en:

- Autoritarios.
- Paternalistas.
- Laissez-faire (“dejar hacer”).
- Democráticos.
- Participativos.

Esta división se hace atendiendo a la manera de:

Determinar los objetivos del grupo;

Tomar las decisiones en el grupo;

Tipo de relación entre los miembros del grupo que fomenta el líder;

Calidad que se consigue en la realización de las tareas;

Participación que se garantiza a los miembros del grupo;

Origen y dirección de los flujos de información;

Forma cómo se realiza el control;

Promociones en el interior del grupo;

Quién reparte sanciones y gratificaciones.

Posterior a este enfoque fueron surgiendo otros con diferentes perspectiva y punto de vista, pero partiendo de la base.

TEORIA DE LOS RASGOS

Si quisiéramos describir a un líder basándonos en los conocimientos generales que aparecen en los medios de comunicación modernos, podríamos enumerar cualidades como inteligencia, carisma, determinación, entusiasmo, fuerza, valor, integridad, seguridad en sí mismo, y otras, llegando posiblemente a la conclusión de que los líderes deben de ser personas muy especiales. La búsqueda de características con las ya mencionadas, las cuales distinguen al líder del resto de la población, fue el trabajo principal de los primeros psicólogos que estudiaron el liderazgo.

Es posible aislar una o más características sociales, físicas, intelectuales, o de personalidad en personas a quienes generalmente se les reconoce como líderes Gandhi, Napoleón, Hitler, Lincoln, Juana de Arco, Martín Luther King... etc. Quizás aceptamos que todos ellos corresponden a una nueva definición de líder, pero son personas con características diametralmente opuestas. Si el concepto de rasgos fuera válido, habría que

encontrar características específicas que tuvieran todos los líderes.

Se han realizado diversos estudios de los rasgos. Ralph M. Stogdil descubrió que varios investigadores identificaron cinco rasgos físicos relacionados con la habilidad para el liderazgo (como energía, apariencia, estatura); cuatro rasgos de inteligencia y habilidad; dieciséis rasgos de personalidad, seis características relacionadas con la tarea (impulso por el logro, persistencia e iniciativa) y nueve características sociales, (como cooperación, habilidades interpersonales). Este enfoque no representa una guía sobre que grado de cualquier rasgo debe tener una persona, para que se un buen líder, ni es un patron de medida que asegure que si se cuenta con algunos de los rasgos entonces uno ya es un excelente líder.

TEORÍAS CONDUCTUALES

La imposibilidad de dar con la solución en la teoría de los rasgos impulso a los investigadores a estudiar las conductas propias de algunos líderes. Se preguntaron si tenía algo de especial la forma en que un buen líder se conduce. Por ejemplo ¿Tiende ha ser más democrático que autocrático? Y ¿Por qué?

Se esperaba que no sólo la teoría conductual aportara respuestas más definitivas sobre la naturaleza del liderazgo, sino que de tener éxito sus consecuencias prácticas serían muy distintas a la de los rasgos. Si la investigación de los rasgos había acertado en sus conclusiones entonces se tendría un criterio para seleccionar a la persona idónea que asumiera posiciones formales en los grupos y en las organizaciones donde se requiere liderazgo. En cambio si los estudios de la conducta lograban detectar las determinantes conductuales decisivas del liderazgo, se podría entrenar a las personas para que se conviertan en líderes. La diferencia de la teoría de rasgos y la conductual, en cuanto a su aplicación, reside en sus suposiciones.

En caso de ser válida la teoría de los rasgos ello significaría que los líderes son básicamente innatos, o se tiene ese don o no. Por otra parte si el líder posee comportamientos específicos, es posible enseñar el liderazgo se podría diseñar programas que incluyen esos patrones de conducta en quienes desean ser líderes eficientes. Ello constituye una posibilidad más interesante pues significa que podemos ampliar el número de líderes. Si el entrenamiento da resultado, nunca habrá escasez de líderes.

Ha habido varios estudios que examinaron los estilos de conducta. Reseñaremos brevemente los dos más conocidos: El grupo Ohio State University y el grupo de la University of Michigan.

LOS ESTUDIOS DEL GRUPO OHIO STATE UNIVERSITY

La más general y más reducida de las teorías conductuales es resultado de la investigación comenzada en Ohio State University a fines de la década de 1940. En esos estudios se trató de identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder. Comenzando con más de mil dimensiones la lista fue estrechándose gradualmente hasta llegar a dos categorías que aplicaban la mayor parte de la conducta del liderazgo

descrita por los subordinados. A esas dimensiones las llamaron *iniciación de estructura y consideración*.

La iniciación de la estructura denota la medida en que el líder tiende a definir y estructurar su rol y los de los subordinados en la obtención de las metas. Incluye la conducta tendiente a organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas. El líder caracterizado como alto en esta variable puede describirse como aspectos como el hecho de que asigna determinadas tareas a los miembros del grupo, espera que mantengan niveles bien definidos de desempeño e insiste en cumplir con los plazos.

La consideración es el grado en que una persona suele tener relaciones laborales que se caracteriza por confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y aprecio por sus sentimientos. Muestra interés por el bienestar de sus seguidores, por su comodidad su estatus y su satisfacción. Un líder con alta puntuación en esta variable será descrito como una persona que ayuda a sus subordinados en sus problemas personales, que es amistoso y accesible y que trata igual a todos los subordinados.

Muchas investigaciones, basadas en las definiciones anteriores, comprobaron que un líder con alta puntuación en iniciación de estructura y en consideración tendían a lograr un alto rendimiento y satisfacción entre sus subordinados con mayor frecuencia que los que tenían una baja calificación en alguna de las dos variables o en ambas. Sin embargo este estilo no siempre producía consecuencias positivas. Por ejemplo el comportamiento del líder de este tipo daba origen a tasas más altas de quejas, ausentismo, rotación de personal y a niveles menores de satisfacción en el trabajo para los empleados que realizaban tareas rutinarias. En otros estudios se observó que una gran consideración guardaba relación negativa con la clasificación de desempeño del líder hechas por su superior. En conclusión, los estudios de Ohio State University revelan que el estilo basado en una gran consideración e inicio de estructura produce resultados positivos, pero hubo bastantes excepciones que indican que los factores situacionales deben ser integrados a la teoría.

ESTUDIOS DE LA UNIVERSITY OF MICHIGAN

Los estudios sobre el liderazgo emprendidos en el Centro de investigación de la University of Michigan, más o menos por la misma época que los que se realizaban en Ohio State University; perseguían objetivos similares : “Identificar las características conductuales de los líderes que parecían estar relacionadas con las medidas de la eficacia del desempeño”.

El grupo de Michigan encontró dos dimensiones de la conducta del liderazgo que denominaron *orientada al empleado y orientada a la producción*. Los líderes que tenían la primera, daban mayor importancia a las relaciones interpersonales, mostraban interés por las necesidades de sus subordinados y aceptaban la existencia de diferencias individuales entre éstos últimos. Los que tenían la segunda dimensión, en cambio, tendían a dar prioridad a los aspectos técnicos o de tarea de su trabajo, su interés se centraba en efectuar las tareas del grupo y veían en los miembros un medio para alcanzar esos fines.

La conclusión a la que llegaron los investigadores de la University of Michigan favorece mucho a los líderes cuyo comportamiento estaba orientada al empleado. Se observaba en ellos mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

LA MALLA GERENCIAL DE BLAKE Y MOUTON (GRID ADMINISTRATIVO)

Al exponer los estudios de Ohio State, de Michigan y de dinámica de grupo, Robert R. Blake y Jane S. Mouton han popularizado su Grid administrativo y lo han usado ampliamente en programas de organización y desarrollo administrativo.

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

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

Cinco tipos diferentes de dirección basados en el interés por la producción (tarea) y el interés por las personas (relaciones) están situados en cuatro cuadrantes identificados por los estudios antes mencionados.

El interés por la producción se vuelve más importante para el dirigente a medida que su colocación se traslada a la derecha sobre la escala horizontal. Un dirigente con una clasificación de 9 en el eje horizontal. Un dirigente con una clasificación de 9 en el eje horizontal tiene un interés máximo por la producción.

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

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

El interés por las personas está ilustrado sobre el eje vertical. Las personas se vuelven más importantes para el dirigente a medida que su colocación asciende sobre el eje vertical. Un dirigente con una clasificación de 9 en el eje vertical tiene un interés máximo por las personas. *Ver fig. 1*

Como el liderazgo se ejerce a través de otros, los supuestos acerca de las personas son

importantes para determinar la eficacia, ya sea que esta sea básicamente egoísta o altruista, destructiva o bien intencionada, manipulativa o directa, cerrada y oculta o abierta y transparente. Los ejes del interés por la producción y del interés por las personas se combinan en diversas formas, cada una de las cuales expresa la forma en que un individuo concibe el logro de la producción a través de las personas.

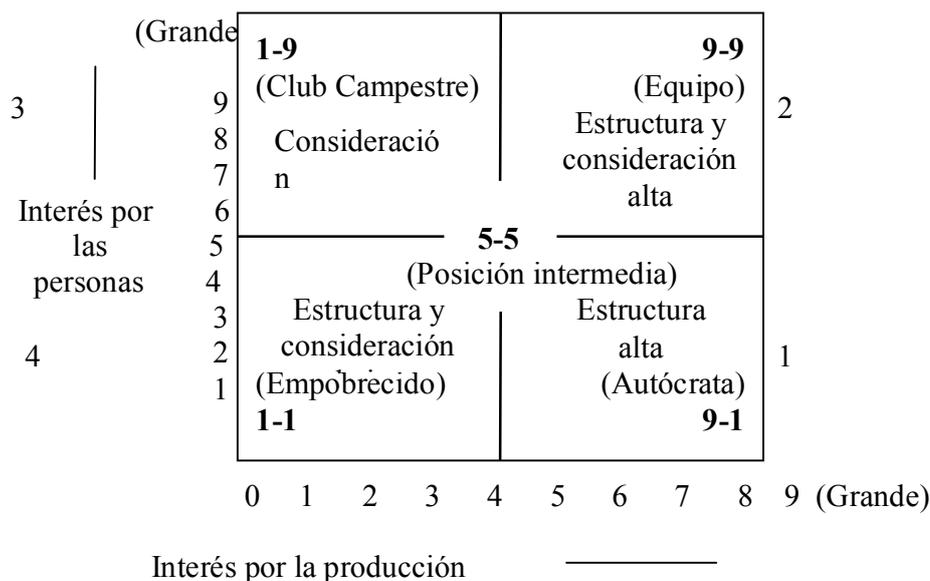


Fig. 1 Estilo de dirección

Los cinco estilos de dirección son descritos como sigue:

Empobrecido - La realización de un esfuerzo mínimo para hacer el trabajo necesario basta para sostener la cohesión de la organización.

Club Campestre - La atención cuidadosa a las necesidades que de establecer relaciones satisfactorias tienen las personas conduce a una atmósfera amistosa en la organización y a un ritmo de trabajo cómodo.

Autócrata (tarea)- La eficiencia en las operaciones resulta de condiciones de trabajo dispuestas de tal manera que los elementos humanos interfieren en un grado mínimo.

Posición intermedia (interés medio) - El rendimiento adecuado de la organización es posible gracias al equilibrio entre la necesidad de ejecutar el trabajo y al mismo tiempo mantener la moral de las personas a un nivel satisfactorio.

Equipo - El trabajo se realiza por medio de personas comprometidas; la interdependencia debida a un interés común en los propósitos de la organización produce relaciones de confianza y respeto.

En la figura 2 se puede observar la malla o el Grid administrativo donde se analizan las diferentes descripciones de los tipos de liderazgo.

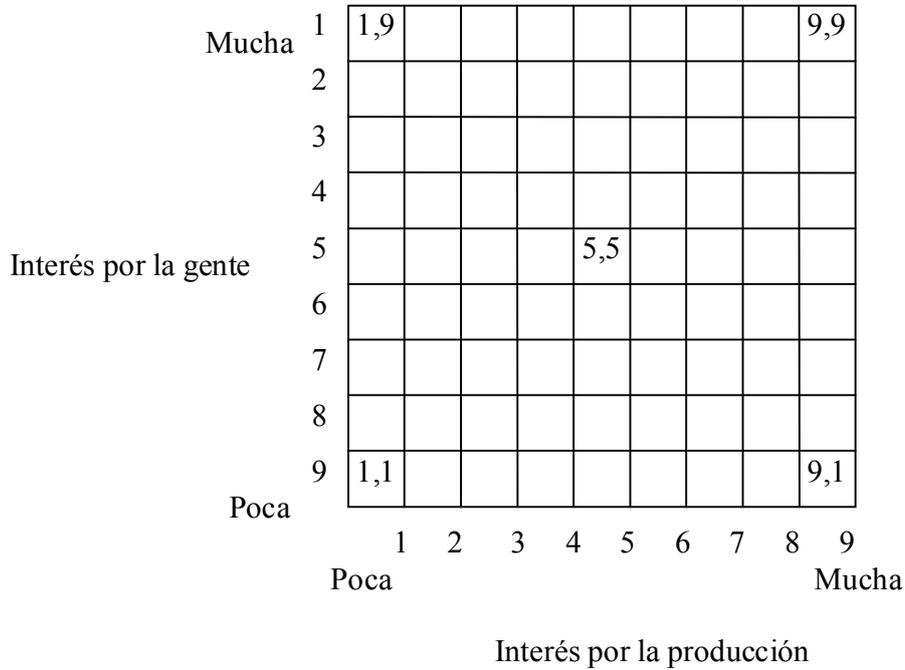


Fig. 2. El Grid administrativo

A continuación, se describirá a detalle las diferentes coordenadas de los tipos de líderes que pertenecen dentro del Grid Administrativo.

Descripción Del Líder Tipo 9,1

El estilo de liderazgo 9,1 descansa en el supuesto de que hay una contradicción inherente entre la necesidad que tiene la organización de obtener resultados y las necesidades de la gente.

Un líder de esta orientación, es trabajador, dispuesto a emplear el tiempo que se necesita cuando se trata de luchar con los problemas que le correspondan. El acento lo pone en la voluntad que ejerce mediante una determinación inflexible por tener el poder, controlar y dominar. El aprecio por los demás es escaso e inexistente, no hace caso a las sugerencias, recomendaciones, consejos o guías de otras personas.

Descripción Del Líder De Tipo 1,9

Un jefe de orientación 1,9 maneja sus asuntos a través de caminos indirectos ideales para crear una amistad y camaradería. La productividad se encarga de si misma en la medida en que se mantenga un clima de cordialidad y armonía.

El individuo aborrece el conflicto porque toma el desacuerdo como algo personal. Un

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

Descripción Del Líder De Tipo 1,1

El líder de orientación 1,1 experimenta una leve contradicción o no experimenta ninguna contradicción entre la necesidad de producción y las necesidades de la gente.

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

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

Descripción Del Líder Tipo 5,5

Un gerente de orientación 5,5 sólo empuja para lograr un nivel de productividad moderado y a cambio proporciona un monto de consideración aceptable para las actitudes y sentimientos de la gente que lleva a cabo este trabajo. Trata de progresar razonablemente dentro del sistema, siguiendo reglas y reglamentos para mantener el status como miembro de buena reputación.

La motivación 5,5 consiste en evitar que se le humille a uno o que se le ponga en ridículo. Cuando un gerente de esta orientación, cae de la gracia de sus colegas, por cualquier razón, experimenta dolor y pena. Delega sobre la base de justicia y equidad; esto significa deslindar responsabilidades de tal manera que cada persona obtenga una parte equitativa.

Descripción Del Líder Tipo 9,9

El estilo de liderazgo 9,9, integra una alta preocupación por la gente. A diferencia de otros enfoques de liderazgo, esta orientación supone que no existe ninguna contradicción inherente entre el fin de la organización y la necesidad de que la gente sea productiva.

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

tanto emocionales como financieros, que hacen posible el éxito de la empresa.

Para su mejor análisis, lo presentaremos en forma esquematizada:

ESTILOS DE LIDERAZGO	ESTILO DEL LIDER	EFFECTIVIDAD
1.1 Poco interés por la producción y por la gente	Tipo empobrecido	El peor estilo de liderazgo
1.9 El más bajo interés por la producción, el más bajo por las personas	Tipo Club Campestre	Estilo orientado a las personas
5.5 Como interés tanto por las personas como por la producción	Tipo interés medio	Mantiene el estilo actual de equilibrio
9.9 El interés más elevado tanto por la producción como por las personas	Tipo equipo	Lo máximo en los estilos de liderazgo
9.1 El más alto interés en la producción, el más bajo por las personas	Tipo autócrata	Estilo orientado a la producción

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

Si tomamos en consideración todos los puntos anteriores, entenderemos mejor las ventajas de la teoría de Blake y Mouton, por lo que 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 una estética sino más bien una dinámica, el comportamiento de un líder aprende de sus experiencias, por tanto, está en constante desarrollo.

TEORÍAS DE CONTINGENCIA

Los que analizaban los fenómenos del liderazgo fueron convenciéndose cada vez más de que predecir el éxito del liderazgo era más que el simple aislar unos cuantos rasgos o conductas preferibles. La imposibilidad de obtener resultados congruentes dio origen en

un nuevo énfasis en los factores situacionales. La relación entre el estilo del liderazgo y la eficacia indicó que en cierta condición **a**, el estilo **x** será el apropiado, mientras que el estilo **y** lo será en la condición **b** y el estilo **z** en la condición **c**. Pero que cosa eran las condiciones a, b, c, etc? Una cosa era afirmar la que la eficacia del liderazgo depende de la situación y otra muy distinta lograr aislar esas condiciones situacionales .

Se han hecho abundantes investigaciones para aislar los factores centrales de la situación que afecta a la eficacia del liderazgo. Un autor al reseñar la literatura descubrió que la tarea en cuestión (por ejemplo, la complejidad, tipo tecnología y tamaño de proyecto) constituía una importante variable moderadora, pero encontró además estudios que aíslan los factores situacionales como el estilo del supervisor inmediato del líder, las normas del grupo, el tramo de control, las amenazas externas y el estrés, las exigencias de tiempo y la atmósfera organizacional.

Entre los estudios basados en el enfoque de la Contingencia presentamos los siguientes::

MODELO CONTINUO AUTOCRÁTICO – DEMOCRÁTICO

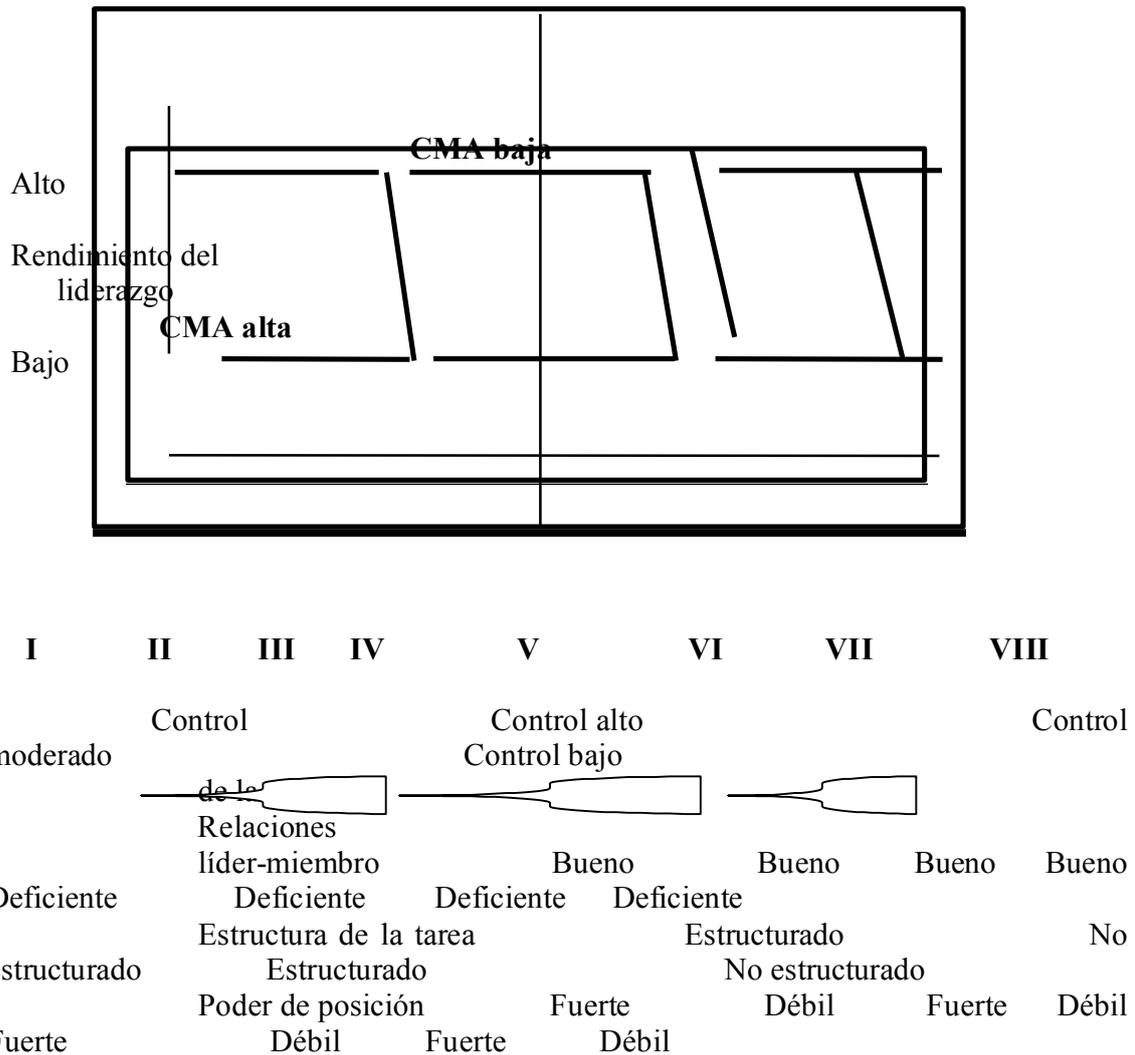
Si el comportamiento autocrático- democrático fuera visto sólo como dos posturas extremas, este modelo podría denominarse acertadamente una teoría conductual. Pero no son más que dos de las muchas posturas a lo largo de un continuo. En un extremo el líder toma las decisiones ordena a sus subordinados y espera que lo obedezcan. En el otro extremo comparte con los subordinados el poder de tomar decisiones, permitiendo a cada miembro del grupo una participación igual : una persona, un voto. Entre ambos extremos caen varios estilos de liderazgo, el estilo escogido depende de las fuerzas que actúan sobre el líder, el grupo operacional y la situación. Si bien esta teoría corresponde a la teoría de contingencia, investigar otras teorías de ese tipo veremos que es muy primitivo.

EL MODELO FIEDLER

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

Se cree que las personas con un nivel bajo de CMA, es decir, los que describen al compañero de trabajo menos apreciado en términos negativos, se preocupan primariamente del éxito en su tarea, es decir, están “centrados en la tarea”. Por otra parte, a las personas que describen a su compañero de trabajo menos apreciado en términos relativamente positivos (personas con CMA alta) se las considera como centradas en las relaciones, es decir, preocupadas espacialmente en conseguir y mantener relaciones interpersonales satisfactorias.⁷

⁷ Ver figura siguiente.



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

Para las situaciones en las que el líder tiene un alto grado de control (situaciones I, II, III) se plantea la hipótesis de que los líderes centrados en la tarea (baja CMA) serán más eficaces que los centrados en las relaciones (alta CMA). Bajo condiciones de control moderado (situaciones IV, V y VI) se predice una mayor eficacia de los líderes centrados en las relaciones interpersonales. Finalmente, se establece la hipótesis de que los líderes de baja CMA centrados en la tarea serán más eficaces en condiciones de bajo nivel de control

(situaciones VII y VIII).

En resumen, Fiedler sostiene que los líderes centrados en la tarea son más eficaces en situaciones extremas de alto o bajo control, pero que los líderes centrados en las relaciones tienden a ser más eficaces en situaciones intermedias de control moderado.

Este modelo de contingencia de Fiedler fue sometido a prueba en un meta-análisis para comprobar su exactitud. De acuerdo con los datos de los investigadores:

La teoría contingencial se induce correctamente de los estudios en los que estuvo basada;

En los estudios de laboratorio para prueba del modelo, todas las situaciones de liderazgo respaldaron la teoría exceptuando la situación II, y

En los estudios de campo para la prueba del modelo, tres de las ocho situaciones (IV, V y VI) dieron resultados en apoyo total, consiguiéndose un apoyo parcial para las situaciones I, II, III, IV y VIII.

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

Dejando aparte la validez de la escala de CMA, el modelo de contingencias de Fiedler ha recibido un amplio respaldo de la investigación. Este hecho implica que la eficacia de la organización puede aumentar si se emparejan apropiadamente líderes y situaciones. Por otra parte, aunque su enfoque a la teoría del liderazgo se ocupa principalmente de analizar el estilo de esta función, Fred E. Fiedler y asociados de la Universidad de Illinois, han sugerido una teoría de contingencias para el liderazgo.

La teoría de Fiedler implica que el liderazgo es cualquier proceso en el que la habilidad del líder para ejercer influencia depende de la situación del grupo y del grado en el que el estilo, la personalidad y el enfoque del líder se ajustan al grupo. En otras palabras, de acuerdo a Fiedler, las personas se convierten en líderes no sólo debido a los atributos de sus personalidades sino también a diversos factores situacionales y a la interacción entre los líderes y la situación. Con base en sus estudios, Fiedler encontró tres "dimensiones críticas de la situación de liderazgo" que afectan el estilo más efectivo de los líderes.

a) Poder del puesto.

Es la medida en que el poder de un puesto, a diferencia de otras fuentes de poder tales como el poder carismático o de experiencia, permite a un líder hacer que los miembros del grupo cumplan con las instrucciones; tal como se puede ver en el caso de los administradores, éste es el poder que surge de la autoridad dentro de la organización. Como Fiedler señala, un líder que tenga un poder claro y considerable en su puesto puede obtener con mayor facilidad un mejor seguimiento que el que podría conseguir otro líder

que carezca de este poder.

b) Estructura de la tarea.

Con esta dimensión Fiedler tenía en mente la medida en que se pueden especificar con claridad las tareas y la medida en que se puede considerar responsable a las personas de la ejecución, en contraste con las tareas que son vagas y no estructuradas. En los casos en los que las tareas son claras, se pueden comprobar con mayor facilidad la calidad del desempeño y se puede responsabilizar en forma más definida a los miembros del grupo por su desempeño, que en casos en los que las tareas son poco claras.

c) Relaciones entre líder y miembros.

Esta dimensión, que Fiedler consideró como la más importante desde el punto de vista de los líderes (puesto que el poder del puesto y la estructura de la tarea pueden en gran medida estar bajo control de la empresa) se refiere a la medida en que los miembros del grupo aprecian al líder y confían en él, y a la medida en que están dispuestos a seguirlo.

Como se describió anteriormente, para llevar a cabo su estudio, Fiedler postuló dos estilos principales de liderazgo. Uno de ellos orientado principalmente a las tareas y donde según él, el líder obtiene satisfacción al observar que las tareas se llevan a cabo; mientras que el otro estilo, se orienta principalmente al logro de buenas relaciones interpersonales y hacia la obtención de un puesto de importancia personal.

Fiedler definió "lo favorable de la situación" como el grado en el que una situación determinada permite al líder ejercer influencia sobre un grupo. Para medir los estilos de liderazgo y determinar si un líder está más orientado a tareas o a personas, Fiedler utilizó una técnica de prueba poco común. Basó sus descubrimientos en dos tipos de calificaciones:

1.- Calificaciones sobre el compañero de trabajo menos preferido (LPC, por sus iniciales en inglés) o sea, las estimaciones hechas por personas de un grupo, relativas a aquellos con quienes les gustaría menos trabajar.

2.- Calificaciones sobre la "supuesta similitud entre opuestos" (AS), basadas en el grado de semejanzas que los líderes consideran entre ellos y los miembros del grupo, suponiendo que a las personas les gusta más trabajar y lo hacen mejor con quienes consideran más afines.

En los estudios que se realizaron y con apoyo de otros, Fiedler encontró que las personas que daban una calificación elevada a sus compañeros de trabajo eran quienes obtenían una mayor satisfacción de tener relaciones interpersonales exitosas. Se consideró que las personas que daban una calificación baja a su compañero de trabajo menos preferido obtenían una mayor satisfacción en el desempeño del trabajo. De la misma manera, se encontró que quienes daban una calificación elevada a sus trabajadores respecto a supuesta similitud entre opuestos también les daban una calificación bastante elevada en la escala de compañeros de trabajo menos preferidos y viceversa. A pesar de que Fiedler

reconoce que las percepciones personales pueden ser poco claras e inclusive imprecisas se encontró que:

El desempeño en términos de liderazgo depende entonces tanto de la organización como de los propios atributos del líder. Exceptuando quizá ciertos casos poco comunes, no tiene sentido hablar de líderes efectivos o inefectivos; sólo es posible hablar de un líder que tiende a ser efectivo en una situación e inefectivo en otra.

Si se desea aumentar la efectividad del grupo o de la organización se debe aprender no sólo a capacitar a los líderes en forma más efectiva sino también a integrar un medio ambiente en la organización que permita el líder tener un buen desempeño.

En resumen de esta teoría se puede destacar que Fiedler considera que “ La realización del grupo depende de la estructura motivacional del líder”. Y distingue por lo tanto dos tipos de líderes:

Líderes motivados hacia la tarea.

Líderes motivados hacia las relaciones interpersonales.

Por lo que una dirección eficaz conlleva:

Relaciones con otros líderes y miembros del grupo.

La estructuración de la tarea.

Para Fiedler los líderes motivados por el trabajo son personas que necesitan realizarse, obteniendo autoestima. Están altamente motivados, aún cuando no haya recompensa externa.

LA TEORÍA DE LOS “CAMINOS DE META”.

Esta ha sido propuesta en la década de los 70 por **Evans y House**. Estos sostienen que los líderes pueden exhibir más de un estilo de liderazgo. Es decir, **la teoría de camino y meta** sugiere que la principal función del líder es fijar, aclarar metas para sus subordinados, ayudarles a encontrar el mejor camino para lograrlas y eliminar obstáculos en el desempeño. Por lo tanto, en este enfoque se estudia al liderazgo en diversas situaciones. Tal como la percibe Robert House, la teoría se basa en diversas teorías de la motivación y liderazgo de otros autores. Además de las variables de la teoría de la expectativa, debemos al considerar la posibilidad de que los líderes sean efectivos los factores situacionales que incluyen:

a) Las características de los subordinados, tales como sus necesidades, confianza en sí mismos y habilidades.

b) El medio ambiente de trabajo, incluyendo componentes como la tarea, el sistema de recompensa y las relaciones con los compañeros de trabajo.

La conducta del líder se divide en cuatro categorías:

En la conducta de liderazgo de apoyo se tienen en consideración las necesidades de los subordinados, se muestra preocupación por su bienestar y se crea un clima de organización placentero. Se tiene un mayor impacto sobre el desempeño de los subordinados cuando esos se encuentran desalentados e insatisfechos.

Con liderazgo participativo se permite a los subordinados influir sobre las decisiones de sus superiores y esto puede dar como resultado un aumento en la motivación.

Bajo el liderazgo instrumental se proporciona a los subordinados orientación bastante específico y se especifica lo que se espera de ellos; esto incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.

El liderazgo orientado al logro implica la fijación de metas desafiantes, la búsqueda de mejoramiento en el desempeño y confianza en que los subordinados lograrán metas elevadas.

En este punto, dichas consideraciones contrastan con los planteamientos realizados por Fiedler, que cree que los líderes tienen un estilo dominante. Los cuatro estilos de liderazgo que House y Evans identifican son los siguientes:

Liderazgo directivo: Orienta a los empleados sobre qué debería hacerse y cómo debería hacerse, programando el trabajo y manteniendo los estándares de rendimiento.

Liderazgo de apoyo: Se preocupa por el bienestar y las necesidades de los empleados, mostrándose amigable y asequible a todos y tratando a los trabajadores como iguales.

Liderazgo participativo: Consulta con los empleados y toma en consideración sus ideas al adoptar decisiones.

Liderazgo centrado en el logro: Estimula al personal a lograr el máximo rendimiento estableciendo objetivos estimulantes, realizando la excelencia y demostrando confianza en las capacidades de sus empleados.

Los resultados de la investigación dan soporte a la idea de que los líderes exhiben más de un estilo de liderazgo. Más que sugerir que existe una mejor forma de dirigir, el estilo apropiado depende de las situaciones. Las situaciones ambiguas o inciertas pueden ser frustrantes para los subordinados y entonces puede requerirse un estilo más orientado a tareas.

En otras palabras, cuando los subordinados están confundidos el líder puede indicarles qué hacer y mostrarles un camino claro para lograr las metas. Por otro lado, con una tarea rutinaria, como la que puede encontrarse en una línea de ensamble, una estructura adicional (que por lo general proporciona un líder orientado a tareas) puede considerarse

redundante y los subordinados pueden pensar que es un exceso de control, lo cual podría ocasionar insatisfacción.

En otras palabras, esta teoría propone que la conducta del líder es aceptable y satisface a los subordinados en la medida en que estos la consideran como una fuente de satisfacción.

Otra proposición de la teoría es que la conducta del líder aumenta el esfuerzo de los subordinados, es decir, es motivadora, en tanto hace:

Que la satisfacción de las necesidades de los subordinados dependa de un desempeño efectivo.

Que la conducta favorezca el medio ambiente de los subordinados mediante asesoría, dirección, apoyo y recompensa.

La clave para la teoría es que el líder influye sobre los caminos que unen a la conducta con las metas. El líder puede hacer esto al definir puestos y tareas, al eliminar obstáculos en el desempeño, al incluir el auxilio de los miembros del grupo para fijar las metas, al promover la cohesión del grupo y el esfuerzo del equipo, al aumentar las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño del trabajo, al reducir las presiones y controles externos, al hacer que las expectativas sean claras y al hacer otras cosas que satisfagan las expectativas de las personas.

Llegados a este punto debemos hablar de los factores contingenciales. Estos son variables de situación que hacen que un estilo de liderazgo sea más eficaz que otro. En el contexto actual, estas variables afectan a las percepciones de expectativa o de camino-objetivo.

Este modelo presenta dos grupos de variables contingenciales:

Las características del empleado: Las cinco características del empleado más importantes son la localización del control, la capacidad de tarea, la necesidad de logro, la experiencia y la necesidad de claridad.

Los factores ambientales: Los tres factores ambientales relevantes son: la tarea del empleado, el sistema de autoridad y el grupo de trabajo. Todos estos factores son capaces de entorpecer o motivar al personal.

Por otra parte, la investigación ha dirigido sus esfuerzos a determinar si los diferentes factores contingenciales ejercen alguna influencia en los diversos estilos de liderazgo; lo que ha conducido a considerar que las características del empleado (de necesidad de logro, de experiencia y la necesidad de claridad) afectaron las preferencias de los empleados respecto al liderazgo.

Para la dirección pueden considerarse tres importantes consecuencias.

En primer lugar, los líderes poseen y utilizan más de un estilo de liderazgo. Los gestores, por consiguiente, no deberían dudar en probar nuevas conductas cuando la

situación así lo demande.

En segundo lugar, los gestores deberían modificar su estilo de liderazgo para adaptarlo a las características de los empleados. Los empleados con alta necesidad de logro, poca experiencia y alta necesidad de claridad deberían ser objeto, por lo general, de un liderazgo directivo que aumente su satisfacción y mejore su rendimiento.

el grado de estructuración de la tarea es un factor contingencial importante. Los directivos deberían considerar la utilización de una supervisión de apoyo cuando la tarea sea estructurada. En este contexto, la supervisión de apoyo produce satisfacción, puesto que los empleados ya saben lo que deben hacer.

Por último, se puede destacar como enfoque esencial de esta teoría que “El líder debe hacer que sus seguidores vean compatibles sus metas personales con los objetivos de la organización”.

Esto se desprende de las 2 hipótesis consideradas por este enfoque:

La función del líder es suplementaria

El impacto de la conducta del líder está determinado por la situación en que se encuentre los líderes y los seguidores.

Para mantener unido al grupo, el líder debe realizar unas funciones:

Hacia el interior del grupo:

- a) Definir y clasificar las metas u objetivos de la empresa.
- b) Que cada miembro sepa su lugar dentro del grupo.
- c) Establecer buenas redes de comunicación que no sean complejos.
- d) Coordinan los esfuerzos de los miembros.
- e) Saber estimular para hacer más satisfactorio el trabajo.

Hacia el exterior del grupo:

- a) Proyectar imágenes positivas del grupo hacia el exterior.
- b) Defenderlo de posibles ataques.
- c) Saber colaborar con líderes de otros grupos.

MODELO DESARROLLADO POR VROOM YETTON (1973).

Estudian la conducta del liderazgo de acuerdo con la participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones. Para determinar el proceso más eficaz en la toma de decisiones el líder se basa en siete factores:

Atributo A: Importancia de la calidad de decisión.

Ante la importancia de la calidad de decisión del líder debe ser indiferente ante las

alternativas, siempre que se cumplan requisitos como la aceptación de la decisión de los subordinados.

Atributo B: Información del líder respecto al problema.

Un problema requiere tener la suficiente información para poder crear y evaluar mejores alternativas que resuelvan el problema. Esta información, se refiere al grado de ésta que posee el líder para abordar el problema sin ayuda 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 del problema:

Su estado actual

Su estado deseado

Mecanismos que le permitan pasar de aquél a éste

Puede ocurrir que quienes tienen que tomar las decisiones no tengan mucha experiencia, que no entiendan bien el estado actual, se requiera creatividad que ellos no tienen, por estas razones Yetton recomienda procesos más orientados hacia el grupo para problemas peor formulados.

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

Destacamos dos factores sobre la importancia de la aceptación:

a) El papel que deben desempeñar los subordinados de la organización en la ejecución de la decisión, recordando que si no van a tener ninguna participación en la ejecución de la decisión la necesidad de su aceptación es mínima.

b) Si los subordinados si van a ejecutar la decisión el papel que desempeñen pueden exigir una serie de pasos rutinarios, que demanden muy poco esfuerzo mental. Por su parte estas situaciones precisan el cumplimiento de los subordinados, pero no de su aceptación ni compromiso.

Atributo E: Probabilidades de que la decisión del líder sea aceptada por los subordinados. Tres de las bases del poder darán lugar a la aceptación de las decisiones del líder:

El poder legítimo. Está originado en la recíproca aceptación de las reglas del juego. Si los subordinados consideran que el líder debe tomar la decisión o tener derecho hacerlo. Se puede afirmar que este tiene poder legítimo.

El poder de la pericia. Lo más probable es que se acepten las decisiones de aquellos líderes y directivos considerados como persona informadas y conocedoras de su trabajo.

El poder de atracción. Está basado en sentimientos positivos hacia el líder como son la confianza, respeto o admiración.

Atributo F: Congruencia entre los objetivos de la empresa y los subordinados. La existencia de objetivos comunes facilita el camino hacia la toma conjunta de decisiones. Con la participación conjunta en la toma de decisiones es más probable que haya diferencias, no en el objetivo a alcanzar, sino en los caminos a seguir para alcanzar dichos objetivos, lo que es señal de mayores beneficios potenciales si se utilizan métodos más participativos.

Atributo G: Conflicto o desacuerdo entre los subordinados. Existen cuatro propuestas razonable sobre las consecuencias de un conflicto.

Ha de evitarse el conflicto	}	1) El conflicto interpersonal puede aumentar el tiempo del que se necesita para tomar decisiones conjuntas.
		2) El conflicto entre personas puede ser causa de división en sus posteriores relaciones.
Qué hay que hacer	}	3) El conflicto entre personas puede llevar a pesar con mayo claridad y a tomar mejores decisiones.
Frente al conflicto		4) El conflicto interpersonal es señal de que deberían actuar con más frecuencia, para tratar de solucionar sus diferencias.

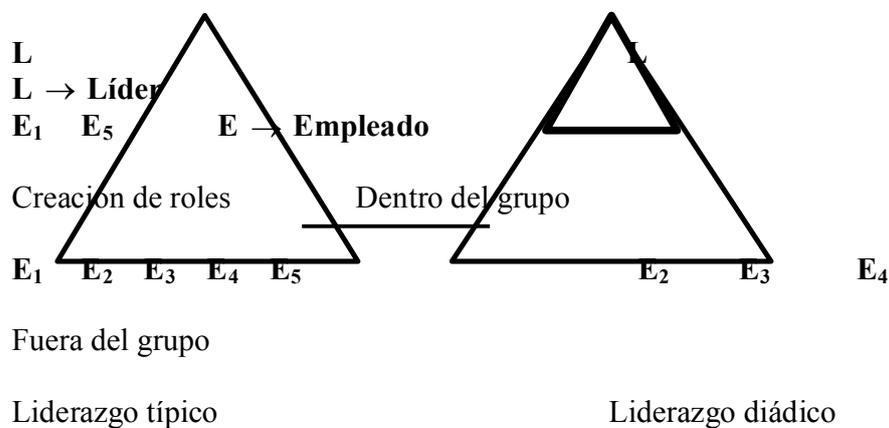
Según Yetton hay que afrontar el conflicto y no evitarlo. Esto se puede conseguir sin afectar negativamente a la calidad y al tiempo de decisión.

MODELO DE GRAEN.

Los líderes carismáticos son aquellos que por el poder de sus habilidades personales pueden ejercer un efecto profundo y extraordinario sobre sus seguidores. Hoy en día, se considera al líder carismático como el que tiene confianza en sí mismo, dominio y una fuerte convicción en la rectitud moral de sus creencias.

El liderazgo simbólico está basado en la formación y transmisión de la cultura de la organización, es decir, en los valores, creencias y expectativas que se esperan que compartan todos y cada uno de los miembros que contribuyen al alza de la empresa.

En el modelo de liderazgo de creación de roles (EVD) George Graen, su creador, cree que las teorías populares sobre el liderazgo se basan en su falso supuesto. **Teorías tales como la Red del Liderazgo y el modelo de contingencias de Fiedler** suponen que la conducta del líder se caracteriza por un estilo de liderazgo estable y típico. Es decir, estos modelos parten de la hipótesis de que un líder trata a todos sus subordinados prácticamente de la misma manera.



En este caso, se cree que el líder muestra un patrón de conducta similar respecto a todos sus empleados. **Graen**, por el contrario, sostiene que los líderes desarrollan relaciones únicas de persona a persona con cada uno de los individuos que tiene a su cargo. A este tipo de relación los científicos conductistas la denominan *diada vertical*. Es por ello que al enfoque de Graen se lo conoce como el “modelo de enlace vertical de díadas del liderazgo (EVD)”.

Se dice que la formación de díadas verticales es un proceso que tiene lugar de manera natural y que resulta del intento de un líder de delegar y de asignar roles de trabajo. Como consecuencia de este proceso, Graen predice que se desarrollará unas relaciones de intercambio entre el líder y los miembros de grupo: intercambio dentro del grupo y intercambio fuera del grupo.

Si el modelo de Graen es correcto, debería existir una relación significativa entre el tipo de intercambio líder-miembro y los resultados relacionados con el trabajo. La investigación ha confirmado esta predicción.

El modelo EVD de Graen pone de relieve la importancia que reviste el adiestramiento de los gestores en la mejora de las relaciones líder-miembro. En condiciones ideales, se haría así posible tanto la satisfacción en el trabajo como el rendimiento de los empleados, además de disminuir la rotación de personal en la empresa.

Aparte del adiestramiento, el investigador de EVD **Robert Vecchio** ofrece las siguientes sugerencias, tanto para los seguidores como para los líderes, para mejorar la calidad de los intercambios líder-miembro:

Los empleados nuevos deberían ofrecer a su supervisor lealtad, apoyo y disposición para la cooperación.

Si uno no es miembro del grupo ha de aceptar su situación y tratar de convertirse en miembro del grupo mostrándose cooperativo y leal. De lo contrario, debería marcharse.

Los gestores deberían tratar conscientemente de ampliar sus grupos.

Los gestores han de ofrecer a su personal amplias oportunidades de dar pruebas de sus aptitudes.

Otra de las teorías que sin duda han contribuido al estudio y análisis de la polémica de si el líder nace o se hace, de cual forma adopta para dirigir, relacionarse y comunicarse; es sin duda la teoría de **Paul Hersey y Henry Blanchard** en la cual como se verá en las siguientes líneas, se distinguen cuatro estilos de liderazgo.

LIDERAZGO SITUACIONAL DE PAUL HERSEY Y HENRY BLANCHARD.(1981)

Uno de los modelos de liderazgo más usados es sin duda, “ la teoría del liderazgo situacional” de Paul Hersey y Ken Henry Blanchard pues se ha usado como instrumento para la capacitación en empresas tan importantes como Xerox, IBM, Mobil Oil solo por mencionar algunas de las más conocidas.

Henry Blanchard en su teoría se ocupa del comportamiento del líder según diversas situaciones, es decir, como debería afrontar situaciones distintas dentro de la organización. Así pues, éste distingue cuatro estilos de liderazgo según cumplan las funciones de: ordenar, persuadir, participar y delegar; y aunque la teoría se centra en el comportamiento dichas aplicaciones estas están limitadas por las demandas situacionales.

El liderazgo situacional es una teoría de contingencias que gira en torno a los seguidores. Se puede tener un líder con éxito si se escoge un estilo de liderazgo adecuado que, según Paul Hersey y Henry Blanchard, depende del grado de madurez de los seguidores.

¿Porqué referirse a los seguidores y como se entiende en esta teoría el grado de madurez?. Cabe señalar que la importancia de los seguidores para el liderazgo eficaz es una realidad, pues son ellos los que aceptan o rechazan al líder, su eficacia dependerá de los actos de sus seguidores; consideración que han pasado por alto la mayor parte de las teorías de liderazgo.

Paul Hersey y Henry Blanchard definen el término “madurez” como la capacidad y la voluntad de las personas para asumir la responsabilidad de guiar su conducta. Consta de dos elementos: la madurez laboral y la madurez psicológica.

La madurez laboral:

Abarca los conocimientos y las habilidades de una persona. Quienes tienen mucha madurez laboral cuentan con los conocimientos, la capacidad y la experiencia para realizar sus actividades laborales sin que otros los dirijan.

La madurez psicológica:

Se refiere a la voluntad o motivación para hacer algo. Las personas que tienen gran

madurez psicológica no requieren gran aliento del exterior pues su motivación es intrínseca.

Como se vio en el planteamiento de **Fiedler**, el liderazgo situacional recurre a las dos dimensiones del liderazgo identificadas por éste: las conductas relacionadas con las actividades y las relaciones.

Sin embargo, **Paul Hersey y Henry Blanchard** van más allá y las califican con grados de alto o bajo, y después las combinan en **cuatro estilos específicos de liderazgo: Mandar, Persuadir, Participar y Delegar.**

a) Mandar

Mucho para actividades y poco para relaciones. Es decir, el líder define los roles y les dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas actividades. Enfatiza las conductas directivas.

b) Persuadir

Mucho para actividades y mucho para relaciones. Es decir, el líder se comporta como director y proporciona apoyo.

c) Participar

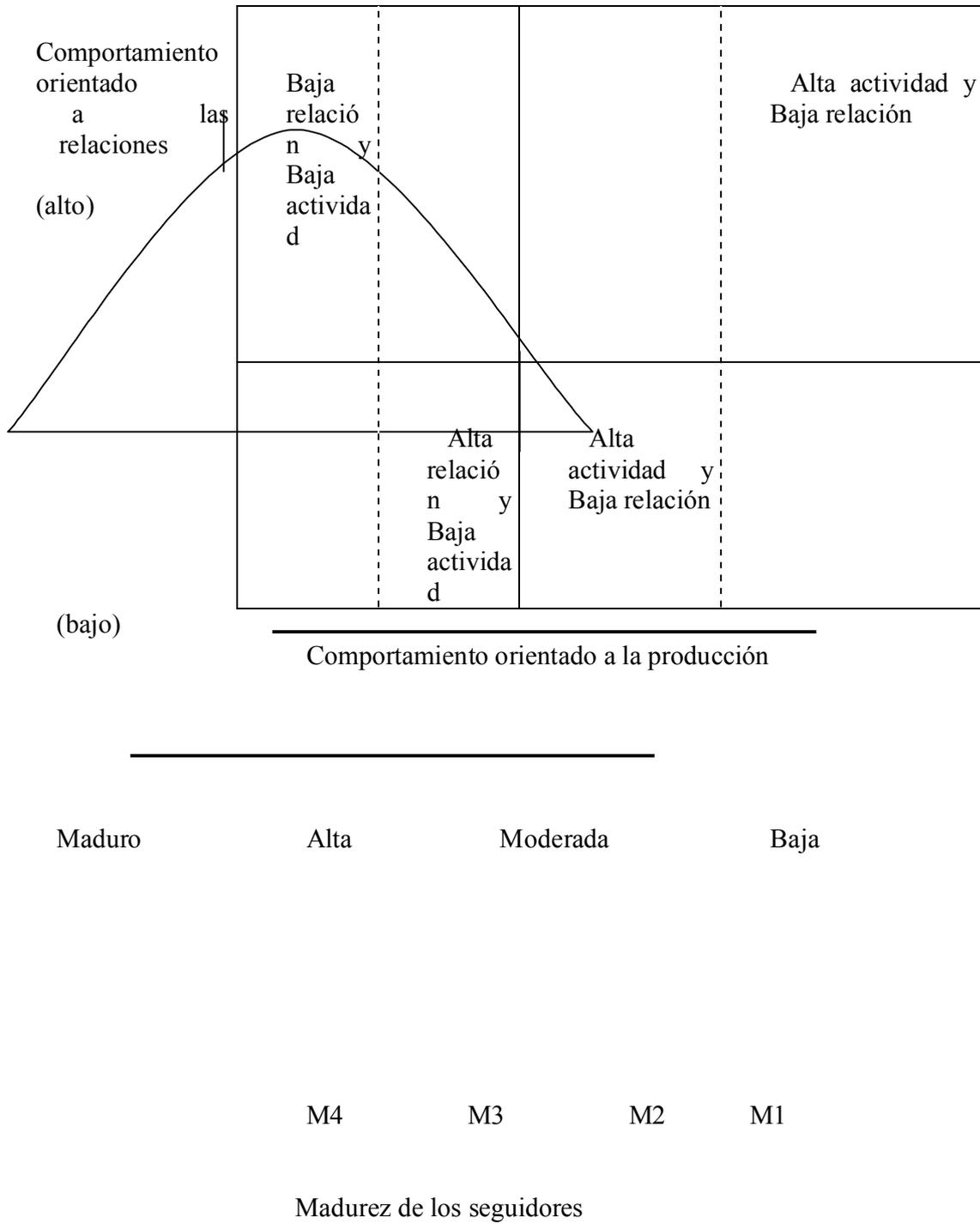
Poco para actividades y mucho para relaciones. Es decir, el líder y el seguidor de manera conjunta toman decisiones y la función primordial del líder es comunicar y facilitar las cosas.

d) Delegar

Poco para actividades y poco para relaciones. Es decir, el líder proporciona poca dirección y apoyo.

En la siguiente figura se apreciará la manera en que Paul Hersey y Henry Blanchard conciben su teoría, así como la forma en que se relacionan las tareas y las relaciones del líder en base a su comportamiento.

ESTILO DE LIDER



El último componente de la teoría de Paul Hersey y Henry Blanchard es la definición de las cuatro etapas de madurez.

M1: las personas no pueden o no quieren asumir la responsabilidad para hacer algo. No son competentes ni tienen confianza.

M2: las personas no pueden y sí quieren realizar las actividades laborales necesarias. Están motivadas pero, por el momento, carecen de las habilidades apropiadas.

M3: las personas pueden pero no quieren hacer lo que quiere el líder.

M4: las personas pueden y quieren hacer lo que se les pide.

En la figura anterior, se aprecia que la integración de los diversos componentes del modelo del liderazgo situacional. Conforme los seguidores van alcanzando mayor grado de madurez, el líder no sólo responde reduciendo su control sobre las actividades, sino también disminuyendo su conducta en cuanto a las relaciones.

Como puede observarse, en la **etapa M1** los seguidores necesitan una dirección clara y específica. En la **etapa M2** se necesita una conducta partidaria de muchas actividades y gran relación. Esta conducta respecto a las actividades compensa la falta de capacidad de los seguidores y la referente a la gran relación trata de hacer que los seguidores “acepten”, psicológicamente los deseos del líder.

La **etapa M3** crea problemas de motivación que se pueden resolver mejor con un estilo partidario del apoyo, que no sea directivo ni participativo. Por último, en la **etapa M4**, el líder no tiene que hacer gran cosa porque los seguidores pueden y quieren asumir la responsabilidad.

Por último, de todo lo anterior puede decirse que la visión que tienen en general los trabajadores de su jefe es que ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas; siendo que la preocupación de los directivos y mando debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus subordinados lo catalogaran como un colaborador más, orientador, escucha de su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador persona que apoye y ayude, que transmite seguridad.

Esto, puesto que el mando que es líder trabaja para ser aceptado por su carisma y su servicio a un equipo que compra ayuda y orientación para cumplir con las metas prefijadas que se han negociado previamente.

El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

Realmente es fácil comprender las ventajas del liderazgo y cómo invirtiendo la pirámide como dice **K. Henry Blanchard**

“Se logra mayor rentabilidad, productividad, calidad y clima de equipo, ¿Es suficiente para un mando leer estas líneas o un libro sobre liderazgo para automáticamente ser un líder de equipo?”

Lamentablemente la respuesta es no. Hay un doble problema insalvable pero sí indispensable de tomar en cuenta. *El primero es cultural* y puede solventarse con un entrenamiento adecuado, no piensen los directivos que con un seminario de 15 o 20 horas sus mandos se convertirán en líderes pero al igual que cualquier estudio o carrera con método, sistema, entrenamiento y tiempo, las personas pueden aprender y poner en práctica con eficacia los principios del liderazgo. *El segundo es actitudinal*, un poco más complicado pero no de imposible solución.

Muchos seminarios, cursos, talleres o diplomados; deberían contemplar el cambio de aptitudes dentro de sus objetivos, permitir a las personas conocerse, analizar el origen de su carácter, temperamento y relaciones, para poder tomar decisiones de cambio que le ayuden a una convivencia más armoniosa, satisfactoria para así, sana en lo personal y en las relaciones.

Hay líderes naturales; las personas buscan líderes que lo representen, que orienten y apoyen; también es posible aprender hacerlo. ¿Le gustaría a Ud. Ser reconocido como un líder de su equipo? Si su respuesta es sí le felicito. Póngase en marcha que el tiempo apremia y la supervivencia de la organización y de su cargo está en juego.

Finalmente, retomando lo anteriormente desarrollado podemos decir que muchos de los modelos y teorías hasta ahora analizados representan al llamado liderazgo transaccional el cual centra su atención en las transacciones interpersonales que se producen entre gestores y empleados. Por otra parte, en resumen; **la teoría clásica** ha asignado al líder las siguientes **funciones**:

El líder como ejecutivo: Coordina las tareas del grupo. Supervisa las actividades.

El líder como organizador: Planifica, programa, orienta.

El líder como estratega: Ordena, distribuye, dispone, arbitra recursos.

El líder como experto: Ayuda, aconseja, complementa.

El líder como fuente de recompensas y castigo: Premia, censura, reprime.

El líder como árbitro y mediador: Ayuda, coopera, motiva, regula.

El líder como “portero del grupo”: Representa, identifica, avala.

El líder como sustituto de la responsabilidad individual.

El líder como víctima propiciatoria.

Como nos hemos dado cuenta a través de las referencias citadas sobre el liderazgo, éste representa un elemento fundamental dentro de toda organización, para alcanzar un buen desempeño laboral, logro de metas y objetivos de sus elementos que la integran.

Sabiéndolo llevar a cabo de la manera que mejor se adecue a las circunstancias por las que este pasando la organización, se podrá obtener un mayor desempeño y calidad de la institución. Sin embargo; una organización no solamente requiere de buenos líderes sino también de personas que cuenten con un perfil idóneo, la capacidad o habilidad para entablar una buena comunicación interpersonal entre los miembros y equipos de trabajo, así como saber negociar ante situaciones de conflicto con los demás.

Por lo anterior, a continuación se hablará acerca del tema de la Comunicación así como de sus diferentes componentes, para más adelante referimos al tema de la Negociación y los determinados estilos manejados por Thomas Killman.

COMUNICACIÓN

La comunicación es importante dentro de cualquier organización, sobre todo si se trata de un líder, pues sin ésta, sus actividades y la de sus seguidores no alcanzarían plena armonía dentro de la organización, así como el no poder desempeñar eficazmente sus labores.

Empezaremos nuestro análisis tratando de hacer una definición acerca de éste concepto, como proceso y herramienta inherente a los individuos y a las organizaciones; tomando en cuenta diferentes aspectos que son relevantes dentro de este concepto.

Posteriormente, hablaremos acerca de sus características, de los elementos y tipos que la constituyen; y sobre todo de los cinco componentes que la configuran y que son objeto de evaluación en este estudio mediante el cuestionario que se aplicó para determinar el Estilo de Comunicación de los mandos medios del departamento dirección de operaciones en el área de recursos humanos de la empresa Arancia Corn Products en la planta de Tlalnepantla.

Como primer acercamiento, podemos decir que la comunicación es un proceso bilateral, un circuito en el cual interactúan y se interrelacionan dos o más personas a través de un conjunto de signos o símbolos convencionales, por ambos conocidos.

DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN

Debido a la tarea imperante de ser lo más explícitos posible en nuestra investigación, a continuación presentamos dos términos que por la utilidad que les daremos, es imprescindible definir; de este modo estos términos son: información y comunicación.

En donde el primero es la transmisión de ideas en un sólo sentido, es decir de manera unilateral. Es decir el emisor transmite un mensaje al receptor, sin esperar reacción o respuesta. El segundo es un proceso mediante el cual dos personas se ponen en contacto, intercambiando ideas, de una manera bilateral. Es decir, el emisor transmite el mensaje al receptor y recibe su respuesta, en un intercambio constante de papeles, cada uno adopta el papel de emisor cuando se expresa y el de receptor cuando recibe la respuesta de su interlocutor.

Apoyados en lo anterior, podemos determinar que:

La comunicación es una doble vía.
La comunicación es la transferencia de información y la comprensión resultante entre dos personas.
Es una manera de entrar en contacto con los demás.
Sin la comunicación no es posible que existan las relaciones humanas.
Es a través de la comunicación que conocemos a las demás personas, sus ideas, sus sentimientos, sus valores, hechos y pensamientos.
La comunicación es el puente de significado entre los seres humanos, que les permite comprenderse y compartir lo que son, lo que sienten y lo que saben; al utilizar este puente existe un acercamiento que permite a la gente superar cualquier cosa que los separe.

Por otra parte, la comunicación es:

Es el proceso de intercambio de información (Hechos, sentimientos, ideas) entre dos o más personas, con un propósito determinado.

Es el arte de entender y de ser entendidos.

La comunicación y la interacción social en la vida moderna de los individuos y de los grupos, es de vital importancia ya que múltiples actividades no se pueden desempeñar exitosamente si no se acepta con patrones eficaces para la manifestación de ideas y sentimientos, así como la habilidad para establecer relaciones interpersonales adecuadas basadas en la comprensión del comportamiento propio tanto como en el de las personas, con las cuales se interactúa.

IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES

Podemos observar que la comunicación es un fenómeno importante dentro de toda organización ya que:

- Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, porque se requiere para acordar el trabajo que se va a realizar y se va a intercambiar instrucciones que permitan realizar lo correcto para el logro de las metas y objetivos.
- Los dirigentes y administradores requieren de la comunicación para coordinar el trabajo de sus subalternos.
- La cooperación entre los integrantes de un grupo de trabajo, tiene como base la comunicación, sin ella sería imposible, porque la gente no podría dar a conocer sus necesidades y obtener la comprensión y el apoyo de los demás.
- La toma de decisiones en grupo, requiere de manera indispensable de la comunicación, sin ella no sería factible el intercambio y la aportación de ideas, opiniones y sugerencias, que lleven a una buena decisión con la que todos se sientan comprometidos.
- Cuando la comunicación es eficaz, es más probable que se logra la calidad y productividad, ya que una buena comunicación tiende a alentar el buen desempeño y promueve la satisfacción de los trabajadores.
- Existen innumerables evidencias de que una comunicación abierta es mejor que la comunicación restringida ya que cuando los empleados conocen directamente los éxitos de la organización y también los problemas que enfrenta la misma, y los esfuerzos que se pretenden hacer para salir adelante, estarán más dispuestos a involucrarse y comprometerse con sus gerentes, dando una respuesta favorable.

ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

Como la comunicación es un proceso mediante el cual se envían y reciben mensajes, no habrá comunicaciones exactas a menos que el emisor emita correctamente, y el receptor reciba el mensaje en forma no distorsionada.

- Emisor: Es la fuente de la información, es quién transmite el mensaje.
- Menaje: Es la información transmitida por el emisor.
- Canal: Es el vehículo o medio que transporta el mensaje (teléfono, carta, junta, radio, películas, etc)
- Receptor: Es la persona que recibe y capta la información.

Son todos aquellos factores que impiden la comunicación deformando el mensaje.

Barrera semántica: Se refiere al significado de las palabras. Cada persona interpreta una palabra en términos de su educación, necesidades y propósitos.

Barrera psicológica: Hay muchos factores mentales, que impiden aceptar o comprender una idea:

No tener en cuenta el punto de vista de los demás
Sospechas, rechazos
Preocupación, o emociones ajenas al trabajo
Timidez
Explicaciones insuficientes

Barrera fisiológica: Impiden emitir o recibir con claridad un mensaje debido a defectos físicos del emisor o receptor: Un ciego, un sordo, un tartamudo, o personas con alguna falla por la cual no ven, escuchan o hablan muy debido a un defecto orgánico.

Barrera física: La distancia y el exceso de ruido.

Los miembros del grupo tienen valores distintos: la gente puede estar tan ligada a ciertas normas y no saber reconocer que existen otros valores. Cuando los valores de una persona se ven en conflicto, con los de otra se establece una barrera en la comunicación.

ESTILOS DE COMUNICACIÓN

El estilo de comunicación se refiere a toda una gama de factores: por ejemplo: si la persona es afirmativa, inquisitiva, pedante, humorística; si el tono de su voz es alto, suave, irritante o melodioso; si acompaña sus gestos, etc.

Por ejemplo, un individuo habla con voz muy alta de modo muy afirmativo, ocasionando que los demás lo vayan ignorando poco a poco y, sin embargo, él parece no darse cuenta de ello. Es posible que incluso se de cuenta que está perdiendo influencia en el grupo y, a pesar de ello, no se percate de lo que causó este desinterés. Él no considera que está hablando con voz alta y afirmativa. Los demás miembros del grupo, que han dejado de prestarle atención, también se encuentran en una trampa.

Es posible que no le presten atención debido a su estilo de comunicación y consideren erróneamente que es el contenido de o que está diciendo lo que ha dejado de captar la atención. En estas circunstancias la comunicación no puede mejorar hasta que ambas partes del problema perciban de alguna manera lo que está haciendo y por qué lo están haciendo (por ejemplo, qué señales están enviando para que se genere tal reacción).⁸

TIPOS DE COMUNICACIÓN

En las Empresas existen tres tipos de comunicación relacionados con el nivel jerárquico:

Horizontales: Se presentan entre personas del mismo nivel, por ejemplo, un jefe de área a otro jefe de área. Se observan en trabajos conjuntos, sugerencias, asesorías, etc.

Verticales Descendentes: Son las que parten de un nivel jerárquico superior a otro inferior, de jefe a subordinado; ejemplo de éstas son: las órdenes, instrucciones, reglas, informes, medidas disciplinarias y avisos, entre otras.

Verticales Ascendentes: Se originan en los niveles jerárquicos inferiores y se transmiten hacia los de mayor categoría. Subordinados a Jefes. Se expresan por medio de quejas, sugerencias, reportes, consultas, recomendaciones y encuestas. La eficiencia de los mensajes en una organización depende de la capacidad y de la habilidad comunicativa de sus individuos. Una buena estructura administrativa facilita la corriente de mensajes, del mismo modo que los grupos de trabajo cohesivos con una estructura de funciones estable, estimulan el intercambio necesario para una comunicación de alta fidelidad. Pero, a largo plazo, ninguna organización podrá llevar a cabo la totalidad de sus posibilidades, a menudo que su personal, y más particularmente las clases dirigentes, comprendan los factores que forman parte de la comunicación hablada, y sea capaz de controlar sus numerosas variables.

La comunicación dentro de un grupo puede tener lugar entre un subordinado y su superior. En tal caso, el hecho de encontrar ambos (origen y receptor) en el mismo grupo, de compartir la misma subcultura y de que uno de ellos posea la responsabilidad y la autoridad que le proporcionan cierto control sobre el destino del otro, desempeña un papel muy importante.

⁸ Edgar H. Schein. Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional. Volumen 1. Segunda edición. SITESA. México.

La comunicación entre grupos puede tener lugar entre un comunicante que goza de una categoría en la organización más elevada que la del receptor, o viceversa. En este caso, no comparten la misma subcultura, y el individuo de categoría más elevada puede no ejercer un control definido sobre el otro. Sin embargo, el hecho de que goce de una posición más elevada dentro de la organización, es un factor importante en la comunicación.

La comunicación implica un intento de predecir la conducta del receptor. Con el fin de ser más preciso en sus predicciones, el comunicante deberá comprender los principios de la comunicación hablada, y estar preparado para escuchar, hablar y analizar los motivos. Si cumple estos requisitos, deberá examinar la estructura informal de los grupos de trabajo comprendidos en la organización y, finalmente, valorar la influencia y las restricciones que la organización formal pueda ejercer sobre la gente con la que se va a comunicar.

Si, por el contrario, esta persona escucha y habla deficientemente, el mero conocimiento de la dinámica de los pequeños grupos de trabajo o de organizaciones formales, no le bastarán para mantener con éxito la comunicación. Dados los requisitos de práctica en hablar, escuchar y analizar los motivos, la persona que comprenda el funcionamiento de los grupos y los efectos de la organización sobre la comunicación, estará capacitada para operar eficazmente y con el máximo rendimiento.

La eficacia comunicativa a través de niveles de dirección en sentido descendente es extremadamente pobre. Pero la comunicación ascendente a través de los niveles puede ser aun más importante. Parece probable que la comunicación en sentido descendente solo puede mejorarse en caso de que la dirección llegue a comprender mejor las actitudes, opiniones, ideas y sugerencias de la gente situada en la base de la estructura.

COMPONENTES DE LA COMUNICACIÓN

De acuerdo con el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP, se destacan cinco componentes en la Comunicación los cuales debe considerar toda persona sobre todo si se trata de un directivo o líder. Dichas cinco áreas específicas de la comunicación son: concepto de sí mismo, escuchar, claridad de expresión, capacidad para expresar los sentimientos constructivamente, grado de apertura.

FORMACIÓN DEL CONCEPTO DE SÍ MISMO

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

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

Así pues, si una persona quiere desarrollar un concepto positivo de sí misma, necesitará además de otros factores provenientes de terceros como: cariño, respeto y aceptación, sobre todo de parte de las personas que éste considera significantes en su vida.

ESCUCHAR

Este es otro de los componentes esenciales de la comunicación pues la relevancia de este concepto se debe a que a pesar de que la mayoría de las personas considera saben escuchar (poner atención a lo que otra persona le esta diciendo), no siempre se comprende el significado de lo que el emisor trata de decir. De esta manera tenemos que escuchar significa oír las palabras y entender su significado.

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

HABILIDADES PARA ESCUCHAR

Algunas de las consideraciones que ayudan a enriquecer las habilidades esenciales del escuchar son:

- La persona debe hacerse el propósito o razón para escuchar.
- El que escucha debe inicialmente suspender todo juicio.
- Resistir la distracción (ruidos, visitas, gente, etc.) y enfocar su atención en la persona que habla.
- Esperar antes de responder.
- Parafrasear al que habló.
- Repetir en sus propias palabras el contenido y sentimientos de lo que habló.
- Buscar el tema o temas importantes de lo que dice el comunicador.
- Usar el diferencial de tiempo entre la velocidad al hablar (100 o 150 palabras por minuto) y la velocidad de razonamiento (400 a 500 palabras) para reflejar sobre el contenido y buscar el significado.

Estar listo para responder a los comentarios del que habla.

Preguntar para aclarar.

Al poner en práctica la mayoría de éstas, se tendrá una mayor efectividad en la comunicación, sobre todo en lo que al mensaje se refiere.

CLARIDAD DE EXPRESIÓN

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

Así pues, una persona que se comunica efectivamente debe expresar una imagen clara de la idea o pensamiento que quiere transmitir. Debe aclarar y elaborar bien sus ideas así como ser receptivo al “feedback” que reciba del que lo escucha para utilizarlo en el encauzamiento de lo que esta comunicando.

CONSIDERACIONES

A pesar de que uno mismo considere ser claro al expresar las ideas o sentimientos, hay que tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Tener siempre presente que lo que uno considera claro, no siempre lo es o deberá serlo para los demás.
- Aclarar lo mencionado cuando parece que los demás entendieron lo que uno no quiso decir.
- Expresar lo que uno siente sin herir a los demás.
- Decir los pensamientos, sentimientos e ideas en el momento oportuno cuidando de no perder la sutileza.
- El que escucha no debe adivinar lo que quiso decir el comunicador.

CAPACIDAD PARA EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS

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

Es por eso que se requiere de la superación de los sentimientos de ira (sentimientos negativos) que bien pudieran impedir decir las cosas sin claridad o distorsionadas. Sin

embargo, algunas personas suprimen su ira temiendo una respuesta recíproca. Esto repetidamente afecta físicamente a la persona que suprime tales sentimientos.

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

GUÍA PARA EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS

Para expresar los sentimientos de forma constructiva y positiva, hay que tomar en cuenta los siguientes aspectos; es decir, que el emisor:

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

APERTURA

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

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

BLOQUEOS DE LA APERTURA

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

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

Como se puede observar, a lo largo de estos apartados se han descrito los cinco conceptos que se consideran en el cuestionario de evaluación, del estilo de comunicación que se aplicará a los mandos medios del departamento de dirección de operaciones en el área de recursos humanos de la empresa Arancia Corn Products en su planta ubicada en Tlalnepantla.

MANEJO DE CONFLICTOS

Otra de las variables de este estudio es el manejo de conflictos, ya que, saber manejar una situación de conflicto es de suma importancia, pues este es un problema que si no se ataca desde sus bases puede ocasionar una disolución en cualquier organización y lesionar el desempeño de ésta. Este estilo que tienen los participantes del programa de capacitación, es decir, dependiendo de la forma que éstos participantes adoptan para manejar una situación de conflicto, será el estilo de los mismos; estilo que podrá clasificarse en alguno de los considerados por Thomas Killman. Por lo que más adelante veremos cómo influye este conflicto con todos los miembros de la empresa, así como también veremos los tipos de conflicto, sus ventajas y desventajas, y el modelo que plantea Thomas Killman.

CONCEPTO DE CONFLICTO

Dentro de las organizaciones el conflicto es visto como algo perjudicial para ellas; sin embargo, a lo largo de la historia se ha visto que es inevitable el conflicto y por tanto debe estudiarse la causa de este para poder darle el tratamiento adecuado.

El conflicto es un término que se aplica casi siempre a una ruptura en los mecanismos estándar de la toma de decisiones, por la cual un individuo o grupo experimenta dificultades de elegir una acción alternativa. Así, el conflicto se produce cuando un individuo o grupo experimenta un problema de decisión.

Podemos definir conflicto como *“un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte la ha afectado en forma negativa, o está por afectarla en forma negativa, en algo que la primera parte estima”*.⁹

TIPOS DE CONFLICTO

Las fuentes del conflicto pueden ser diversas. El gerente debe identificar de manera clara la fuente verdadera de éste antes de tratarlo o de ayudar a los grupos a resolverlo.

- **Conflictos acerca de funciones:** por lo general toman la forma de decidir quién es responsable de qué actividades.
- **Interpersonal:** diferencias entre el personal.
- **Interdependencia de tareas:** la confianza de un grupo en otro respecto a la información, personal, apoyo, materiales, mantenimiento, finanzas, etc.

⁹ K.W. Thomas, “Conflict and negotiation processes in organizations,” in M.D. Dunnette and L.M. Hough Handbook of industrial and organizational psychology. 1992.pp. 651-717.

- **Compartir recursos:** cuando dos o más grupos comparten los mismos recursos, por ejemplo equipo, oficinas, personal, etc.
- **Percepciones diferentes:** pueden ocurrir como resultado de creencias y valores diferentes, por ejemplo gerencia y sindicatos.
- **Diferencias en las metas:** las diferencias no resueltas en las metas pueden resultar en un conflicto. Las metas de control de calidad quizá estén en conflicto con las de producción.
- **Diferenciación:** tal vez grupos diferentes requieran operar de maneras distintas. La forma de tratar a un cliente en un departamento de crédito puede ser diferente de la de un equipo de ventas. Las escalas de tiempo de una unidad de investigación serán diferentes de las de producción.

Como puede observarse existen diferentes causas por las cuales puede surgir un conflicto, de ahí la importancia de dialogar con las partes involucradas en él para poder darle la resolución adecuada.

ETAPAS EN EL DESARROLLO DEL CONFLICTO

Es evidente que el conflicto tiene un principio, desarrollo y final, así como diversos periodos intermedios; por lo cual el gerente necesita estar consciente de las diferentes etapas en el desarrollo del conflicto. Cuando éste es innecesario o dañino, por lo general lo mejor es resolverlo en la primera etapa, para evitar que avance y con ello traiga consecuencias perjudiciales para la organización.

- **Latente:** existen las causas del futuro conflicto.
- **Percibido:** son evidentes las diferencias entre los grupos.
- **Sentimiento:** los miembros del grupo sienten el conflicto en forma de ira, resentimiento, ansiedad, frustración, etc.
- **Manifiesto:** el conflicto es abierto y evidente en forma de agresión, falta de cooperación y retiros de apoyo.
- **Consecuencias:** ya se resolvió o eliminó el conflicto. ¿Se eliminaron sus causas? ¿Cómo se siente las partes? ¿Cómo están actuando para con el otro?

NATURALEZA DEL CONFLICTO

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 de conflicto es importante. Una encuesta reveló que los gerentes le dedican aproximadamente 20% de su tiempo.¹⁰

El conflicto interpersonal surge de diversas fuentes, entre ellas:¹¹

- Cambio organizacional
- Choques de personalidad
- Distintos conjuntos de valores
- Amenazas del estatus
- Percepciones y puntos de vista contrarios

Algunas veces el conflicto es una respuesta a las medidas tomadas por la empresa (el empleador). Sin embargo, otras fuentes son una consecuencia directa de la ley de diferencias individuales.

EFFECTOS DEL CONFLICTO

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

Ventajas

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 puede afrontarse y resolverse. Una vez resuelto el conflicto, las personas se sentirán más comprometidas en la solución que llevará a la obtención de las metas.

¹⁰ Kenneth W. Thomas y Warren H. Schmidt, "A Survey of Managerial Interest with Respect to Conflict", *Academy of Management Journal*, June 1976, pp. 315-318. Un instrumento de medición se describe en Boris Kabanoff, "Predictive Validity of the MODE Conflict Instrument", *Journal of Applied Psychology*, February 1987, pp. 160-163.

¹¹ Otras fuentes, entre ellas el tamaño grande de la unidad, las medidas financieras del éxito y las áreas opuestas de conocimiento especializado práctico se explican en Gordon Cliff, "Managing Organizational Conflict", *Management Review*, May 1987, pp. 51-53.

Desventajas

También existen posibles 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. Tal vez aparezca la desconfianza entre aquellos que necesitan coordinar sus esfuerzos. Algunos individuos se sentirán derrotados y se deteriorará la autoimagen de otros. Cabe suponer que disminuya el nivel de motivación de algunos empleados. Es importante que los administradores conozcan la posibilidad de conflictos interpersonales e intergrupales, que prevean las posibles consecuencias y apliquen las estrategias más adecuadas para resolverlos.

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 autoimagen y la autoestima contra el daño que pueda ocasionarles a los demás. Cuando estos conceptos de sí mismo se ven amenazados, ocurre un serio malestar y la relación se deteriora. Algunas veces los temperamentos de dos personas son incompatibles y sus personalidades chocan, el conflicto nace de las deficiencias de la comunicación o bien de diferencias en la percepción.

Conflicto intergrupales. 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. La mayor parte de los grupos piensan que necesitan más de lo que pueden conseguir, por lo cual siempre que escasean los recursos existen ya las semillas del conflicto intergrupales.

ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN

Los resultados del conflicto son producto de las intenciones de los participantes, así como de sus estrategias. Las intenciones ayudan a los participantes a seleccionar sus estrategias.

Una vez elegidas y puestas en práctica, las estrategias influyen de modo decisivo en los resultados (triunfo o derrota). Las estrategias más simples se centran en la cooperación o competencia, pero un enfoque muy común revela que hay por lo menos cuatro estrategias netamente distintas, a saber (*Ver Fig. 7*):

ESTRATEGIA DE RESOLUCIÓN	RESULTADO PROBABLE
Evitación	Perder - perder
Suavización	Perder - Ganar
Imposición	Ganar - Perder
Confrontación	Ganar – ganar

Fig. 7 Relaciones probables entre las estrategias de resolución de conflictos y los resultados.

Evitación: Alejarse física o mentalmente del conflicto.

Suavización: Adaptarse a los intereses del otro.

Imposición: Servirse de tácticas del poder para ganar.

Confrontación: Afrontar directamente el conflicto y llegar a una solución mutuamente satisfactoria.

Aunque cualquiera de las cuatro estrategias anteriores puede llevar al triunfo o a la derrota que se desean, la de la confrontación ofrece muchas ventajas conductuales. Ambas partes ven en el conflicto reciente una experiencia productiva, pues una y otra obtuvieron beneficios. También es importante su percepción de que el proceso era de apoyo: La solución del problema y la colaboración contribuyeron a integrar las posturas de los dos participantes.

En consecuencia, la investigación demuestra que los participantes piensan que la estrategia de confrontación es la más satisfactoria.¹² Muchos grupos de administración de mano de obra han sido constituidos con el propósito de buscar nuevas formas de confrontarse entre sí de modo constructivo. *Ver Fig. 8*

ELEMENTOS DEL CONFLICTO

RECURSOS	INTERESES SIMILARES	INTERESES DISIMILARES
Escasos	Competencia	Peleas destrucción
Abundantes	Solución de problemas	Desacuerdo discusión

Fig.8 Elementos del conflicto

¹² Wall y Noland, Op. Cit; Fuentes de información sobre métodos con los cuales evitar los errores comunes se dan en Max H. Bazerman, "Why Negotiations Go Wrong" *Psychology Today*, June 1988 pp. 54 - 58; 7 Dimensiones de contingencia para diagnosticar las situaciones de conflicto, se describen en Leonard Greenhalgh "Managing Conflict", *Sloan Management Review*, Summer 1986, PP. 45 - 51.

CONCEPTO DE CONFLICTO EN UNA ORGANIZACIÓN

Cuando el logro de un objetivo de una persona o grupo es a costa del objetivo de la otra, o cuando las facciones tienen valores diferentes el tipo de interacción crea:

1. Una circunstancia denominada conflicto.
2. Existen en las organizaciones dos clases de conflictos.
3. Competitivos y perturbadores.

Ver Fig. 9

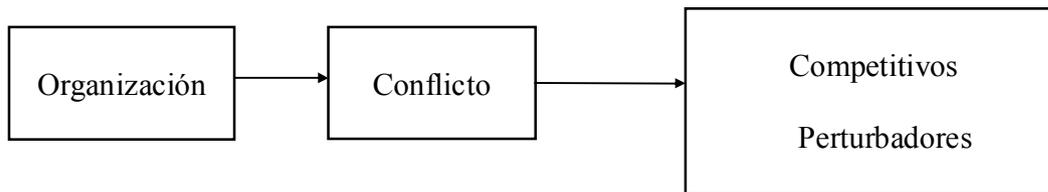


Fig. 9 Tipos de conflicto dentro de una organización

COMPETITIVOS

Esta clase de conflictos se generan dentro de las organizaciones debido, a el elevado nivel de competencia.

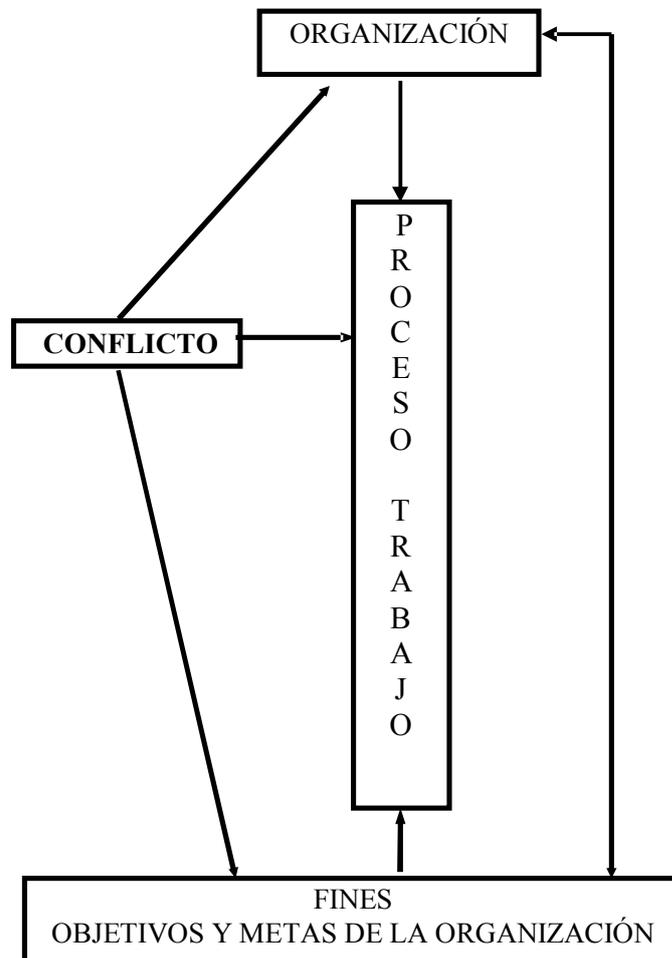
- La victoria de una persona o grupo se da a costa de la pérdida total del contrario.
- Esta regida por reglas.
- Cada fracción aspira a ganar sin pensar en la derrota del otro.

PERTURBADORES

Esta clase de conflictos se presentan en las organizaciones, cuando los integrantes de éstas no presentan un ambiente de empatía, y no respetan ni las reglas ni los objetivos de trabajo.

- Las fracciones no persiguen una serie de reglas aceptables ni se preocupan por vencer.
- Pretenden derrotar, perjudicar o expulsar al contrario.
- El comportamiento no es racional, y harán cualquier cosa con tal de derrotar al otro.

VALORES DEL CONFLICTO



De acuerdo con el esquema anterior, el conflicto se puede presentar en cualquier nivel, grupo, instancia, persona, o procedimiento; dentro del proceso de trabajo. De este modo es que el conflicto presenta generalmente los siguientes valores:

- Libera tensión
- Aumenta la cohesión; incremento de trabajo (aparente)
- Equilibra el poder

Características de relaciones con diversas clases o grados de conducta conflictiva

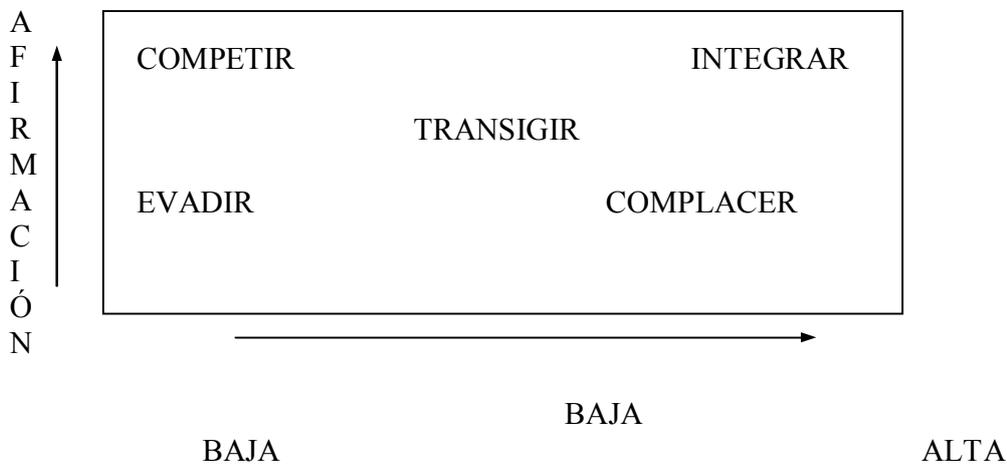
Jurisdicciones ambiguas
Desacuerdo de interés
Diferencia en las organizaciones
Asociación de las partes
Consenso
Barreras de comunicación
Dependencia de una parte
Regulaciones del comportamiento
Conflictos previos no resueltos

CINCO FORMAS DE MANEJO DE CONFLICTOS DE THOMAS KILLMAN

El instrumento Thomas-Killmann está diseñado para detectar el comportamiento de un individuo en una situación conflictiva dada. Una “Situación Conflictiva” se presenta cuando los intereses de dos personas son aparentemente incompatibles. En tales situaciones, podemos describir el comportamiento de una persona conforme a dos dimensiones básicas:

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

Estas dos dimensiones básicas del comportamiento, pueden ser utilizadas para definir cinco métodos específicos para enfrentar conflictos. Estos se muestran en la siguiente figura:



COOPERACIÓN

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

Complacer: Es de baja afirmación y alta cooperación. Aquí, el individuo niega sus propios intereses a favor de las demás personas; existe un elemento de autosacrificio. Puede tomar la forma de autogenerosidad o caridad, al obedecer las ordenes de otras personas aun cuando no sería lo más preferible.

Evadir: Es de baja afirmación y baja cooperación. El individuo no perseguir sus propios intereses ni los de otras personas, no enfrenta el conflicto. Esta forma se puede presentar cuando diplomáticamente se busca evitar algún asunto, posponerlo para un mejor momento o simplemente retirarse ante una situación amenazante.

Integrar: Es de alta afirmación y alta cooperación. Involucra un esfuerzo para enfrentar a otra persona y encontrar una solución que satisfaga los intereses de las partes involucradas. Significa profundizar en la situación para identificar alternativas que contemplen ambos intereses. Colaborar entre dos personas puede convertirse en la exploración de un desacuerdo para aprender acerca del punto de vista de cada uno, concluyendo con la resolución de un problema que de otra manera los tendría compitiendo por recursos.

Transigir: Es un punto intermedio entre la afirmación y cooperación. El objetivo es encontrar una solución que parcialmente satisfaga ambas partes. Implica dividir las diferencias, intercambiar concesiones o buscar rápidamente una posición intermedia.

Cada uno de nosotros es capaz de usar los cinco tipos de manejo de conflictos: nadie puede aplicar un solo estilo de manera rígida. De cualquier forma, cada individuo utiliza algunos estilos mejor que otros y, por lo tanto, tiende a depender más de ellos.

Los comportamientos conflictivos que un individuo presenta son el resultado tanto de sus predisposiciones personales, como de los requerimientos de la situación en que se encuentra.

Para ayudar a comprender mejor este método, presentamos a continuación los diferentes usos que se dan dentro de cada tipo de manejo de conflictos, es decir, las afirmaciones para cada uno de los estilos.

COMPETIR

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

INTEGRAR

Para encontrar una solución integrada cuando dos puntos de vista son demasiado importantes para verse comprometidos.

Cuando tu objetivo es aprender.

Para hacer surgir puntos de vista de personas que tienen diferentes perspectivas de un problema.

Para ganar compromiso al incorporar los intereses de otros en una decisión.

Para resolver malos sentimientos que han interferido con una relación interpersonal.

TRANSIGIR

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

EVADIR

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

COMPLACER

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

EVALUACIÓN

¿QUÉ ES Y CÓMO SE EXPRESA LA EVALUACIÓN?

Es necesario remitirnos al concepto de evaluación, e incluso hacer una referencia conceptual, además de la forma de utilización para los fines que persigue nuestra investigación, ya que en si nuestra tesina es de carácter evaluativo, y lo hacemos con el fin de explicar en qué consiste este estudio, con el objetivo inherente de hacer nuestra tarea más clara.

La evaluación es importante dentro de nuestra investigación, ya que con ella podemos valorar los resultados de los mandos medios de la empresa Arancia Corn Products en el área de recursos humanos que se sometieron al diplomado, pues con este se procederá a calificar y analizar los resultados y calificaciones para juzgar cada uno de los estilos en cuanto a liderazgo, comunicación, y manejo de conflictos que presenta cada uno de los directivos, y por ende, medir el perfil, saber si existe una homogeneidad o heterogeneidad, según sea el caso entre los directivos; de esta manera es que pretendemos presentar en primera instancia la definición de la evaluación, como parte inherente a nuestra investigación.

Toda evaluación es un proceso para juzgar el valor, la excelencia, las cualidades, de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación de desempeño, evaluación del merito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc.

Es preciso, tener un parámetro y un registro además de información a cerca del desempeño de todos los integrantes de una organización, con el objetivo concreto de evaluar, una serie de elementos que permiten hacer más confiable la toma de decisiones, dentro y fuera de la organización.

Así es que después de que una persona ha ocupado un cargo durante un determinado lapso de tiempo, se hace necesario evaluar su rendimiento. Estas evaluaciones tradicionalmente se denominan, evaluaciones del merito, aun cuando en la realidad son uno de los diversos tipos de evaluación. Para realizar una evaluación es imperativo tener un parámetro establecido y bien definido, de modo que es necesario tener una forma de calificar; esta calificación es en si un sistema formal en que una persona se compara con otras y de alguna manera se clasifica. El énfasis que se hace hoy por la evaluación se debe, por una parte, a que la calificación se reconoce como una forma de evaluación, pues en esta ultima entran también las descripciones, incidentes críticos, opiniones, anécdotas y otras pruebas; y por otra parte a que el uso creciente de la evaluación de el rendimiento para los niveles administrativos han originado una tendencia a utilizar normas anecdóticas basadas en opiniones para una valoración.

Es también interesante observar que, la evaluación presenta en si un fenómeno de extensión de uso, debido a que todas las organizaciones hacen algún esfuerzo por determinar hasta que punto sus empleados están cumpliendo con sus normas. Tales valoraciones van desde apreciaciones informales, del momento, hasta sistemas formales muy sofisticados de evaluación. Muchas organizaciones han optado por este ultimo; según un estudio (que se concentro y se desarrollo en industrias manufactureras) mas de el 80% de las que contestaron que estaban utilizando algún tipo de sistema formal de evaluación.

Estos sistemas formales de evaluación se utilizan más con empleados de cuello blanco, supervisores y gerentes de nivel medio, hacia arriba; a diferencia de obreros que trabajan por horas. De hecho otro dato que erige aún más esta tendencia es uno recientemente encontrado por la National Industrial Conference Board; que concluye con un estudio donde se encontró que el 63% de las empresas que se estudiaron tenían programas de evaluación de y para los empleados; y sólo el 43% los tenían para sus equipos de trabajo operativo como lo son los obreros. El cambio de énfasis hacia la evaluación de los empleados de los niveles superiores se debe inclusive a muchos factores, de la presión de los sindicatos para obtener tarifas únicas de paga para cada clasificación de oficio, mejoramiento o base de antigüedad en el empleo, y la practica de pagar jornales por hora únicamente en la producción y mantenimiento.

Según un informe, la aplicación más común de las evaluaciones es controlar y mejorar el rendimiento del cargo. Otro estudio encontró las siguientes aplicaciones en porcentajes de compañías que informaron sobre cada uso. *Ver fig. 10.*

APLICACIÓN DE EVALUACIONES (OBJETIVO)	PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE LAS UTILIZA
Base para promociones y traslados	66% del 100%
Determinación de aumentos y salarios	63.2% del 100%
Determinación de necesidades de adiestramiento	61.3% del 100%
Mejoramiento de el espíritu y motivación del trabajo	61.3% del 100%
Descubrimiento del potencial de supervisores	52.8% del 100%

Fig.10

Es necesario destacar que cuando hablamos de evaluación, tenemos que hacer referencias a los parámetros y medidas. A esto generalmente se le denomina medidas de rendimiento; que tiene que ver con los sistemas empleados para realizar las evaluaciones, en este sentido sólo abordaremos las más usuales que son en sí, las escalas gráficas y los métodos de calificación del rendimiento. Las escalas gráficas son un sistema de calificación que en la mayoría de las corporaciones se tiende a usar; estos son unos cuadros que se presentan una lista de características, tales como cantidad de trabajo, cooperación, alcance y grado de cada una; así es como el calificador pone de acuerdo a una ponderación, la palabra o frase que describa mejor el grado de mérito para cada una, de estas características, de acuerdo a una escala de calificación de frases descriptivas, que es como se pretende evaluar tanto el rendimiento, como el potencial del empleado, mientras que en la consultiva periódica de rendimiento es una escala que se limita al rendimiento en el cargo.

Si bien tales escalas son relativamente sencillas de preparar y aplicar, tienen varias desventajas; siendo la principal que términos como promedio o superior tienen distintos significados para distintas personas, lo mismo que los juicios sobre calidad de trabajo y cooperación. Por tanto las escalas gráficas de calificación no son tan objetivas como pudieran parecer. Estos problemas pueden minimizarse utilizando frases descriptivas para la calidad o adiestramiento más a fondo, tanto para la calificación así como para los calificadores.

Otros métodos de calificación, son generalmente utilizados en las empresas, organizaciones, y corporaciones; es decir existen muchos métodos populares para evaluar el rendimiento de los individuos)empleados, subordinados, directivos, trabajadores, obreros, etc.) Uno por ejemplo es el de calificación en orden, en el cual el administrador clasifica a sus subordinados, de mejor a peor, de acuerdo con tantas dimensiones o calidades como se requiera. En una versión de éste método llamada la clasificación alternativa, se escoge a la mejor persona, luego a la peor y así en adelante, de modo que el calificador puede hacerse de información más eficiente, concreta y efectiva de los trabajadores promedio, donde las decisiones pueden ser más difíciles.

Otros métodos que se basan en comparar los empleados entre sí, incluyen:

- a) El método de distribución forzada, en el cual se asignan un porcentaje fijo de empleados a los tramos más altos, medio y bajo de la escala.
- b) El método de comparación pareada, en el cual cada subalterno se compara con todos los demás para cada calidad y el número de elecciones favorables se cuenta para cada empleado.
- c) Otro método popular de calificación, es la técnica de incidente crítico en el cual se registran los incidentes excepcionalmente buenos o indeseables que hayan ocurrido en el trabajo en el trabajo, como base de una posterior discusión y evaluación.
- d) Existe también, un método de elección forzada en el que se utilizan un conjunto de afirmaciones descriptivas para obligar al calificador a escoger las afirmaciones más y menos descriptivas para obligar al calificador a escoger las afirmaciones más y menos descriptivas de cada conjunto.
- e) Además de estos métodos, se cuenta con las evaluaciones vía cuestionarios o test, que van desde el ámbito de carácter psicológico, descriptivo, de comunicación, de personalidad, de percepción, de crítica etc. De hecho casi de cualquier nivel de evaluación que se desee, donde se somete a un grupo, o a un individuo a contestar una serie de reactivos o aseveraciones con falso y verdadero, o de acuerdo o desacuerdo, o preguntas de cuestionamientos sencillos.
- f) Cabe destacar que existe la opción de evaluar mediante un método denominado de cuestionamiento antes y después, o también llamado test re test que es en sí, la aplicación de la misma prueba o con una mínima de variantes, que permite mayor seguridad al tener la cualidad de ser a priori y a posteriori.

Cabe hacer mención que en la presente investigación debido a los beneficios de este último método, decidimos seleccionarlo, ya que permite hacer una evaluación con un margen de error mínimo, ya que a través de este método se aplicó una serie de instrumentos que posteriormente fueron re aplicados a los mismos sujetos que evaluamos, antes y después de su participación en el diplomado, para que de esta forma se compararan los resultados; con la seguridad que se erige de sus respuestas comparadas con las arrojadas posteriormente, para los mismos reactivos o cuestionamientos (más adelante abordaremos con mayor profundidad en este mismo capítulo).

Profundizando aún más en este método de evaluación (prueba repetida, o test re test) es necesario destacar que dada la amplia gama de aplicaciones y utilidades de las pruebas que pudieran ocuparse, es necesario elegir cuando menos una que sea en un mayor grado fiable, y falible, así pues de entre las pruebas más comunes, para evaluar los cambios después de un programa de capacitación, esta es una de las más confiables, ya que posee cualidades tales como la mayor sencillez de interpretación, la evaluación antes y después, la comparación, y la verificación después de un apareo de los resultados. Esto sin mencionar también que es una prueba de tendencia, aprendizaje y en cierto modo cae entre las pruebas psicológicas, que en

su mayoría son fiables; al considerarse como una valiosa herramienta para la toma de decisiones relacionadas con el personal, o los integrantes de una organización; con esto sólo queremos señalar que el uso apropiado de pruebas adecuadamente elaboradas hace posible que la toma de decisiones que se adopten sean más acertadas que las que se toman sin ayuda de tales datos, y herramientas. Tampoco es de nuestro interés que se entienda que dichas decisiones son totalmente impecables, ni que los resultados de las pruebas que se aplican y que se basan estén exentas de problemas, o errores.

De acuerdo con lo anterior creemos firmemente que el desempeño de los integrantes de una organización debe estar sujeto a una constante verificación por medio de revisiones periódicas, para tener la plena seguridad, y garantías de que se están utilizando de la manera más eficaz las capacidades, necesidades e intereses de cada integrante de la organización.

Una prueba de test re test constituye algo mucho más complejo que una simple compilación de reactivos o preguntas cuyas respuestas y resultados se interpretan sobre la base del sentido común o de una observación informal. En esencia este tipo de pruebas constituye un patrón de medida aplicada de manera uniforme y sistemática de la misma manera a todas las personas sujetas al mismo avalúo. Tal avalúo se lleva a cabo con base en una escala de conformidad con la cual las personas son ordenadas a lo largo de una serie continua del rasgo o la característica que se evalúa, a través de la prueba.

Como características útiles de la prueba test re test podemos exponer:

Cualidades de las pruebas Test re Test
a) Son generalmente aplicadas en forma uniforme y sistemática
b) Son excelentes para la evaluación de características relacionadas de manera específica con el éxito en el trabajo y el empleo.
c) Permiten llevar a cabo una clasificación significativa del rendimiento de acuerdo con algún otro patrón de medición o alguna escala (perfil ideal).
d) Suministran un sistema para transferir la colocación de las personas o sujetos evaluados, en la escala de calificación de la prueba, a una predicción relacionada con el desempeño anterior; y por ende posterior.

De lo anterior, resulta imperante hacer mención a cerca de que el método de la prueba repetida o test re test, es una prueba confiable, ya que el individuo o sujeto evaluado tenderá a mejorar su posición en pruebas sucesivas si es que la prueba se repite después de el programa o capacitación; o por el contrario tenderá a mejorar su posición en un rango mínimo si es que la prueba es repetida en el mismo día, o con menor tiempo, para que el individuo pueda aprender algo más. Esta definición de confiabilidad a cerca de éste método sugiere un sistema sencillo de determinar el grado relativo de consistencia de una medida: es decir administrar las

pruebas dos veces al mismo grupo de personas y correlacionar las calificaciones obtenidas en ambas ocasiones. De manera ideal el sujeto que arroje como resultado el obtener las calificaciones más altas (la posición más elevada) en la primera prueba debiera obtenerla también al repetirla; del mismo modo el sujeto que obtenga las calificaciones más bajas (la posición más baja) la primera ocasión, mejorará sin duda en la segunda ocasión.

Ahora bien, es necesario también destacar los problemas y objeciones que pueden darse hacia este método; debido a que no existe un método que llegue al 100 % de eficiencia, por más confiable que éste pueda ser; de este modo la prueba de test re test; cuenta con ciertas complicaciones, sobre todo en lo económico, y en lo referente al tiempo; ya que se vuelve costosa en base a evaluar por segunda ocasión al mismo grupo de sujetos; además de el traslado y el tiempo que se debe invertir para ello. Además suele ser costosa también para los sujetos, ya que se requiere invertir un determinado tiempo, en base a la profundidad de ésta. En relación al tiempo, suele ser nada practica cuando el lapso de re aplicación, es muy largo; o bien si se pretende realizar al principio y al final de un programa de capacitación, podría caerse en problemas de percepción; problema al que sin duda nos hemos adelantado, y en el cual ahondaremos, al introducirnos en el apartado de percepción.

LOS PROBLEMAS DE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN Y DE CALIFICACIÓN

En la evaluación del rendimiento de los empleados se presentan muchos y muy diversos problemas; de los cuales consideramos que el primero es que los supervisores o evaluadores, tienden a calificar a toda su gente uniformemente alto (o bajo). En un estudio se encontró que los supervisores que eran considerados y que ayudaban a sus subalternos también calificaban a sus subordinados relativamente alto. Existe también una tendencia al efecto de halo, en el cual un subalterno amistoso puede ser evaluado favorablemente en todas las áreas cualquiera que sea su rendimiento real. Además existe cierta tendencia entre los supervisores a calificar todos sus subalternos dentro de un tramo estrecho, por ejemplo en tres y cinco en una escala de siete. De este modo es que se ha puesto en tela de juicio la confiabilidad de las evaluaciones de rendimiento. En un estudio se encontró que cuando se les dijo a los supervisores que tendrían que discutir sus calificaciones con sus subalternos, esas calificaciones subieron significativamente en comparación con las que se habían hecho sólo diez días antes.

LOS PROBLEMAS HUMANOS EN LA EVALUACIÓN

Remitirnos a la evaluación no es sino juzgar o evaluar a una persona pretendiendo insertar los casilleros mentales del juez.

Aunque poco se reflexiona sobre este punto, y por lo tanto la actitud queda semiinconsciente, evaluar es rehusar una aceptación incondicional a la persona; es someterla a criterios, tal vez más elevados extrínsecos a ella.

Así pues en el ser humano existe una natural resistencia a ser evaluado, pero la cuestión se complica porque esta actitud suele ser semiinconsciente en los repliegues de la psique, la fiscalización externa es percibida como una invasión.

De acuerdo con lo anterior, este problema intrínseco a la naturaleza humana, se acentúa hoy en día cuando ya no se sacraliza a la autoridad; cuando los dictadores seculares o religiosos parecen anacrónicos, cuando las jerarquías sagradas no son defendidas más que por quienes quedaron fosilizados en moldes predemocráticos.

El aspecto más dramático de la evaluación y el control estriba en que todo juez aunque pretenda ser ciento por ciento más objetivo, aporta un buen porcentaje de subjetividad; esto a su vez se encuentra en la naturaleza misma de la percepción. Entonces si aún con criterios muy claros es difícil la objetividad a la que aspira el control, toda falta de claridad. En los objetivos, en la planeación, y en la organización, harán imposible un control realista y eficaz.

Cuando surgen las incurables fallas en la marcha de un organismo, cualquiera, la solución no está en intensificar la supervisión; tal remedio está basado erróneamente en el modelo de el hombre versus máquinas, de la orden de programar una máquina, tanto mejor será de aquí que muchos caigan en la trampa; pero la verdad es que una supervisión más estricta hace más tangibles las relaciones de poder, y por consiguiente, crea, genera e incrementa las tensiones y las resistencias.

Otro hecho con el que hay que contar es que en muchas de las organizaciones, se encuentra un gran número de personas llenas de conformismo, de vicios, de apatía, y en cierta medida de mediocridad, que están instalados en las rutinas y tienden al poco esfuerzo, por lo cual reaccionan siempre como opositores al control, a la evaluación y al cambio.

Hemos señalado varios factores adversos a la evaluación y al control; pues bien paradójicamente, el control por medio de la evaluación es anhelado, buscado y bienvenido por externo. Queda siempre abierta la puerta a la auto evaluación a la introspección posible a cada quien y los sondeos de los psicólogos demuestran que más del noventa por ciento de los sujetos, en el fondo desean la evaluación.

Existe el deseo de la evaluación porque es el medio o la forma que nos permite saber en donde estamos parados, quienes somos, hacia donde vamos, y en que grado avanzamos o retrocedemos; porque la experiencia nos ha dicho cuán fácil es caer en ilusiones y vivir en ellas.

Paradójicamente no es el orgullo de la sobre valoración de sí mismos; el primer problema que asedia al personal. Al contrario la mayoría de los subordinados tienden a subestimar tanto sus potencialidades como sus logros.

El auto examen y el auto control colectivos de un grupo a base de el feed back, puede fortalecer el ego de muchos de estos individuos. Un dirigente de altos valores califica siempre alto en el arte de poner en marcha estilos de evaluación que estimulan y responsabilizan, reduciendo al máximo la defensividad y punto clave de este arte consiste en hacer que cada uno saque la cara o afronte y enfrente no tanto ante el juez o supervisor, sino ante la

comunidad laboral)el grupo, el equipo, el departamento, el área, los compañeros etc.) y ante el público, otro punto clave consiste en saber localizar desde la etapa de planeación los puntos neurálgicos cuyo examen diagnóstica la marcha del organismo.

¿QUIÉN HACE LA EVALUACIÓN?

Hay muchas pruebas que indican que cualquiera que sea la prueba o la técnica utilizada, la persona que hace la evaluación, ya sea superior, subalterno, o el empleado mismo, tiene una influencia importante sobre la efectividad del sistema empleado.

Ahora bien la evaluación por los superiores; en la mayoría de los sistemas de calificación los superiores califican a los subalternos, y probablemente casi todos prefieren que así se haga.

Además los datos disponibles sugieren que en un promedio de varias evaluaciones hechas por calificadores competentes es superior a una sola calificación, en la practica esto puede ser que varios superiores a un nivel dado tomen parte de la evaluación de un subalterno; o tomen parte de ello diversos gerentes de diversos niveles sucesivos en la jerarquía una condición importante es que los supervisores que actúan como calificadores posean la competencia necesaria para calificar el desempeño del empleado.

PERCEPCIÓN

¿QUÉ ES LA PERCEPCIÓN?

Es importante aclarar, que existe la posibilidad de que nuestra investigación se vea influenciada en los resultados y conclusiones, debido a la percepción de los directivos que se evaluaron, siendo totalmente objetivos se autoevaluaron, en el sentido estricto de la recolección de información en el llenado de los instrumentos, a través de los cuales se establece la presente investigación; de hecho este puede hacer que nuestro esfuerzo por medir y evaluar los cambios en las variables, no sea del todo objetivo, pero no por ello definitivamente incongruente e inconfiable; sino que más bien sea en cierto grado falible. Por lo que se harán las pruebas evaluatorias a los resultados, para no tener errores de interpretación.

A continuación nos remitiremos a dar una breve referencia, acerca de la percepción, ya que esta es parte integral de las variables que establecimos y definimos para la investigación que estamos desarrollando, ya que esta variable nos permite visualizar la forma en como los directivos, y el personal en general, dentro de una determinada organización), se comportan de acuerdo al medio, las circunstancias, y los objetos, que los rodean; en este sentido es que consideramos de suma importancia realizar este tipo de referencias, y aclaraciones sostenidas en diversos autores, y teóricos, para hacer más falible y concreta la investigación presente.

Es decir esta variable como característica inherente a los individuos y a las organizaciones, nos permite definir un cierto nivel de abstracción, como primer intento digamos que tiene cierta relación con la conciencia de los objetos y de las circunstancias que rodean tanto a individuos como a organizaciones; y aún más como se perciben las personas antes y después de determinado momento, o acción; de tal modo que depende en gran parte, de las impresiones que esos objetos, y circunstancias, producen a nuestros sentidos.

Creemos que la percepción puede influir en los resultados, debido a la autoevaluación, y por ende la autopercepción de los sujetos a los que estamos evaluando a través del diplomado que cursaron, para mejorar sus estrategias gerenciales; de modo que después de haber aplicado un instrumento dos veces para cotejar el cambio en ellos, ellos mismos se perciben y evalúan vía el instrumento que contestan.

La percepción, también es considerada como la manera de presentarse las cosas a nuestra vista o el modo que tienen de impresionar al oído, el tacto, el gusto, y el olfato; es decir toda una forma de reconocimiento, e influencia de todos los factores exteriores a nosotros, a través de los cinco sentidos (el gusto, el tacto, el olfato, el oído, y la vista); pero la percepción implica también hasta cierto punto una aprehensión inteligente, un significado o un reconocimiento, de objetos, personas, y circunstancias; con un efecto de interpretación; de modo que la interpretación de la percepción va más allá de la comprensión, y de la captación de las complejas circunstancias ambientales como la de cada uno de los objetos.

Para abordar de manera concreta el concepto “percepción” es imperante aclarar, que existen diversas disciplinas encargadas de su estudio, análisis, evaluación; por lo tanto, sólo nos remitiremos a las posturas siguientes: postura fisiológica, postura fenomenológica, postura

social (en el nivel individuo organización), debido a que estas son las posturas que más se adaptan a nuestro caso de estudio.

La primera de ellas integra a la percepción, prácticamente como cualquier acto de la conducta, con la diferencia de que ahora no la estamos considerando tanto desde el punto de vista de lo que es el sistema orgánico realiza, aprende, o recuerda de manera manifiesta, como desde la manera en que lo reconoce o diferencia fisiológicamente los objetos y las circunstancias de su medio; sino como un acto de conducta con causa y efecto consciente, aunque en muchos sentidos subjetivamente, o inconscientemente.

La segunda es la postura fenomenológica, que es en sí un cotejo, de mecanismos, que nos permiten realizar generalizaciones acorde con lo que nos estimula directa e indirectamente, por lo que ninguna experiencia expresada como respuesta a la pregunta referente a como aparecen las cosas en tanto difiere de la que concierne a cómo son, es decir considerada como descripción del conocimiento puro; sin posterior cotejo, con el objeto estímulo externo; y tampoco puede ser sometida a los criterios de objetividad, algo que conocemos comúnmente como introspección.

La tercera postura, es la social; que se erige en cuanto a el vinculo que hay entre los procesos sociales y la percepción; que es indispensable hacer explícito y comprensible; por lo tanto como materia de estudio, también es necesario aclarar que en la actualidad existen dos tipos de influencia social; la primera de ellas es la influencia que sobre las percepciones del sujeto ejercen otras personas; estas influencias pueden producirse gracias a la presencia de otra gente, los ejemplos que ofrecen otras personas; los deseos que manifiestan o el prestigio que otros tienen, aún cuando en el momento no están presentes; estas influencias no son siempre detectables, ya que requieren un ingenio considerable para descubrirlas y para asegurarse de que están comprendidas en la realidad en casos específicos (generalmente se ha denominado a esta influencia persuasión).

Por lo menos en esta categoría o en alguna análoga, adquieren las respuestas perceptuales la naturaleza que tienen, debido a una necesidad personal específica. Estas respuestas representan el tipo de valores del sujeto de un modo que no tan claramente puede ser asignado a las influencias sociales, aunque sí se vincula con facilidad a la propia personalidad.

El segundo tipo de respuesta social es aquella que revela a propiedades significativas que socialmente se encuentran en su origen. Como ejemplo, existe la respuesta inmediata guiada por un concepto ideal social; en estos ejemplos es factible describir, en términos sociales la propiedad perceptual de la situación, pues el desenvolvimiento de esta propiedad física de un objeto físico, como el tamaño o la forma, superficialmente en este caso, basta con apuntar con el dedo al objeto, para que los aspectos o influencias sociales se desvanezcan, pero si el investigador sospecha una influencia social, y diseña un experimento apropiado, para verificar dicho supuesto, surge inmediatamente el aspecto social de la percepción.

Creemos apropiado, hacer una aclaración, que nos permita abordar de manera concreta este tipo de fenómenos sociales, y en este sentido consideramos imperante hacer una advertencia muy importante, que debe hacerse al lector, es que los conceptos usados en

muchos estudios realizados sobre la percepción social, no son estrictamente los adecuados para esta clase de investigaciones, ya que no distinguen entre la percepción y los procesos exteriores.

Las condiciones experimentales utilizadas son de una naturaleza que permite al sujeto libertad para que reporte sus juicios, y los juicios como es generalmente no se presentan de facto en una forma idéntica a las percepciones, sino más bien son la culminación de solución de problemas en las que las percepciones intervienen como uno de tantos ingredientes. La gran mayoría de las investigaciones remitidas a el carácter de percepción, se presentan con el común denominador de permitir a los procesos de razonamiento del individuo infiltrarse a voluntad. Con esto queremos decir que lo que se está estudiando, es más bien el pensamiento y no la percepción. la utilización de materiales del campo social es entonces muy difícil, sino es que materialmente imposible, pues una discusión sobre la percepción no puede tener lugar si tácitamente se incluyen dos definiciones diferentes.

A continuación, presentaremos una breve recopilación de información, que consideramos básica, y elemental, para poder entender el concepto y fenómeno de la percepción, en el sentido amplio para nuestra investigación, que en esencia se centra y erige en las organizaciones, y los individuos, como partes integrantes e integrales de estas.

De acuerdo con lo anterior, nos remitiremos a las siguientes categorías:

La percepción, en cualquier sistema de psicología debe distinguirse de otras características analíticas de la conducta que tienen una diferente denominación como el pensamiento, la memoria, o el juicio.

La percepción debe estudiarse como un producto del organismo en cuanto a la totalidad. Siendo una función del más alto orden es por consiguiente, una expresión de la persona o, como se propone con frecuencia de la personalidad.

Mientras que la conducta perceptual se examina generalmente de manera analítica, separando cada modalidad sensorial en una estructura aislada, el estudio de la interrelación de las modalidades sensoriales, o la investigación de ciertas funciones muy amplias en la que participan varios sentidos, aportan una buena parte de la comprensión que se tiene de la percepción y de la conducta personal.

Algunas de estas funciones son por ejemplo, el mantenimiento de la postura, como la percepción del espacio, la apreciación de los alimentos y la valoración del tiempo.

El organismo se relaciona con su ambiente de una forma peculiar, que él mismo desarrolla. Por tanto las relaciones simbólicas que establece con el mundo que le rodea no están determinadas tan rígidamente como en el caso de que la percepción estuviera ligada únicamente a los estímulos.

Aunque implícitamente en (se asume que la percepción es modificable, conviene expresar con suficiente claridad este supuesto para descubrir los principios que rigen dicha

variabilidad, y para permanecer en guardia vigilando el momento en que un cambio se produce. Esto es el verdadero objetivo de la investigación sobre el aprendizaje.

La percepción manifiesta tanto la continuidad como la actividad del organismo. la forma más elevada de este proceso recibe el nombre de propósito; a niveles inferiores otra clase de designaciones pueden dársele.

La percepción, al representar el contacto directo, que el organismo establece con su ambiente tiene un carácter más básico que cualquier forma de conducta que pueda denominarse derivativa.

La percepción como nivel de estudio en psicología experimental tiene como argumentos:

Un cierto número de características de la percepción han sido postuladas transformándose en bien conocidas teorías sobre dicho proceso, cada una de ellas pretende explicar un sólo aspecto de la percepción, no siendo su objetivo explicarla en su totalidad. La mayor parte de las características que se imputan a la percepción, parecen sostenibles, aunque se necesitan todavía muchas cosas para que los alegatos en su favor tengan una base muy sólida. Hace falta examinar dubitativamente todas las teorías por separado buscando encontrar su necesidad, y tratando de confirmar su adecuación de sus descripciones. Es ineludible remodelar las formulaciones teóricas para que estén de acuerdo con un punto de vista sistemático; la validación de las hipótesis es también insoslayable.

Ciertas características privativas de las teorías perceptuales antes mencionadas, aún no son incluidas en formulaciones de tipo sistemático que puedan conjugarse con las ideas comprendidas en las teorías.

Algunos requisitos de la experimentación, hasta ahora no reconocidos en forma clara, ni seguidos de manera consistente, necesitan ser aceptados y atendidos para obtener resultados que darán, directamente datos concernientes a la percepción.

La percepción en la vida cotidiana, nos permite hacer las siguientes argumentaciones:

Nuestra cultura podría explotar con ganancias las posibilidades placenteras de varias modalidades sensoriales tienen las cuales encuentran en la actualidad un uso muy restringido.

La persona promedio podría aumentar su comodidad y bienestar si llegara a comprender algunos de los hechos o principios tratados en el presente trabajo.

Podemos destacar en cuanto a la definición de la percepción que un argumento que podemos afirmar es que la percepción es definible. Si se quiere usar la palabra y preservar alguno de sus significados ordinarios, el procedimiento más lógico y de mayor utilidad que debe seguirse consiste en dividir la actividad humana en dos bastas categorías, la primera es la conducta que sigue inmediatamente a la estimulación; ésta es una conducta que además de encontrarse inmediatamente disponible responde al ir y venir de las excitaciones sobre el

organismo; la segunda categoría incluye a la primera y que es una prolongación y una secuela de la respuesta perceptual.

Que la línea divisoria entre ambas categorías parezca confusa no excluye que se intente hacer la distinción. Una vez que la distinción se ha hecho, la naturaleza de la respuesta inmediata puede delimitarse parte por definición y parte por experimentación. Por definición, por ejemplo, podemos considerar que la percepción es discriminatoria.

Hemos heredado cierto número de categorías para la conducta, tales como percepción, pensamiento, voluntad, emoción, aprendizaje, recuerdo, sentimiento, reconocimiento, etc. cualquier sistema de psicología plenamente desarrollado tiene que definir estos fenómenos, o indicar que por no poder definir alguno de ellos ha tenido que omitirlos dentro de un sistema.

Es claro y por consecuencia, no se exige a todos los sistematizadores que utilicen los términos que han heredado; lo único que se les pide es que incluyan en el sistema los tipos de conducta a los que se remiten.

La mayor parte de los sistemas completos o parciales de la psicología retienen todos los términos clásicos. En éste texto nos hemos dado a la tarea básica de indicar que el aprendizaje y el pensamiento, por ejemplo se retienen y que la percepción debe ser distinguida o separada de dichas categorías.

Hemos enfatizado a lo largo del apartado remitido a la percepción; que ésta misma no es una reacción aislada de un sistema limitado de tejidos. Es una reacción en la cual varios sistemas corporales participan, bajo la dirección del sistema nervioso central. Se ha dicho frecuentemente que esto parece obvio trivial y claro. Pero a pesar de ello hay un hecho central que parece haberse escapado de los especialistas e investigadores, esto quiere decir que se debe dar cuenta de que cuando se estudia la percepción se está estudiando inherentemente a una persona.

La personalidad se estudia actualmente de dos maneras: ya sea como un grupo de rasgos o como un ente poco analizado que varía en algunas formas no bien descritas, por ejemplo, la cantidad de frustración o la forma como se producen las interacciones con las circunstancias externas. En dicho tipo de estudios la atención se centra alrededor de un conjunto muy restringido de conceptos, como la frustración o la fijación.

Cuando se afirma que la conducta perceptual surge del organismo como una totalidad se implica que la percepción puede estudiarse a lo largo de dimensiones distintas a las habituales.

Todas las respuestas inmediatas a la estimulación portan algo que no les es inherente. Estas respuestas, aún cuando algunas sean reflejos, se efectúan de manera que implican un significado esto quiere decir que envuelven el darse cuenta del daño, lo cual no es un producto que se ha desarrollado a través de largas etapas de la evolución, sino que es algo que se ha ido formando en el transcurso del aprendizaje en el organismo individual. Es demasiado fácil no tomar en cuenta la contribución de los primeros aprendizajes del individuo, y hablar de una

rigidez de la relación entre el estímulo y la respuesta. La idea de que la respuesta se encuentra ligada al estímulo parece surgir de este verdadero desprecio y de un sentimiento de que “las cosas no pueden ser de otra manera”.

En consecuencia, casi no se ha comprobado cuan diferentes pueden ser en realidad las respuestas, bajo condiciones de aprendizaje esencialmente diferentes.

La respuesta parece referirse a cuestiones que no existen literalmente y que, por lo tanto, no están operando directamente en el momento. Que la respuesta condicional sea tal cual es, depende de lo que ha ocurrido en el sistema nervioso. Únicamente fijándose en tal respuesta, y conociendo sus antecedentes se llegará a admitir que el tiempo y el espacio se encuentran ligados en dicha conducta, la conducta al referirse a lo que no está actuando directamente es simbólica de acuerdo con el significado que hemos dado al término.

PERCEPCIÓN COMO ENFOQUE DEL APRENDIZAJE

Cuando estudiamos el aprendizaje, las unidades que nos preocupan son las respuestas las cuales frecuentemente adquieren un carácter perceptual, ya que toman la forma de reacciones inmediatas observables, a las condiciones impuestas por el experimentador ya sea accidental, incidental, o intencionalmente, en tanto que se aumenta el significado, de estas respuestas como interacciones a las circunstancias impuestas abortará consecuentemente la comprensión de el aprendizaje. Es muy difícil, sino que imposible ver como el experimentador puede eludir asignar algún tipo de significado a las reacciones externas del animal.

No debe ser el ideal de la experimentación evitar que se postule e impute algún tipo de significado a las respuestas de los organismos sino más bien el propósito de los trabajos de búsqueda científica necesita desarrollar una explicación autoconsistente comprensiva del papel que juega el aprendizaje en la conducta. Si por atender ese objetivo se logra dar una explicación más adecuada de la conducta en general, conviene adherirse a esa clase de finalidades por lo menos hasta que no aparezca una explicación más comprensiva y consistente.

Creemos que comprender la percepción es uno de los pasos primarios que necesitan darse para poder explicar el proceso total del aprendizaje.

Como se ha señalado una y otra vez, la percepción representa el contacto directo del organismo con los fenómenos o fuerzas que le rodean, por lo que dicho proceso es ciertamente, una de las bases esenciales sobre la que se sustenta toda clase de actividad. Para muchos ha sido fácil cambiar las perspectivas y decir que la percepción es producto de la experiencia pasada.

Hacer tal especie de afirmaciones constituye un equivoco, pues ciertamente la percepción es un producto evolutivo. Sin embargo, la conducta que el organismo está listo a manifestar como reacción inmediata al ir y venir constante de las excitaciones sensoriales,

tiene un significado que las reacciones más remotas del pensamiento no tienen, por ejemplo. La conducta inmediata es en verdad fundamental. Aún si sólo se considera la conciencia, se encontrará que esta tiene un carácter absoluto y una efectividad que únicamente se puede experimentar en el aquí y en el ahora, en contraste con lo que es imaginado o recordado del espacio y el tiempo. La respuesta al aquí y el ahora es más apremiante que otras formas de actividad.

TEORÍAS DE LA PERCEPCIÓN

Si bien es cierto, a lo largo del estudio de la percepción se ha descubierto que, de tiempo en tiempo, se han considerado cierto número de propiedades separadas de la percepción, sin nunca llegara ligarlas. Aunque muchas teorías representan un intento serio de consideración de los aspectos verdaderamente primarios de la percepción, su estudio se ha hecho por separado y hasta ahora no se han logrado expresar cada una de esas partes como miembros de un todo más comprensivo. Algunas teorías pretenden suplantar o completar a otras.

El primer paso para constituir a partir de dichas teorías una explicación unitaria, sería examinar a cada una de ellas y determinar los problemas o los aspectos más amplios de la conducta que tratan por su parte. De acuerdo con esto las teorías, pueden dividirse en cuatro clases, esto quiere decir que los distintos enfoques caen en cuatro categorías, en atención a los problemas generales que tratan.

El primer problema consiste en especificar la estructura interna de la percepción. Los otros problemas son las relaciones que el organismo establece con su ambiente; los mecanismos corporales implicados, y el propósito que tienen o las características que asume la actividad del organismo en relación con la percepción.

En la primera categoría es posible colocar ala teoría del núcleo y el contexto; en la segunda la del gradiente de textura, la del nivel de adaptación y las teorías topológicas del campo; en la tercera se colocarían las teorías cibernéticas, las de los grupos celulares, la del ajuste motor y la del campo sensoriotónico; en la última categoría podríamos colocar a las teorías probabilísticas, la transaccional, la del estado directivo y la de la hipótesis.

Apenas si se puede hacer justicia a algunas teorías colocándolas solamente en una sola categoría aislada; pero si se juzgan los objetivos principales que tenían en mente los teóricos, la situación de una teoría dentro de una clase, queda un tanto más restringida.

Un ejemplo de lo anterior es la teoría de los grupos celulares, a pesar de que ha sido colocada en la categoría que relaciona los mecanismos corporales con el resultado perceptual, puede, en cierta forma, pertenecer igualmente a la categoría que describe la estructura interna de la percepción.

Asimismo, aunque las teorías probabilísticas y transaccional se hallan colocadas en categorías que se refieren a los propósitos y a la direccionalidad del organismo, bien pueden

incluirseles en la categoría que se liga a las relaciones que el organismo establece con su medio.

Es bueno decir también que en relación con este problema, la teoría del núcleo y del contexto no permite ninguna formulación aceptable. Si nos referimos a la segunda categoría, veremos que las teorías del gradiente de textura y del nivel de adaptación ofrecen algo que es muy substancioso y aceptable. Especifican los principios por los que un organismo se relaciona con su medio. Al hacer dicha explicación, ambas teorías son mutuamente excluyentes. Las teorías probabilísticas y transaccionales, siempre que pertenecen a esta categoría, proponen igualmente algunas formulaciones aceptables, principalmente, el concepto de que la relación del organismo con su medio ambiente, tiene un carácter probabilístico. Sin embargo en virtud de que los axiomas de Brunswik no establecen distinciones precisas entre los dominios energético del físico y, por lo tanto, pasa por alto un evento fundamental, por lo que dicha teoría resulta incapaz de integrar un sistema que pueda contener la mayor parte de las teorías que estamos abordando.

Las teorías del ajuste motor y las del campo sensoriotónico reconocen, cada una por su parte, un aspecto de la actividad corporal, el cual necesita integrarse a una teoría comprensiva de la percepción.

Encontramos cuatro teorías de las ya mencionadas tratando la conducta desde el punto de vista del organismo. Dichas teorías son la probabilística, la transaccional, la del estado directivo y la de las hipótesis. Parece que ciertas características de cada una de ellas pueden extraerse y combinarse para proporcionar una formulación más comprensiva de todo lo que se encuentra implicado en la conducta perceptual, desde el punto de vista de la continuidad de las funciones orgánicas, así como la contribución que esta proporcionan a la realización de los procesos perceptuales. A lo largo de su tarea, quien se dedique a integrar las diversas teorías, debe de tener cuidado de que todas las afirmaciones e implicaciones que considere estén de acuerdo con un sólo conjunto de presuposiciones o axiomas primarios. Como por ejemplo, verificar que la distinción entre los dominios energéticos y perceptuales se hagan en términos precisos. Lo que este contexto ha denominado propiedades asociativas de la percepción, necesita agregarse a las características esenciales que deben expresarse en una teoría general que verse sobre este proceso, por ejemplo el carácter simbólico de los procesos perceptuales, el papel clasificador de los estímulos de la conducta perceptiva y la naturaleza interpretativa de la percepción, así como finalmente la afirmación de que las percepciones están determinadas por el campo.

ESTIMACIÓN SENSORIAL EN LA VIDA COTIDIANA Y AUTOPERCEPCIÓN

Nuestra sociedad presenta solamente una de las múltiples posibilidades que existen para utilizar la naturaleza del hombre. Una persona puede ejercitar sus capacidades sensoriales de ciertas maneras, pero no de otras; sin llegara a hacer uso de sus sentidos en determinadas formas no sancionadas, se le consideraría vulgar o inmoral o, en el mejor de los casos, no se le comprendería.

Cuando se estudia la percepción, es decir las posibilidades que tienen las modalidades sensoriales, se llega al convencimiento de que existen varias potencialidades de la percepción que aún no han sido exploradas ni explotadas. Aunque se permite al individuo explotar sus posibilidades gustativas colocando las sustancias en su boca, no se espera que las ponga cerca de su nariz ya que se considera esto como un acto de suspicacia, más que de aprecio. Por tanto es un tabú social. Se pueden oler activamente las flores o el brandy, pero no las papas o el queso. Se supone que no se debe decir al anfitrión, por ejemplo, que su casa huele bonito, pero si puede indicársele que se ve bonita. La existencia de estas limitaciones nos roba ciertos placeres que, de otra forma, pudiéramos experimentar.

Sin embargo, vulgarmente se dice que apesta casi cualquier cosa que a uno no le gusta. Por tanto, mientras una parte de la sociedad tiene normas muy rígidas sobre ciertas cuestiones de la expresión sensorial, otra parte cae en la exageración, al hacer un desmesurado hincapié en una faceta de la experiencia sensorial que incluso llega a terminar en un estereotipo (la formación de modismos).

Otro caso en el cual la parte concerniente a la práctica cotidiana que representa una limitación sobre las posibilidades sensoriales (o sensuales), lo tenemos en el caso de la visión. Pocas personas han podido desarrollar la habilidad (digamos el arte) de explotar su medio en busca de eventos que puedan traerles un placer puramente sensual. La más honda satisfacción de las personas comunes y corrientes es ver las características familiares de los objetos. Ninguna impresión les causa la simple visión de los colores o de las texturas. La vista parece ser principalmente un medio de alcanzar, manipular y/o evitar objetos. Es, por supuesto, convencional declarar que una puesta de sol es hermosa, pero hay multitud de posibilidades sobre las que pasamos a diario sin presentarles la menor atención o el mínimo aprecio.

El hombre común no puede entender o comprender como es que su sentido sinestésico es capaz de conducirlo a las máximas apreciaciones. Nótese, por ejemplo, la gran diferencia entre los efectos obtenidos por los niños en un carrusel y en todos los demás juegos en el parque de diversiones y los efectos que alcanzan los adultos. Para la época en la que la mayor parte de las personas alcanzan la edad adulta temprana, el columpiarse ya no es una diversión, sino que más bien produce una incomodidad real, ¿Pero en qué medida es una característica que puede evitarse o no en el vivir? ¿Puede o no, moverse una sociedad en la dirección opuesta?

Es importante aclarar que existe la posibilidad de entrar en un fenómeno denominado percepción de sí mismo, o autopercepción, debido a que trabajamos como entes por mejorar, es en sí mismo lo anterior el fundamento básico de la existencia de la mejora continua en los individuos, de tal modo que siempre buscamos en alguna medida mejora nuestras capacidades y nuestras posiciones, en una organización y de este modo en nuestra vida como sujetos integrantes de la sociedad; de tal manera que nos percibimos como somos, como podríamos ser, y como deberíamos ser, pero además creamos y erigimos un ideal para ser; este ideal de acuerdo con los teóricos es un sujeto utópico personal, de nuestras propias perspectivas, ideas, sentimientos, y valores.

La forma en que nos percibimos como realmente somos, se erige de acuerdo con nuestras actitudes y aún en nuestro subconsciente, pero además es el verdadero reflejo de lo que somos, así es que no es difícil saber quienes somos y quienes nos gustaría ser, o definiendo concretamente, cómo deberíamos ser para nosotros mismos. Ya que creamos en lo más íntimo de nuestras mentes y de sí mismos, lo que esperamos alcanzar a ser, y no siempre lo que en realidad somos; todo esto no es sino que como individuos sólo perseguimos objetivos personales, aún en el entorno social que nos permiten idealizar lo que queremos y deseamos ser, y para ello trabajamos sobre nosotros mismos.

De lo anterior en esta investigación sólo pretendemos inhibir este efecto de idealización, dentro de los resultados que se han obtenido, por supuesto tomando como herramientas las cotejaciones y comparaciones que nos ha provisto la estadística.

A manera de síntesis, la percepción, la respuesta sensorial a la estimulación, es modificable. No se sabe con exactitud cuáles son los principios específicos que sustentan la flexibilidad de este tipo de conducta. Múltiples especulaciones se han formulado en años recientes respecto a las causas que producen esta clase de fenómenos. No obstante, la mayor parte de esas hipótesis han tenido más bien un carácter intuitivo y verbal, por lo que no han sido ni verificadas, ni han poseído alguna utilidad científica. Sin embargo haber puesto en investigación y bajo a las circunstancias que este tipo de investigación requieren, las percepciones que tienen lugares en contextos bien definidos y haber demostrado la fluidez de ese tipo de conductas, han sido una gran contribución a la psicología, que ha adquirido una nueva conciencia del significado de la percepción en la conducta cotidiana, o meramente diaria.

Los tipos de contexto, en los que el estudio de la percepción se lleva al cabo, se han ampliado, y el estudio de la percepción ha sido liberado de un tipo de miopía que se resume en el uso fácil de que la percepción está ligada a los estímulos.

La perspectiva transaccional acerca de la percepción que se encuentra individualmente muy cercana a las diferentes perspectivas expresadas por los estudiosos y los psicólogos sociales, expresa la idea del carácter intencional de la percepción, por lo que debe considerársele en conexión con estudios sociales; como el presentado en esta investigación acerca del departamento dirección de operaciones en el área de recursos humanos de la empresa Arancia Corn Products en su planta de Tlalñepantla

Así pues, es que como mencionamos anteriormente, creemos que podría influir la percepción en los resultados obtenidos, después de que los directivos hallan contestado en dos ocasiones (ver apartado test, re test, de evaluación), los reactivos o instrumentos, introduciéndose básicamente en la auto evaluación y en la auto percepción.

Si bien es cierto la auto evaluación que se presenta en nuestra investigación podría verse influenciada por la percepción que tienen de sí mismos, cada uno de los sujetos o individuos evaluados; pero también es cierto que esto no es un problema que sabotee definitivamente nuestro esfuerzo, y por ende la investigación, ya que las pruebas estadísticas realizadas son la herramienta que define si existe una diferencia significativa o no de modificación.

Con lo anterior pretendemos esbozar al lector que la investigación que se presenta se ha realizado de manera meticulosa y con la mayor objetividad, tan es así que nos adelantamos a las vicisitudes y deficiencias debidas o posibilitadas por la percepción; para poder garantizar la fiabilidad y objetividad del análisis de los resultados que se presentan a lo largo de esta tesina.

marco referencial

Marco referencial.

El siguiente marco referencial trata de sentar un precedente para el lector de las instituciones en las que se realizará la investigación; obviamente para entender el funcionamiento y la importancia de las organizaciones en términos de nuestras variables de investigación, se hace necesario tener un panorama del significado de conceptos tales como empresa, empresa pública, empresa privada, etc., con el propósito de diferenciarlas en la investigación.

Los resultados obtenidos en el diplomado del INAP son importantes y los hemos considerado en la investigación, pues al ser históricos enseñan una evolución de el estilo de liderazgo, por otra parte, el CISEN da pie a una investigación concienzuda del caso. De cualquier forma, ambos casos se han registrado anteriormente en tesis de investigaciones similares, por lo que podemos confirmar la confiabilidad de los datos obtenidos en dichas investigaciones anteriores.

Hemos propuesto que la comparación se haga contra Arancia Corn Products por que esta es una empresa trasnacional de éxito comprobado en el mercado de productos alimenticios, los líderes de esta empresa son de alta competitividad y desempeño, pues se norman con requerimientos mínimos de desempeño que son estándares internacionales.

De cualquier forma comenzaremos con dar una noción de conceptos de primera importancia para el completo y correcto análisis de la investigación, al tiempo que facilite la interpretación de los datos y la correcta lectura de apartados posteriores.

Finalmente daremos una descripción histórica y organizativa tanto de las dependencias públicas a investigar como de la dirección de operaciones de la empresa Arancia Corn Products.

EMPRESA.

ANTECEDENTES

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

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

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

CONCEPTO

Empresa es un termino nada fácil de definir, ya que a este concepto se le dan diferentes enfoques (económico, jurídico, filosófico, social, etc.). En su más simple acepción significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito.

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

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

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

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

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

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

Roland Caude: Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios.

“Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de una sociedad.

CLASIFICACION

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Aplicar la administración mas adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada empresa es la función básica de todo administrador. Resulta pues imprescindible analizar las diferentes clases de empresas existentes en nuestro medio.

A continuación se presentan algunos de los criterios de clasificación de la empresa mas fundidos;

ACTIVIDAD O GIRO

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

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

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

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

- a) Empresas que producen bienes de consumo final. Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; estos pueden ser: duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad. Verbigracia: productos alimenticios, prendas e vestir, aparatos y accesorios eléctricos.
- b) Empresas que producen bienes de producción. Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Algunos ejemplos de este tipo de industrias son las productoras de papel, maquinaria pesada, materiales de construcción, productos químicos, maquinaria ligera, etc.

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

- a) *Mayoristas.-* cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas) que a su vez distribuyen el producto al consumidor.
- b) *Minoristas o detallistas.-* Las que venden el producto al menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor.

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

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

- a) Transporte
- b) Turismo
- c) Instituciones financieras
- d) Servicios públicos
 - Comunicaciones
 - Energía
 - Agua
- e) Servicios privados varios
 - Asesoría
 - Diversos servicios contables, jurídicos y administrativos
 - Promoción y ventas
 - Agencias de publicidad
- f) Educación
- g) Salubridad (hospitales)
- h) Finanzas

ELEMENTOS QUE FORMAN LA EMPRESA.

La empresa está formada por tres clases de elementos:

A. BIENES MATERIALES

- a) Ante todo integran la empresa edificios, las **instalaciones** que en éstos se realizan para adaptarlas a la labor productiva, la maquinaria que tienen por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano, y los equipos o sea todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.
- b) **Materias primas** o sea aquellas que han de salir transformadas en los productos, las **materias auxiliares** aquellas que no forman parte del producto son necesarias para la producción, los productos terminados, aunque normalmente se trata de venderlos

cuanto antes es indiscutible que casi siempre hay imposibilidad y aun conveniencia de no hacerlo desde luego.

- c) **Dinero:** toda empresa necesita cierto efectivo: lo que se tiene como disponible para pagos diarios urgentes etc, Pero además, la empresa posee como representación del valor de todos los bienes que antes hemos mencionado un capital constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

B. HOMBRES

Son el elemento eminentemente activo en la empresa y desde luego el de máxima dignidad:

Existen ante todo **obreros** o sea aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual: suelen clasificarse en calificado y no calificado, según que requieran tener conocimientos o pericias especiales antes de ingresar a su puesto. Los **empleados** o sea aquellos cuyo trabajo es de categoría más bien intelectual y de servicio, conocido más bien con el nombre de oficinesco. Pueden ser también **calificados o no calificados**.

Existen además los **supervisores** cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados: su característica es quizá el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.

Los **técnicos** o sea las personas que con base en un conjunto de reglas o principios buscan crear nuevos diseños de productos sistemas administrativos métodos, controles, etc.

Altos ejecutivos aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.

Directores aquellos cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

B. SISTEMAS

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con aquellas.

Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa:

- a. Existen **sistemas de producción**, tales como fórmulas, patentes, métodos, etc, sistemas de ventas, como el autoservicio, la venta a domicilio o a crédito etc. **Sistemas de finanzas**, como las distintas combinaciones de capital propio y prestado.
- b. Existen además **sistemas de organización y administración** consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa: es decir su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralizado o descentralización etc.

Tipos de empresas: Por su origen, por su tamaño, por su capital.

Las empresas pueden clasificarse por un sinnúmero de conceptos: tamaño, ubicación, giro, producto, ventas, personal, importancia, antigüedad, imagen, rentabilidad, etc.

Al ser basta la gama de rubros de la empresa nos concentraremos las estudiaremos desde tres puntos de vista los cuales clasifican a la empresa de la siguiente forma:

1. Por su Tamaño
2. Por su Origen
3. Por su Capital

POR SU TAMAÑO

Existen varios elementos que permiten clasificar a la empresa de acuerdo a su tamaño, entre éstos destacan:

- Magnitud de sus recursos económicos principalmente capital y mano de obra.
- Volumen de ventas anuales.
- Área de operaciones de la empresa que puede ser local, regional, nacional o internacional.

Eso significa que los principales criterios para juzgar el tamaño de una empresa son: el de la producción, explica la forma de producir la cual puede ser rudimentaria y artesanal hasta muy tecnificada, criterio de mercadotecnia, explica el tamaño de la empresa absorbe del mercado, o será sus ventas y criterio financiero analiza el monto del capital, el pago de impuestos, el tipo de sociedad, etc.

Estos criterios al adaptarse y aplicarse a un país deben irse modificando de acuerdo a las circunstancias económicas entre las que sobresale el movimiento de precios, lo que hace que se modifiquen anualmente el monto de ventas como criterio para definir el tamaño. En el caso mexicano la definición de empresas de acuerdo con su tamaño es:

Microempresas.- empresa que ocupa hasta 15 personas y realiza ventas anuales hasta de 80 millones de pesos.

Pequeñas empresas.-empresa que ocupa de 16 hasta 100 personas y realiza ventas hasta de mil millones de pesos al año.

Mediana empresa.-empresa que ocupa de 101 a 250 personas con ventas hasta de 2000 millones de pesos al año.

Gran empresa.-empresa que ocupa mas de 250 trabajadores y tiene ventas superiores a los 2000 millones de pesos anuales.

Las grandes empresas como su nombre lo indica participan de máximas características en relación con las empresas de su ramo o giro, algunas de las principales características de estas empresas son:

- El capital es aportado por varios socios que organizan en sociedad de diverso tipo.
- Forman parte de grandes consorcios económicos que monopolizan o participan en forma mayoritaria de la producción o comercialización de determinados productos.
- Dominan al mercado con amplitud algunas veces solo el interno y otras participan también en el mercado internacional.
- Cuentan con grandes recursos de capital que les permite estar a la vanguardia en la tecnología, mecanización y automatización de sus procesos productivos.
- Relativamente cuentan con mucho personal que pasa de 250 trabajadores y algunas veces se llegan a contar por miles.
- Llevan una administración científica es decir encargan a profesionistas egresados de las universidades, la organización y dirección de la empresa.
- Tienen mayores facilidades para acceder a las diversas fuentes y formas de financiamiento, tanto nacional como internacional.

POR SU ORIGEN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

POR SU APORTACION DE CAPITAL

Otro criterio importante en la clasificación de empresas es el que se refiere al origen o aportación del capital según la cual se encuentran tres tipos de empresas: privadas, públicas y mixtas.

La **empresa privada** es una organización económica que representa la base del capitalismo y se forma con aportaciones privadas de capital. Sus principales características son:

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

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

1. El Estado invierte capital con el fin de satisfacer necesidades sociales.
2. La finalidad de las empresas no es obtener ganancias sino satisfacer necesidades sociales, aunque no deben perder de vista el principio de racionalidad económica.
3. Muchas de estas empresas no tienen competencia por lo cual forman verdaderos monopolios.
4. Se ubican principalmente en el sector servicios, especialmente en la infraestructura económica.
5. El Estado toma las decisiones económicas volviéndose un auténtico empresario.
6. Estas empresas contratan obreros asalariados a quienes se les pagan salarios.

Las *empresas mixtas* son aquellas que se forman con la fusión de capital público y privado, la forma de asociación puede ser muy diversa, en algunos casos el capital público puede ser mayoritario, en otros es el capital privado el mayoritario, asimismo, la proporción en que se combinen los capitales puede ser muy diversa.

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

De acuerdo con la actividad económica que realicen: industriales, agrícolas, ganaderas, pesqueras, manufactureras, mineras, bancarias, comerciales, educativas, ect.

De acuerdo con la competencia que enfrenten pueden ser: competitivas, oligopolísticas o monopolios.

Si se dedican a la producción o a la distribución pueden ser: productivas, manufactureras, comerciales con venta al detalle y mayorista o distribuidoras.

De acuerdo con su organización y administración: puede ser individual si tiene un solo propietario o colectiva si tiene varios.

De acuerdo con el tipo de bienes que producen: a) productoras de bienes de consumo no duradero, b) productoras de bienes de consumo duradero, c) productoras de materias primas, d) productoras de bienes de capital o de producción e) de servicios.

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (INAP)

Considerando la premura que las organizaciones tienen por disponer de los directivos idóneos que conlleven a maximizar el esfuerzo humano hacia la consecución de los objetivos y metas institucionales, el Instituto Nacional de Administración Pública A.C., se da a la tarea de organizar diplomados en los cuales, a través de módulos en los que describen el programa que llevarán a cabo los participantes, se proponen estrategias que faciliten la identificación de las fortalezas y debilidades de los directivos y sus organizaciones para lograr un ambiente de habilidades gerenciales eficaces.

El Instituto Nacional de Administración Pública es una institución fundada en 1955 con el objetivo principal de promover el desarrollo y la difusión de la administración pública y de las ciencias administrativas en México. Constituido como asociación civil, el INAP proporciona servicios de capacitación, consultoría, asesoría, formación permanente e investigación en el campo de la administración pública.

Dicho esto, el Diplomado que se aplicó a los dos grupos de directivos del CISEN (Organismo Descentralizado), fue realizado por el INAP; que como se dijo anteriormente, ha proporcionado los servicios de capacitación y formación en el aspecto de liderazgo, manejo de conflictos y comunicación, esto con la finalidad de tener que perfeccionar las estrategias gerenciales de los directivos de dicha institución (CISEN) para poder llevar a cabo de manera eficaz y eficiente la formación de estos enfoques hacia toda la organización.

CONTENIDO

- Antecedentes y objetivos
- Misión y visión institucional
- Organización
- Institutos de administración pública estatales
- Actividades con instituciones nacionales afines
- Presencia internacional del INAP
- Nuevas instalaciones

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 mexicano. Este grupo de notables fundadores del Instituto de Administración Pública estuvo integrado por: Antonio Carrillo Flores, José Iturriaga, Gilberto Loyo, Alfonso Noriega, Rafael Mancera Ortiz, Alfredo Navarrete, Ricardo Torres Gaytán, Francisco Apodaca, Raúl Salinas Lozano, Manuel Palavicini, Enrique Caamaño Muñoz, Jesús Rodríguez y Rodríguez, Daniel Escalante, Andrés Serra Rojas, Raúl Ortiz Mena, Catalina Sierra Casasús, Rafael Urrutia Millán, Gustavo R. Velasco, José Attolini, Álvaro Rodríguez

Reyes, Antonio Martínez Báez, Mario Cordera Pastor, Lorenzo Mayoral Pardo, Gabino Fraga Magaña y Jorge Gaxiola, prestigiados mexicanos que tenían, además, la preocupación propia del maestro, que trasciende a su época al sembrar con ideas e iniciativas para las generaciones venideras.

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 (ANEFCA) 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.

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.

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

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.

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.).

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 ex presidente 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 Embajador 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).

NUEVAS INSTALACIONES

Debido al incremento de los cursos en los últimos dos años, el 2 de diciembre del año anterior en el marco de la Asamblea General Ordinaria, fueron inauguradas las nuevas instalaciones del INAP. Así fue construido un nuevo piso con el fin de ampliar y modernizar las instalaciones que han venido operando desde hace algunos lustros. Con estas nuevas instalaciones el INAP puede prácticamente duplicar la capacidad de las aulas, así como contar con un aula virtual para la formación a distancia, con oficinas para maestros y para la sección de egresados. También cuenta con una nueva área de convivencia social.

Actualmente el INAP, está modernizando e incrementando los sistemas y equipos de cómputo y se encuentra trabajando para instalar una unidad de equipamiento informático para nuestra nueva base de datos y para la edición en multimedia de los programas a distancia. Con estas nuevas instalaciones el INAP podrá ofrecer un óptimo desahogo de los programas en curso.

EL DIPLOMADO Y SU CONTENIDO

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

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

En seguida se describirán los módulos que contiene el Diplomado de Estrategias Gerenciales, así como el objetivo y los temas expuestos en cada uno de los módulos.

Contenido temático: Sesión introductoria (6 horas)

1. Integración grupal
2. Marco contextual de las habilidades directivas

MÓDULO 1 Liderazgo para el Cambio y Productividad

El objetivo es proporcionar a los participantes información completa y actualizadas que les permita comprender la dinámica organizacional actual y la necesidad de desarrollar habilidades directivas y éxitos de dirección congruentes con la realidad nacional, para propiciar productividad y calidad, mediante grupos de trabajo.

- 1.1 El directivo y las características que debe desarrollar.
- 1.2 El directivo, la calidad y la productividad en los grupos de trabajo.
- 1.3 Diagnóstico de las habilidades de dirección actual.
- 1.4 El medio organizacional y las habilidades para el cambio.

MÓDULO 2 Control de Gestión

Proporcionar a los participantes las bases para el diseño y establecimiento de sistemas de seguimiento y control, así como líneas de orientación general para evaluar los procesos y modalidades de actuación con relación a objetivos y decisiones, además de presentar formas y pautas para la solución de problemas administrativos.

- 2.1 Introducción
- 2.2 Administración, gestión y control
- 2.3 El sistema de control de gestión
- 2.4 Incorporación del sistema y sus condicionantes

MÓDULO 3 Integración de equipos de trabajo

Proporcionar a los participantes los elementos teóricos y prácticos necesarios, que les permitan comprender la importancia y aprovechar los beneficios que proporciona, tanto en lo individual como en lo institucional, desarrollar el trabajo en equipo para el óptimo cumplimiento de las tareas sustantivas y los objetivos de sus instituciones.

- 3.1 La naturaleza de los grupos y equipos de trabajo
- 3.2 Conducta individual y de grupo
- 3.3 Dinámica grupal
- 3.4 Colaboración y competencia en el contexto de productividad
- 3.5 La dirección de equipos de trabajo

MÓDULO 4 Análisis de problemas y toma de decisiones

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

- 4.1 Niveles jerárquicos
- 4.2 Exploración del problema
- 4.3 Planteamiento del problema
- 4.4 Conducción de la participación
- 4.5 Solución del problema
- 4.6 Evaluación de la alternativa seleccionada

MÓDULO 5. Planeación estratégica

El objetivo es comprender y aplicar la metodología de la planeación estratégica, para el desarrollo de la capacidad creativa y habilidades directivas de los participantes, capitalizando sus experiencias y conocimientos en la administración de organizaciones públicas, privadas y sociales.

- 5.1 Sistema de planeación estratégica
- 5.2 Definición de la misión de la organización
- 5.3 Definición de los objetivos estratégicos de la organización
- 5.4 Detección de oportunidades y amenazas
- 5.5 Detección de fortalezas y debilidades
- 5.6 Aplicación de las herramientas de posicionamiento estratégico
- 5.7 Diseño de estrategias operativas
- 5.8 Diseño del plan estratégico y proyectos operativos
- 5.9 Entrega de expediente estratégico

MÓDULO 6 Comunicación efectiva

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

6.1 Modelos de comunicación

6.2 Técnicas de disertación (oral y escrita)

6.3 Superación de limitaciones, problemas y escollos más frecuentes en la comunicación

6.4 Elaboración del discurso y líneas argumentales

6.5 Apoyos para la presentación de informes

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y SEGURIDAD NACIONAL (CISEN)

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

Dado que los directivos del CISEN presentaron un Diplomado en estrategias gerenciales, debemos hacer referencia a esta institución que, como entidad del Estado mexicano, es un Organismo Administrativo Descentralizado con autonomía técnica y operativa, adscrito al Secretario de Gobernación.

CONTENIDO

- Misión
- Antecedentes
- Principios institucionales
- Atribuciones
- Marco jurídico y normativo

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

MISIÓN

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

ANTECEDENTES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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 JURÍDICO 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 (artículo 1.9).

ARANCIA-CORN PRODUCTS COMPANY.

Para la empresa **ARANCIA CORN PRODUCTS**, el principal elemento del éxito está determinado por un factor: **El Elemento Humano.**

En su personal tienen cimentada la mayor fuerza del grupo empresarial, es lo que los hace sentir orgullosos tanto por los logros pasados y presentes reforzando sobre lo que esperan lograr en el futuro.

La filosofía de la empresa acerca de sus Recursos Humanos trasciende más allá de considerarlo sólo como un medio más para el logro de objetivos institucionales. Están seguros de que el personal debe ser ante todo, un agente positivo de cambio, que permita a todos cumplir mejor cada día con su responsabilidad.

Esto en sí encierra un gran compromiso, tanto personal como profesional. Esperan en lo que les corresponde como empresa, ofrecer a la personas la oportunidad de desarrollarse humana y profesionalmente dentro de un ambiente de colaboración y apoyo con diversos retos profesionales; de utilizar sus conocimientos, criterio y experiencia para el mejor desempeño de las labores e influir en el logro de buenos resultados.

En la actualidad vivimos cada día, tanto organización como personas, situaciones del medio ambiente cada vez más complejas, lo cual hace necesario que todos elevemos la calidad, tipo y cantidad de acciones acertadas, con la finalidad de poder sobresalir y desarrollarnos. La búsqueda de la superación y el alcance de la excelencia, debe ser siempre una meta para el personal de **ARANCIA CORN PRODUCTS**.

ORIGEN Y DESARROLLO.

Lo que es hoy **ARANCIA CORN PRODUCTS** , nació en Guadalajara, Jalisco, en la Fábrica de Almidones “La Gloria de Jalisco”, fundada en 1903 y fue cerrada al inicio del proceso revolucionario de 1910.

En 1925 volvió a operar la fábrica y con el esfuerzo fructificaron mejoras y ampliaciones de los equipos instalados. Esto contribuyó a que la empresa creciera y en los años treinta se enfrentara con éxito a la fuerte competencia internacional en nuestro país.

La segunda guerra mundial abrió nuevas oportunidades a esta empresa y poco después, se producían ya almidones modificados, dextrinas y glucosa para las industrias textil, papeleras, de adhesivos y alimentaria de todo el país.

En los años cincuenta, se formó en Guadalajara la primera filial en el ramo de aceites vegetales y se adquirió en la Ciudad de México una empresa fabricante de almidones, dextrinas y glucosa. Algunos años después se inició en Tlalnepantla, Estado de México, la construcción de la planta más moderna y al inicio de la década de los sesenta comenzó a producir grandes cantidades de almidones y glucosa.

Buscando satisfacer la necesidad de fabricar en el país productos más sofisticados, en los años sesenta se empezó una intensa campaña de desarrollo tecnológico propio, así como la búsqueda de tecnología extranjera muy adelantada y compleja. El resultado de esta política fue el desarrollo de tecnología propia para producir diversos tipos de grasas vegetales; de dextrosas farmacéuticas y alimenticias; de maltodextrinas; de ésteres de sorbitán y de tensoactivos etoxiliados, así como la compra de tecnología para elaborar el sorbitol.

Se realizaron asociaciones con firmas extranjeras para fabricar químicos de diversos almidones; enzimas industriales y colorantes alimenticias para refrescos de cola.

Al comienzo de los 80's a raíz de las altas exigencias de un mercado en expansión, se construyó la planta de San Juan del Río en Querétaro con la más avanzada tecnología para la industrialización del maíz, como resultado de una clara visión de nuestros directivos, a través de una formación Organizacional globalizada que se cristalizaría de manera muy efectiva en los 90's.

RESUMEN HISTORICO

1903	Fábrica de almidón “La Gloria de Jalisco”
1910	Cierre de la fábrica
1925	Nace Arancia primeros- Almidones Modificados primeras. Dextrinas.
1937	Nace planta Cisne
1950	Nace aceitera “La Gloria”
1963	Nace planta en Tlalnepantla
1982	Nace planta en San Juan del Río
1994	Fusión con CPC (Corn Products Company) cambiando a Arancia CPC
1995 -1997	Se amplia la planta de San Juan del Río
1999	Cambio a Arancia Corn Products.

ARANCIA CPC ¡HOY!

En Noviembre de 1994, a partir de la fusión de la alianza estratégica de dos importantes empresas nace la organización que da lugar a la que se refiere nuestro estudio.

GRUPO ARANCIA y CPC INTERNACIONAL, formando una sola organización que hoy se conoce con el nombre de: **ARANCIA CPC**. Ambas con una importante trayectoria, y experiencia de muchos años en el negocio de molienda de maíz.

GRUPO ARANCIA: Con más de 70 años en el mercado, estuvo conformada de la siguiente manera:

Dos plantas productoras: En la ciudad de México y en Guadalajara
Líder en el mercado
Fuerte presencia en América Latina, por expansión
Acceso a los grandes clientes.

CPC INTERNACIONAL: Con más de 65 años en el mercado, estuvo conformada de la siguiente manera.

Dos plantas productoras: En San Juan del Río y Guadalajara
Una de las 100 más grandes compañías alimentarias en E.E.U.U.
Experiencia de operaciones en 59 países.

Para enfrentar los retos de la globalización económica de 1995 a 1997, se realizó una completa transformación al concretarse el proyecto para lograr un crecimiento muy importante de la capacidad instalada, lo que permitió:

- ◆ Triplicar la capacidad de molienda.
- ◆ Fabricar Alta fructosa.
- ◆ Producir nuestra propia energía eléctrica.
- ◆ Poner en operación una moderna planta para tratamiento de aguas.

A partir del año de 1999, **ARANCIA CPC** se convierte en una filial de **CORN PRODUCTS INTERNATIONAL** cambiando su nombre a: **ARANCIA CORN PRODUCTS**.

MISIÓN.

ARANCIA CORN PRODUCTS tiene como compromiso generar riqueza material, intelectual y humana que le permita ser la mejor opción ante nuestros clientes, proveedores, personal y accionistas, contribuyendo al desarrollo económico y social de las regiones donde operamos y respetando el medio ambiente. La organización debe asegurar la rentabilidad de nuestras inversiones, manteniendo el crecimiento constante de nuestro negocio basados en la competitividad, siempre anticipándose a las necesidades cambiantes de nuestros mercados y cumpliendo las metas y políticas de **Corn Products International**.

CREENCIAS Y VALORES

- **Clientes:** Todas las actividades en cualquier área deben estar enfocadas a detectar y anticipar las necesidades de los clientes para lograr su completa satisfacción. El concepto de cliente abarca tanto al externo actual como al potencial y al interno.
- **Mejora continua:** Lograr la excelencia en todos los procesos, actividades y resultados, es una filosofía de vida de la empresa. Esto se logra a través de un mejoramiento continuo, congruente con el principio de seleccionar correctamente las cosas que deben hacerse y hacerlas bien desde la primera intención. Este concepto se cumple al promover el trabajo en equipo que genera cambios, con valor agregado.
- **Innovación:** La organización se exige siempre buscar la optimización de sus operaciones mediante acciones innovadoras que se basen tanto en la reflexión de la forma en la que se actúa, como en la mejores opciones de organización y tecnología que se presenten disponibles en el mercado mundial.
- **Ética, Relaciones Humanas y Dignidad de la persona:** La organización espera que todo su personal se comporte de acuerdo a los más altos estándares éticos. El valor mas grande de la organización es la persona, se creé en su potencial ilimitado, el cual se convierte en una realidad mediante la capacitación, el entrenamiento y un buen liderazgo. **Arancia-CPC** espera el apoyo de su personal para el logro de las metas fijadas, así como su lealtad a la compañía, integridad en todos los aspectos de su trabajo y un esfuerzo honesto para mejorar continuamente en su área.
- **Administración:** La organización creé en el principio de subsidiariedad dentro del proceso de toma de decisiones. Se hace un esfuerzo para minimizar la centralización de sistemas, herramientas, técnicas y procedimientos; de esta manera se incrementa la capacidad de respuesta ante las nuevas oportunidades y los constantes cambios en los mercados. Así la organización promueve el desarrollo emprendedor de todos los niveles organizacionales. También se creé que la flexibilidad y funcionalidad de la organización, manteniendo su estructura esbelta y así lograr una comunicación efectiva en todos los sentidos. Se tiene mucha confianza en el trabajo en equipo y la capacidad de cada individuo para autoadministrarse, **Arancia**, busca también asegurar en todo momento su capacidad para afrontar los compromisos contraídos.

- **Crecimiento y resultados:** El compromiso hacia el crecimiento es esencial para la buena salud y utilidad de la empresa. Este crecimiento permitirá efectuar inversiones estratégicas que nos lleven a servir mejor a los clientes y ampliar la competitividad a nivel internacional.
- **Integridad:** En la organización se conoce y se aplica en el trabajo diario un código de conducta, el cual se manifiesta en un comportamiento ético.
- **Excelencia:** Se hacen las acciones correctas de manera sobresaliente esforzándose siempre en la mejora continua.
- **Respeto:** Se trata siempre a los demás de la misma manera en que deseamos ser tratados.
- **Éxito Financiero:** Se busca siempre la manera de hacer crecer el negocio y crear un valor económico para hoy y el futuro.

TRABAJO DE ARANCIA-CPC.

Materia Prima: Maíz

Objetivo: Separar los componentes del maíz

Composición del Maíz:

1. Aceite
2. Fibra (celulosa)
3. Proteína
4. Carbohidratos (almidón)

PRODUCTOS Y MERCADOS DE ARANCIA-CPC.

Los productos industriales son esenciales para la producción de diversos bienes:

1.- PRODUCTOS DE USO INDUSTRIAL (ALGUNOS USOS Y APLICACIONES).

GLUCOSAS: Utilizadas en la elaboración de dulces, productos derivados de la leche, frutas de conserva, margarinas, sustituto de azúcares, edulcorantes y en confitería.

COLOR CARAMELO: Usado en la preparación de refrescos y galletas.

ALMIDONES:

- a) Almidón uso Industrial: Necesario como insumo en la industria del papel, corrugado, aprestos, minería, detergentes, etc.

- b) Almidón uso Alimenticio (Fécula de Maíz): Es usado para la fabricación de glucosas, agente para espesar y dar cuerpo a sopas, salsas y otros alimentos, agente de carga en polvos para hornear, importante para la preparación de pan, galletas, pastas, embutidos, postres, fármacos, en la industria papelera, como adjunto en la industria cervecera, etc.

ALMIDONES MODIFICADOS: En la industria alimentaria, textil, papelera (usos muy específicos).

DEXTRINAS: Materia prima para fabricar aprestos, utilizadas también en adhesivos, procesos de minería, fundición, pinturas, etc.

DEXTROSA EN CRISTALES: Uso alimenticio y farmacéutico, sueros, sustituto de azúcar, confitería fina y materia prima para la fabricación de sorbitol.

MALTODEXTRINAS: En industria alimentaria y farmacéutica, agentes para dar cuerpo a café, leche y como vehículo de fármacos.

SORBITOL: En fabricación de pastas de dientes, cosméticos y pinturas; sustituto de glicerina.

ESTERES: Como agentes de emulsificación y estabilizantes destinados a la industria de pinturas y cosméticos.

PROTEINAS VEGETALES HIDROLIZADAS: Como resaltadores de sabores naturales en distintos tipos de alimentos.

GOMA ARABIGA: En la industria refresquera y cervecera como agente enturbiante.

ENZIMAS: En producción de diversos alimentos, detergentes, papel y productos textiles.

JARABES EDULCORANTES (FRUDEX) : Sus usos específicos son en industrias alimentarias como galletería, confitería, panificación, bebidas y concentrados, enlatados y conservas, etc.

ALTA FRUCTOSA: Es un edulcorante ideal para utilizarse en gran cantidad de productos alimenticios y bebidas, algunos usos son: en la panificación, bebidas, lácteos, vegetales procesados, confitería, productos de fruta, etc.

2.- PRODUCTOS DE USO AGROPECUARIO.

CASCARILLA Y FIBRAS (celulosa del grano): Fibra de maíz ampliamente utilizada en la producción de alimentos para ganado bovino.

GLUTEN (proteína del grano): Proteína de maíz destinada a la elaboración de alimentos para aves.

PASTA DE GERMEN (germen al que se le extrajo el aceite): Genérico utilizado en la elaboración de alimentos balanceados para el sector agropecuario.

PRODUCTOS.

En **Arancia Corn Products** se elaboran productos que otras industrias utilizan para sus procesos:

Productos básicos para las industrias:

- **ALIMENTICIA**
- **FARMACÉUTICA**
- **INDUSTRIAL**
- **AGRÍCOLA**

Los productos pueden ser utilizados para elaborar :

Almidón uso Industrial:

- Papel
- Corrugado
- Aprestos
- Minería
- Detergentes
- Productos derivados de la leche
- Frutas de conserva
- Margarinas
- Sustituto de azúcares
- Edulcorantes
- Confitería

Almidón uso Alimenticio(Fécula de Maíz):

- Fabricación de glucosas
- Para espesar y dar cuerpo a sopas salsas y otros alimentos
- Polvos para hornear
- Pan
- Galletas
- Pastas
- Embutidos
- Postres
- Fármacos
- Como adjunto en la industria cervecera

Glucosas:

- Dulces

Color caramelo:

Preparación de refrescos y galletas

Dextrinas:

- Aprestos
- Adhesivos
- Procesos de minería
- Fundición
- Pinturas

Dextrosa en cristales:

- Sueros
- Sustituto de azúcar
- Confitería fina
- Para la fabricación de sorbitol

ARANCIA-CPC EXPORTA HACIA.

AMERICA DEL NORTE:

- E.U.A.
- Canadá
- Jamaica
- República Dominicana

AMERICA CENTRAL:

- Costa Rica
- Ecuador
- Guatemala
- Honduras
- El Salvador
- Nicaragua
- Panamá

AMERICA DEL SUR:

- Argentina
- Brasil
- Chile
- Colombia
- Paraguay
- Perú
- Uruguay
- Venezuela
- Bolivia

EUROPA:

- Suiza

AFRICA:

- Kenia

ASIA:

- Filipinas
- Tailandia
- Singapur
- Taiwán
- India
- Corea
- Malasia

LEJANO ORIENTE

- Israel

EL CARIBE:

- Puerto Rico
- Cuba
- Trinidad y Tobago

ESTÁNDARES PARA GERENTES

Arancia Corn products Planta Tlalnepantla

- A. Efectuar una Inspección Trimestral de las áreas de su responsabilidad para revisar sus condiciones generales, debiendo elaborar un reporte y dar seguimiento a las medidas detectadas de acuerdo a los procedimientos aplicados.
Fechas propuestas : Marzo, Junio, Septiembre, y Diciembre.
- B. Realizar evaluación del personal a su cargo , de su desempeño en seguridad, 2 veces al año, de acuerdo a norma y procedimiento respectivo.
- C. Reportar y presentar en las juntas de Comité de Seguridad, el cumplimiento y desviaciones del Programa de Objetivos y Estándares.
- D. Entrenar a todo el personal nuevo de la administración de la línea que ingrese a su área, en los requisitos y conceptos de Seguridad y Control de Pérdidas, según la norma y procedimientos correspondientes.
- E. Conducir la Investigación de Accidentes que ocurran en su área, elaborando reporte de acuerdo a procedimiento y norma respectiva.
- F. Deberá impartir una plática mensual sobre aspectos críticos del programa, al personal que le reporta, debiendo recabar la firma de los asistentes.
- G. Otorgar la inducción específica al trabajo a todo el personal de nuevo ingreso en su área, de acuerdo a la norma y procedimiento correspondientes.
- H. Evaluar las condiciones de salud de todo el personal a su cargo, de acuerdo a la norma y procedimiento. El responsable del área tiene la obligación de enviar a su personal de acuerdo al programa que elabore el médico de la planta.
- I. Cumplir con el programa de entrenamiento para su personal integrante de la Brigada de Emergencia dentro de sus jornadas de trabajo, de acuerdo al calendario elaborado por el departamento de Seguridad.
- J. Efectuar las pruebas de los dispositivos de seguridad de protecciones de los equipos críticos de su área de acuerdo a la norma y procedimiento correspondiente.

- K. Otorgar la inducción general a todo el personal de nuevo ingreso a la planta, de acuerdo con la norma y procedimiento correspondiente (solo para Gerente de Relaciones Industriales).

DIRECCIÓN DE OPERACIONES

La dirección de operaciones es la división más importante de la Empresa Arancia Corn Products en su planta de Tlalnepanta, de su óptimo funcionamiento depende en buena parte el éxito de la organización.

Definiremos a continuación ,sus partes constitutivas así como las principales funciones en cada una de las áreas.

La dirección de operaciones es la división más grande de la planta, y esta a su vez subdividida en 6 grandes áreas, su función es operativa, pero al mismo tiempo resulta estratégica. En cuyo ápice encontramos la gerencia de la planta.

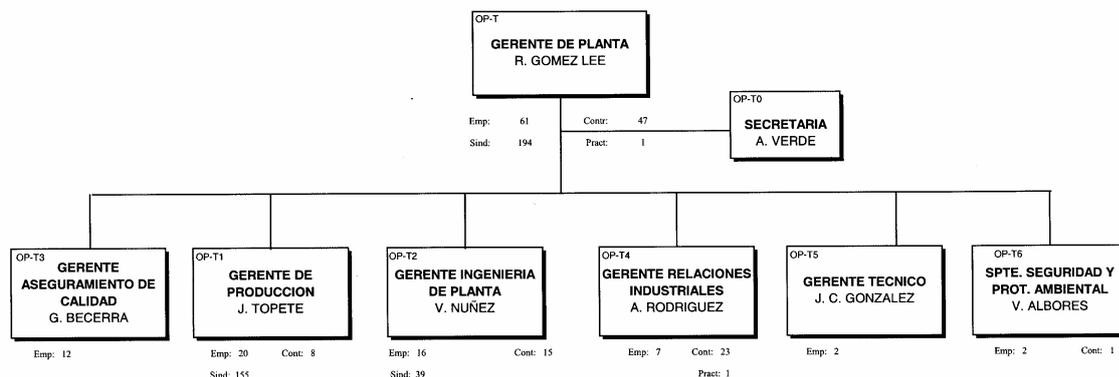
El esquema organizacional de la planta Tlalnepantla otorga a la dirección de operaciones la función de administrar los recursos de la empresa, cada una de las áreas tiene funciones específicas y bien determinadas que a la postre dotan de las herramientas necesarias para que la empresa cumpla cabalmente con sus objetivos, un dato curioso es que, según nuestros entrevistados, es en este departamento donde se encuentra el Know How de la organización, por lo que nos enfrentamos a dificultades naturales al momento de conseguir la información, sin embargo gracias al empeño y a la clara insistencia logramos adquirir la siguiente información:

GERENTE DE PLANTA

PROPÓSITO GENERAL

Administrar los recursos humanos, materiales, técnicos y económicos bajo su responsabilidad, asegurando el logro de los objetivos de la planta, cumpliendo con todas las políticas, planes, estrategias y procedimientos establecidos por la empresa, con el fin de cumplir con los requerimientos de volumen, seguridad, calidad, oportunidad, costo y control ambiental.

Cumplir con el programa del sistema de clasificación internacional de seguridad (scis), así como con los objetivos y estándares de la planta (sassma).



FINALIDADES

1. Asegurar el cumplimiento de políticas y procedimientos de seguridad, control de activos y normas ambientales para asegurar la integridad física del personal, de las instalaciones y del medio ambiente que rodea a la planta.
2. Asegurar la continuidad de la operación mediante la vigilancia y el cumplimiento de los programas de mantenimiento preventivo y correctivo a las instalaciones, equipo y maquinaria dentro del tiempo, calidad y costo requeridos, así como la implementación y administración de proyectos.
3. Asegurar el volumen de producción requerido, vigilando el cumplimiento en tiempo, cantidad y costo de los programas de producción en coordinación con las áreas comerciales, logística y abastecimientos.
4. Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos, vigilando la efectividad de la operación del sistema de aseguramiento de calidad.
5. Asegurar el cumplimiento de políticas y procedimientos de las compras de bienes y servicios que se adquieren en la planta.
6. Vigilar el cumplimiento de políticas, normas y procedimientos contables establecidos por la empresa y por las entidades gubernamentales para garantizar el uso adecuado de los recursos financieros asignados a la planta.
7. Asegurar la implementación de los proyectos de calidad como ISO 9002, AIB, Buenas Practicas de Manufactura, etc. para mejorar la calidad y productividad.

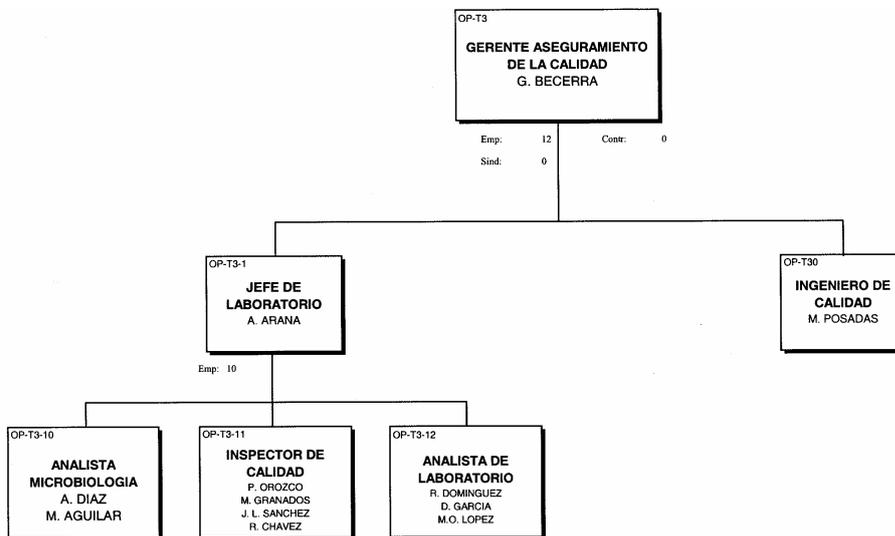
8. Vigilar el adecuado control del nivel de inventarios de materiales, del resguardo físico de materiales y productos y del cumplimiento de los programas de embarques a clientes y a bodegas externas.
9. Asegurar el cumplimiento de los programas de desarrollo del personal, de políticas y procedimientos que regulan las relaciones laborales para asegurar un clima laboral sano y productivo, con un ambiente de motivación y de buenas relaciones con todo el personal de Planta Tlalnepantla, El Dorado, Bodegas Externas, Andres Bello, Puebla, Veracruz y Laredo.

GERENTE DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

PROPÓSITO GENERAL

Asegurar que las materias primas, materiales y productos elaborados en la planta, cumplan con las especificaciones acordadas por nuestros clientes y en el plan de calidad o instructivos, así como mantener los equipos de laboratorio y medición en condiciones óptimas para un buen cumplimiento de los estándares de calidad establecidos, así mismo debe implantar el sac en su área.

Cumplir con el programa del sistema de clasificación internacional de seguridad (scis), así como con los objetivos y estándares de la planta (sassma).



FINALIDADES

1. Asignar los recursos necesarios, de acuerdo a presupuesto, para reactivos, materiales, equipos y capacitación necesaria para mantener el funcionamiento del laboratorio.
2. Asegurar que los elementos del SAC, de acuerdo a la matriz de responsabilidades, estén actualizados y se lleven a cabo por todo el personal de aseguramiento de calidad.
3. Revisar y mantener actualizado el CONAR para que se cumpla con el instructivo propuesto.
4. Controlar el presupuesto de operación del departamento de Aseguramiento de Calidad analizando sus desviaciones y optimizando gastos

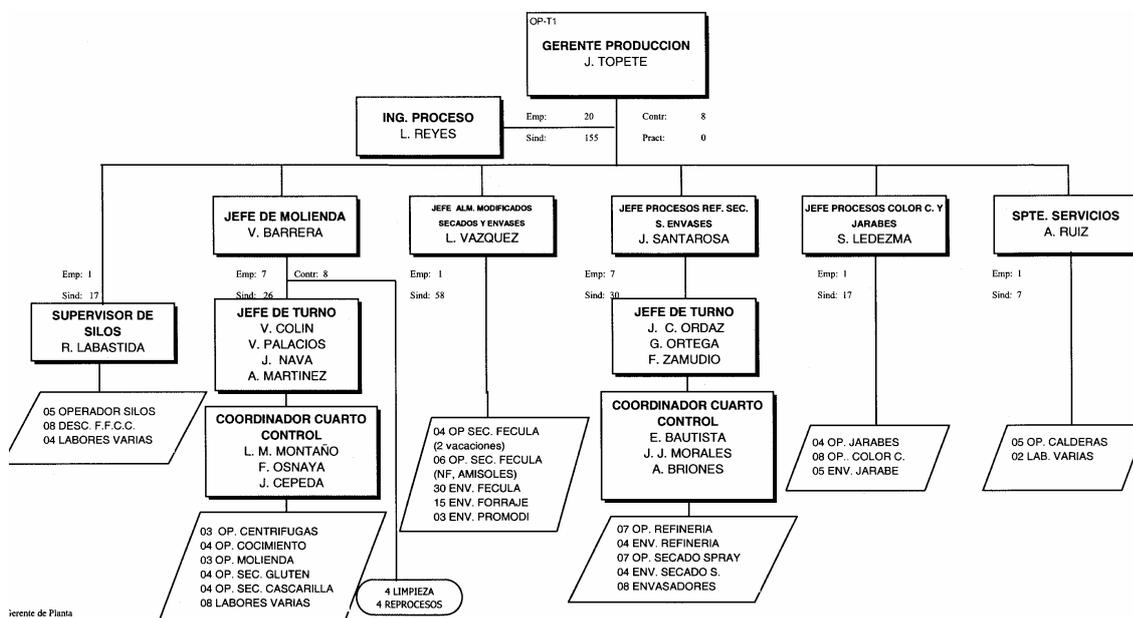
5. Impulsar y promover todas las acciones y programas conducentes a la implantación del SAC en nuestras operaciones y servicios, participando activamente en el desarrollo, difusión e instalaciones de las técnicas y conceptos que logren este fin.
6. Participar y proporcionar las facilidades en el laboratorio para el desarrollo de nuevos productos, validación de nuevos materiales, envases o empaques que nos permitan mejorar la calidad, funcionalidad y/o disminuir el costo de fabricación.
7. Realizar todas las actividades dentro del marco establecido por el programa de Administración Moderna de la Seguridad y Control de Pérdidas para alcanzar el nivel S-7 del SCIS.

GERENTE DE PRODUCCIÓN

PROPÓSITO GENERAL

Asegurar los volúmenes de producción programados dentro del costo, calidad y oportunidad requeridos, cumpliendo con las normas de higiene, seguridad y protección ambiental, vigilando el mantenimiento adecuado a las instalaciones.

Cumplir con el programa del sistema de clasificación internacional de seguridad (scis), así como con los objetivos y estándares de la planta (sasma).



FINALIDADES

1. Obtener el máximo rendimiento del proceso de producción reduciendo al mínimo las pérdidas.
2. Cumplir con los programas de capacitación para tener al personal mejor preparado y desarrollándolo para contar con el personal idóneo para cada puesto.
3. Vigilar el cumplimiento de los programas de mantenimiento para asegurar Promover la **Capacitación**, cumpliendo con el programa establecido de tal manera que se asegure que los puestos operativos estén ocupados por el personal mejor preparado.
4. Mantener un **Ambiente de Trabajo** sano y una alto grado de motivación en el equipo de trabajo, cuidando siempre el cumplimiento de las normas, procedimientos y políticas de la

organización, a fin de contar con una atmósfera armónica que permita el cumplimiento de los objetivos.

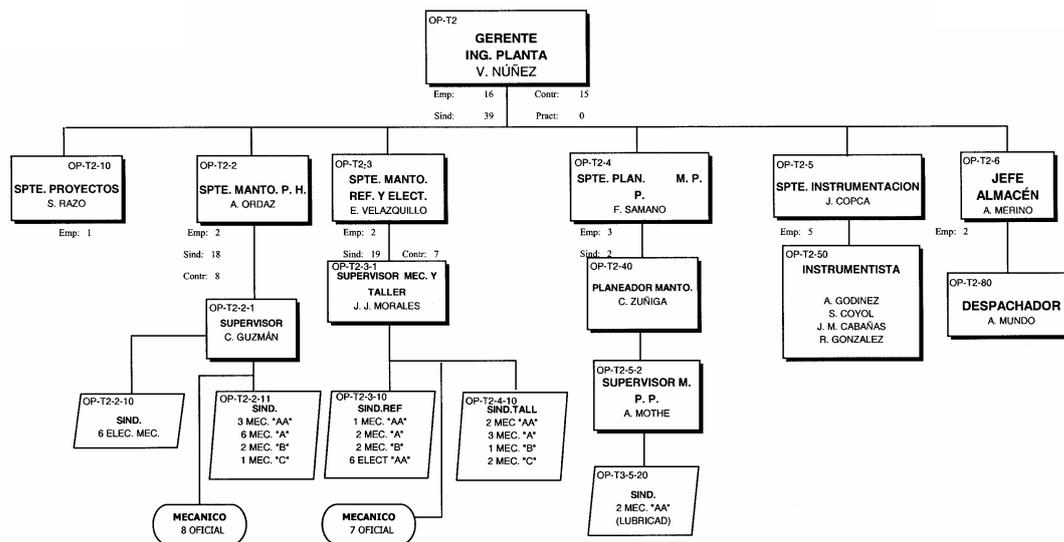
5. Participar en la **planeación de nuevos proyectos**, desarrollando los aspectos correspondientes al entorno operativo.
6. Mantener la **operación de la planta** de acuerdo a los procedimientos aprobados, y apoyándose y desarrollando sistemas de control estadístico que permitan hacer correcciones oportunas.
7. Implementar y supervisar el Programa de **Liderazgo y Excelencia**, buscando el logro de los puntos anteriores dentro del espíritu de mejora continua.

GERENTE DE INGENIERÍA DE PLANTA

PROPOSITO GENERAL

Responsable de optimizar la disponibilidad y confiabilidad de los equipos e instalaciones de la planta, administrando los recursos humanos y materiales con que cuenta, vigilando que el costo, calidad y rendimiento de los productos se encuentren dentro de los estándares establecidos. propiciar y mantener un ambiente laboral sano, aplicar el sistema de administración y control de pérdidas para la seguridad industrial, la calidad total, el servicio al cliente y mejoramiento del medio ambiente.

Cumplir con el programa del sistema de clasificación internacional de seguridad (scis), así como con los objetivos y estándares de la planta (sassma).



FINALIDADES

1. Obtener el funcionamiento optimo de los equipos e instalaciones, aplicando técnicas modernas de mantenimiento preventivo.
2. Lograr que la confiabilidad y disponibilidad de los equipos estén dentro de los objetivos negociados y acordados con las diferentes áreas de la planta, cumpliendo con los requisitos de calidad acordados con el cliente.
3. Mejorar las instalaciones de la planta, logrando un alto estándar de seguridad, orden, limpieza y mejoramiento del medio ambiente.

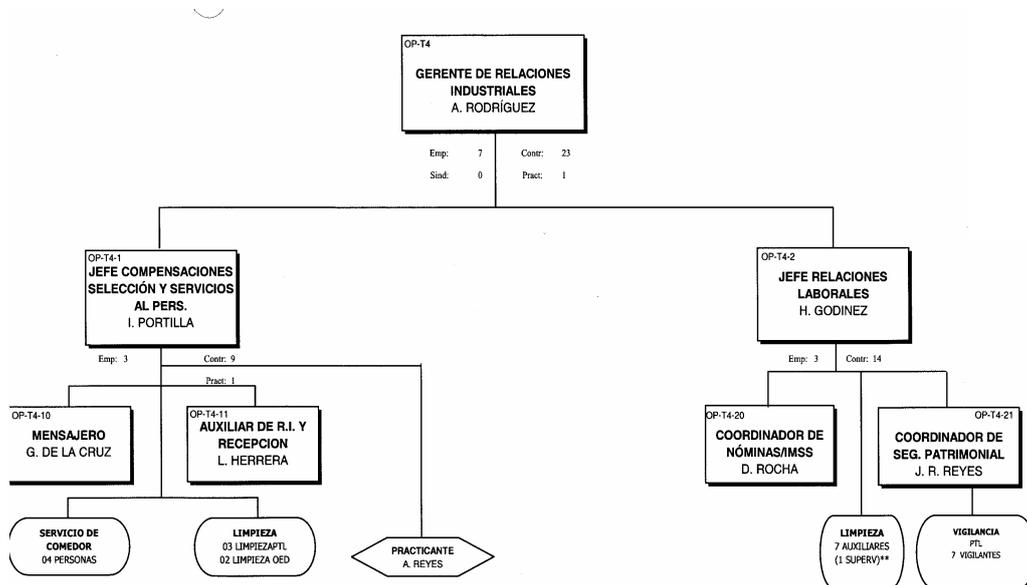
4. Propiciar un ambiente laboral sano, de alta motivación y eficiencia en los trabajadores mediante la aplicación correcta del contrato colectivo y reglamento interior de trabajo.
5. Asegurar el suministro de agua, aire, vapor, energía eléctrica y gas a las diferentes áreas de la planta, vigilando su consumo y retroalimentación.
6. Administrar los proyectos asignados, logrando que se sean ejecutados dentro de los costos, tiempo, seguridad y calidad óptimos.
7. Aplicar los programas de control de pérdidas logrando los niveles del objetivo.
8. Desarrollar al personal del área en todos los niveles mediante la aplicación de programas específicos y de desarrollo.
9. Administrar el presupuesto de mantenimiento asignado a las diferentes áreas de la planta, analizando sus desviaciones e implantar planes para mantenerlos en control.
10. Controlar el presupuesto de operación del departamento de mantenimiento analizando sus desviaciones e implementar planes de control.
11. Optimizar la existencia en partes de repuesto para el mantenimiento de los equipos e instalaciones de la planta, vigilando su inventario y evitando demoras en el mantenimiento del equipo.

GERENTE DE RELACIONES INDUSTRIALES

PROPÓSITO GENERAL

Asegurar un clima laboral sano y productivo, logrando que el personal cuente con las competencias requeridas por el puesto, mediante la selección sistemática y el establecimiento de programas de capacitación y desarrollo, así como mantener la satisfacción del personal mediante el control de sueldos, salarios, prestaciones, y servicios proporcionados, así mismo vigilar el cumplimiento del presupuesto autorizado.

Cumplir con el programa del sistema de clasificación internacional de seguridad (scis), así como con los objetivos y estándares de la planta (sassma).



FINALIDADES

1. Propiciar un ambiente laboral sano que permita alta motivación, productividad y satisfacción del personal en el trabajo, manteniendo relaciones de confianza con el sindicato y el personal..
2. Asegurar que todo el personal cuente con las competencias requeridas en el puesto, mediante la selección sistemática del personal de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos, así como al establecimiento de programas de capacitación y desarrollo.
3. Mantener la equidad en el pago de los sueldos y salarios al personal de acuerdo a las políticas y procedimientos de sueldos, salarios, prestaciones, evaluaciones de desempeño y valuaciones de puesto establecidos por la empresa.

4. Asegurar una adecuada imagen de la empresa, mediante el mantenimiento de relaciones de confianza con la comunidad, asociaciones civiles, empresariales, de vecinos y gubernamentales.
5. Lograr la satisfacción del personal a través de la administración de servicios de comedor, telefonía, limpieza, mensajería, fotocopiado y asignación y control de automóviles.
6. Controlar los gastos del área de Relaciones Industriales de acuerdo al presupuesto autorizado por la Gerencia de Planta.

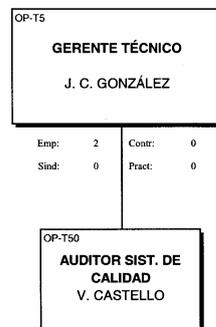
Asegurar el cumplimiento del programa de seguridad y protección ambiental establecido por el área de seguridad y protección ambiental

GERENTE TÉCNICO

PROPÓSITO GENERAL

Implementar y mantener el sac – iso 9002, ssa- aib así como apoyar la implementación de sistemas de mejora continua de clase mundial y asesorar técnicamente a las áreas de producción de la empresa para optimizar los procesos de manufactura.

Cumplir con el programa del sistema de clasificación internacional de seguridad (scis), así como con los objetivos y estándares de la planta (sassma).



FINALIDADES

1. Mantener y optimizar la certificación del SAC ISO 9002 a través de los planes y programas establecidos; asimismo obtener y mantener la certificación del SSA – AIB y establecer los sistemas de clase mundial que determine la empresa para lograr una ventaja competitiva.
2. Obtener la certificación como proveedor confiable de los productos que elabora planta Tlalnepantla de acuerdo a las solicitudes proporcionadas por el área de ventas a través de la atención, seguimiento y desarrollo de las auditorías de los clientes; de la misma manera desarrollar auditorías a proveedores críticos coordinados con el área de compras y aseguramiento de calidad.
3. Controlar el presupuesto de operación del departamento de Gerencia Técnica, analizando sus desviaciones y optimizando gastos.

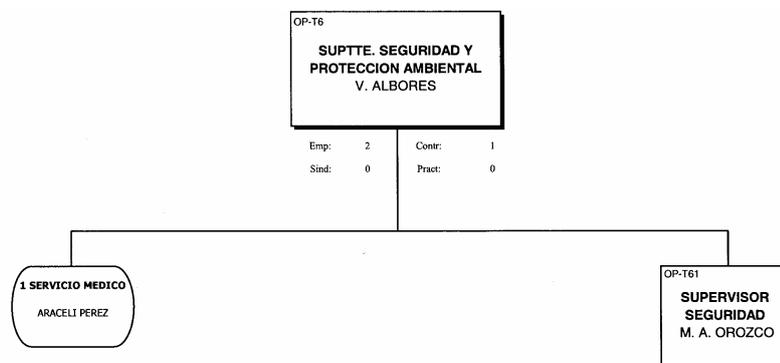
4. Suministrar el soporte técnico para la optimización de los procesos productivos de la planta. Asimismo establecer los mecanismos para introducir nuevos materiales que permitan optimizar los procesos de manufactura.
5. Asegurar el control de las estructuras de los productos que elabora planta Tlalnepantla logrando que las mismas reflejen el código y el costo actualizado de los productos, asimismo coordina el desarrollo en planta de los nuevos productos solicitados por ventas.
6. Controlar los gastos de la gerencia Técnica de acuerdo al presupuesto otorgado por la gerencia de planta.
7. Participar en el cumplimiento de los objetivos y estándares establecidos en el programa de seguridad y protección ambiental.

SUPERINTENDENTE DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN AMBIENTAL

PROPÓSITO GENERAL

Coordinar y vigilar el cumplimiento de los programas de trabajo y objetivos de seguridad, asesorando y apoyando a toda la supervisión de línea en el análisis de los problemas, para definir alternativas de solución a los mismos con el objeto de proteger al personal, instalaciones de la planta, medio ambiente y sus entornos. aplicando las políticas y normas corporativas que para tal efecto sean emitidas y cumplir con la legislación oficial vigente en materia de seguridad y protección ambiental.

Cumplir con el programa del sistema de clasificación internacional de seguridad (scis), así como con los objetivos y estándares de la planta (sassma).



FINALIDADES

1. Asegurar y vigilar el cumplimiento de políticas y procedimientos de seguridad a través de la revisión de los programas de seguridad de cada departamento.
2. Verificar el cumplimiento de la normatividad de la diferentes dependencias de gobierno, así como de las políticas y procedimientos de la empresa con respecto a programas de seguridad de todas las áreas (internas y externas) para asegurar la integridad física del personal.
3. Asegurar el cumplimiento de la reglamentación oficial con respecto a la higiene industrial emitido por las diferentes dependencias de gobierno tanto federales como estatales para evitar riesgos de enfermedades profesionales a través del servicio medico.
4. Asegurar que se lleve a cabo la normatividad de control ambiental, evitando sanciones para la planta mediante el cumplimiento de convenios con las autoridades correspondientes.

5. Asegurar el resguardo efectivo de los bienes propiedad de la empresa en PTL, OED y Bodegas Externas.
6. Coordinar la capacitación en aspectos de seguridad e higiene y control ambiental de todo el personal.
7. Administrar el presupuesto de gastos autorizado para el departamento de Seguridad, para lograr su optimización y /o reducción.

Los resultados de la investigación arrojaron los resultados siguientes:

	Arianca CPC	INAP DIPLOMADO 2000	CISEN
Participantes	19	12	24
Estilo liderazgo	Equipo 12 63.16%	Equipo 7 58.33%	Equipo 12 50.00%
Prom. Eficacia	8.16	8.8	8
Estilo comunicación	Capacidad para exp. sentimientos 12 63.16%	Capacidad para exp. sentimientos 10 83.33%	Capacidad para exp. sentimientos 17 70.83%
Manejo de conflictos	transigir 8 42.11%	Transigir 4 33.33%	transigir 12 50.00%

Los resultados obtenidos hasta este punto demuestran que en las tres organizaciones existe un tipo de liderazgo que predomina, el denominado EQUIPO, los porcentajes son distintos y domina en Arancia CPC con un 63.16% lo que indica claramente que es el estilo de liderazgo que se presente en la mayoría de los entrevistados.

Asimismo, podemos detectar una similitud en el grado o nivel de eficiencia en las tres organizaciones, podemos detectar que Arancia CPC es más eficiente que las entidades gubernamentales.

Es claro que existe un estilo de comunicación que es el que domina, es el de CAPACIDAD PAR EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS y aquí dominan los resultados obtenidos en el diplomado 2000 del INAP con un 83.33 % los resultados en Arancia CPC son del 63.16%.

Con respecto al manejo de conflictos también encontramos que existe un estilo dominante que es el de transigir, el mayor porcentaje lo encontramos en el CISEN con 50.00%, Arancia CPC es de 42.11%.

HIPÓTESIS DE LIDERAZGO.

Hipótesis de investigación

HI Si los estilos de liderazgo de los mandos medios del departamento de dirección de operaciones de la empresa Arancia Corn Products en la Planta Tlalnepantla, medidos con el cuestionario desarrollado por Paul Hersey y Kenneth H. Henry Blanchard, son significativamente diferentes a los de la administración pública*, entonces son heterogéneos entre sí.

Hipótesis estadística de correlación:

H2 El estilo de liderazgo que se presenta en la empresa Arancia Corn Products y el estilo de liderazgo que se encuentra en las entidades públicas tienen correlación, la cual se expresa en una correlación negativa fuerte de -1 y positiva fuerte de $+1$, pasando por cero en la escala de Pearson.

Los resultados arrojados por la investigación es de **-0.016**, por lo que se determina que la correlación entre el estilo de liderazgo entre Arancia CPC y los resultados del CISEN tienen una correlación negativa débil, por lo que se puede concluir que no existen pruebas estadísticas suficientes para determinar una correlación significativa.

Los resultados arrojados por la investigación es de **-0.057**, por lo que se determina que la rrelación entre el estilo de liderazgo entre Arancia CPC y los resultados del diplomado 2000 del INAP tienen una correlación negativa débil, por lo que se puede concluir que no existen pruebas estadísticas suficientes para determinar una correlación significativa.

HIPÓTESIS DE COMUNICACIÓN.

Hipótesis de investigación

HI Si los estilos de comunicación de los mandos medios del departamento de dirección de operaciones de la empresa Arancia Corn Products en la Planta Tlalnepantla, medidos con el cuestionario desarrollado por Paul Hersey y Kenneth H. Henry Blanchard, son significativamente diferentes a los de la administración pública*, entonces son heterogéneos entre sí.

Hipótesis estadística de correlación:

H2 El estilo de comunicación que se presenta en la empresa Arancia Corn Products y el estilo de comunicación que se encuentra en las entidades públicas tienen correlación, la cual se expresa en una correlación negativa fuerte de -1 y positiva fuerte de $+1$, pasando por cero en la escala de Pearson.

Los resultados arrojados por la investigación es de **0.190**, por lo que se determina que la correlación entre el estilo de comunicación entre Arancia CPC y los resultados del CISEN tienen una correlación positiva débil, por lo que se puede concluir que no existen pruebas estadísticas suficientes para determinar una correlación significativa.

Los resultados arrojados por la investigación es de **0.254**, por lo que se determina que la relación entre el estilo de comunicación entre Arancia CPC y los resultados del diplomado 2000 del INAP tienen una correlación positiva débil, por lo que se puede concluir que no existen pruebas estadísticas suficientes para determinar una correlación significativa.

HIPÓTESIS DE MANEJO DE CONFLICTOS.

Hipótesis de investigación

HI Si los estilos de manejo de conflictos de los mandos medios del departamento de dirección de operaciones de la empresa Arancia Corn Products en la Planta Tlalnepantla, medidos con el cuestionario desarrollado por Paul Hersey y Kenneth H. Henry Blanchard, son significativamente diferentes a los de la administración pública*, entonces son heterogéneos entre sí.

Hipótesis estadística de correlación:

H2 El estilo de manejo de conflictos que se presenta en la empresa Arancia Corn Products y el estilo de manejo de conflictos que se encuentra en las entidades públicas tienen correlación, la cual se expresa en una correlación negativa fuerte de -1 y positiva fuerte de $+1$, pasando por cero en la escala de Pearson.

Los resultados arrojados por la investigación es de **0.769**, por lo que se determina que la correlación entre el estilo de manejo de conflictos entre Arancia CPC y los resultados del CISEN tienen una correlación positiva considerable, por lo que se puede concluir que existen pruebas estadísticas suficientes para determinar una correlación significativa de tal forma que el estilo de liderazgo que se presentan en ambos casos tienen una correlación que demuestra que son homogéneos entre sí.

Los resultados arrojados por la investigación es de **-0.057**, por lo que se determina que la correlación entre el estilo de manejo de conflictos entre Arancia CPC y los resultados del diplomado 2000 del INAP tienen una correlación positiva media, por lo que se puede concluir que existen pruebas estadísticas suficientes para determinar una correlación significativa de tal forma que el estilo de liderazgo que se presentan en ambos casos tienen una correlación que demuestra que son homogéneos entre sí.

ANALISIS COMPARATIVO T-STUDENT ARANCIA-DIPLOMADO

LIDERAZGO

TAREA ALTA – RELACIONES BAJAS

$H_0 = X_1 = X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y el Diplomado son iguales

$H_1 = X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y el Diplomado son diferentes

$t = .299$

Nivel de significancia 0.5

TAREA ALTA – RELACIONES ALTAS

$H_0 = X_1 = X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y el Diplomado son iguales

$H_1 = X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y el Diplomado son diferentes

$t = .242$

Nivel de significancia 0.5

TAREA BAJA – RELACIONES ALTAS

$H_0 = X_1 = X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y el Diplomado son iguales

$H_1 = X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y el Diplomado son diferentes

$t = .006$

Nivel de significancia 0.5

TAREA BAJA – RELACIONES BAJAS

$H_0 = X_1 = X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y el Diplomado son iguales

$H_1 = X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y el Diplomado son diferentes

$t = .381$

Nivel de significancia 0.5

INTERPRETACION DE LAS TABLAS

LIDERAZGO

TAREA ALTA-RELACIÓN BAJA: son significativamente diferentes por lo que son heterogeneas entre si.

TAREA ALTA-RELACIÓN ALTA: son significativamente diferentes por lo que son heterogeneas entre si.

TAREA BAJA-RELACIÓN ALTA: son significativamente diferentes por lo que son heterogeneas entre si.

TAREA BAJA-RELACIÓN BAJA: son significativamente diferentes por lo que son heterogeneas entre si.

COMUNICACION

AUTOPERCEPCIÓN

$H_0 = X_1 = X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y el Diplomado son iguales

$H_1 = X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y el Diplomado son diferentes

$t = .795$

Nivel de significancia 0.5

ESCUCHAR

$H_0 = X_1 = X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y el Diplomado son iguales

$H_1 = X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y el Diplomado son diferentes

$t = .390$

Nivel de significancia 0.5

CLARIDAD DE EXPRESIÓN

$H_0 = X_1 = X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y el Diplomado son iguales

$H_1 = X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y el Diplomado son diferentes

$t = .107$

Nivel de significancia 0.5

CAPACIDAD PARA EXPRESAR SENTIMIENTOS

$H_0 = X_1 = X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y el Diplomado son iguales
 $H_1 = X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y el Diplomado son diferentes

$t = .187$

Nivel de significancia 0.5

GRADO DE APERTURA

$H_0 = X_1 = X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y el Diplomado son iguales
 $H_1 = X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y el Diplomado son diferentes

$t = .290$

Nivel de significancia 0.5

INTERPRETACIÓN DE LAS TABLAS

COMUNICACION

AUTOPERCEPCIÓN: son significativamente diferentes por lo que son heterogeneas entre si.

ESCUCHAR: son significativamente diferentes por lo que son heterogeneas entre si.

CLARIDAD DE EXPRESIÓN: son significativamente diferentes por lo que son heterogeneas entre si.

CAPACIDAD PARA EXPRESAR SENTIMIENTOS: son significativamente diferentes por lo que son heterogeneas entre si.

GRADO DE APERTURA: son significativamente diferentes por lo que son heterogeneas entre si.

MANEJO DE CONFLICTOS

COMPETIR

$H_0 = X_1 = X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y el Diplomado son iguales

$H_1 = X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y el Diplomado son diferentes

t = .000

Nivel de significancia 0.5

INTEGRAR

$H_0 = X_1 = X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y el Diplomado son iguales

$H_1 = X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y el Diplomado son diferentes

t = .000

Nivel de significancia 0.5

TRANSIGIR

$H_0 = X_1 = X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y el Diplomado son iguales

$H_1 = X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y el Diplomado son diferentes

t = .000

Nivel de significancia 0.5

EVADIR

$H_0 = X_1 = X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y el Diplomado son iguales
 $H_1 = X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y el Diplomado son diferentes

$t = .000$

Nivel de significancia 0.5

COMPLACER

$H_0 = X_1 = X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y el Diplomado son iguales
 $H_1 = X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y el Diplomado son diferentes

$t = .000$

Nivel de significancia 0.5

INTERPRETACIÓN DE LAS TABLAS MANEJO DE CONFLICTOS

COMPETIR: son significativamente diferentes por lo que son heterogeneas entre si.

INTEGRAR: son significativamente diferentes por lo que son heterogeneas entre si.

TRANSIGIR: son significativamente diferentes por lo que son heterogeneas entre si.

EVADIR: son significativamente diferentes por lo que son heterogeneas entre si.

COMPLACER: son significativamente diferentes por lo que son heterogeneas entre si.

ANALISIS COMPARATIVO T-STUDENT ARANCIA-CISEN

LIDERAZGO

TAREA ALTA – RELACIONES BAJAS

$H_0 = X_1 = X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y CISEN son iguales

$H_1 = X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y CISEN son diferentes

$t = .400$

Nivel de significancia 0.5

TAREA ALTA – RELACIONES ALTAS

$H_0 = X_1 = X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y CISEN son iguales

$H_1 = X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y CISEN son diferentes

$t = 1.00$

Nivel de significancia 0.5

TAREA BAJA – RELACIONES ALTAS

$H_0 = X_1 = X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y CISEN son iguales

$H_1 = X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y CISEN son diferentes

$t = .468$

Nivel de significancia 0.5

TAREA BAJA – RELACIONES BAJAS

$H_0 = X_1 = X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y CISEN son iguales
 $H_1 = X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y CISEN son diferentes

$t = .996$

Nivel de significancia 0.5

INTERPRETACION DE LAS TABLAS

LIDERAZGO

TAREA ALTA-RELACIÓN BAJA: son significativamente diferentes por lo que son heterogeneas entre si.

TAREA ALTA-RELACIÓN ALTA: son significativamente diferentes por lo que son heterogeneas entre si.

TAREA BAJA-RELACIÓN ALTA: son significativamente diferentes por lo que son heterogeneas entre si.

TAREA BAJA-RELACIÓN BAJA: son significativamente diferentes por lo que son heterogeneas entre si.

COMUNICACION

AUTOPERCEPCIÓN

$H_0 = X_1 = X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y CISEN son iguales

$H_1 = X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y CISEN son diferentes

$t = .795$

Nivel de significancia 0.5

ESCUCHAR

$H_0 = X_1 = X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y CISEN son iguales

$H_1 = X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y CISEN son diferentes

$t = .390$

Nivel de significancia 0.5

CLARIDAD DE EXPRESIÓN

$H_0 = X_1 = X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y CISEN son iguales

$H_1 = X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y CISEN son diferentes

$t = .107$

Nivel de significancia 0.5

CAPACIDAD PARA EXPRESAR SENTIMIENTOS

$H_0 = X_1 = X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y CISEN son iguales
 $H_1 = X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y CISEN son diferentes

$t = .187$

Nivel de significancia 0.5

GRADO DE APERTURA

$H_0 = X_1 = X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y CISEN son iguales
 $H_1 = X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y CISEN son diferentes

$t = .290$

Nivel de significancia 0.5

INTERPRETACIÓN DE LAS TABLAS COMUNICACION

AUTOPERCEPCIÓN: son significativamente diferentes por lo que son heterogeneas entre si.

ESCUCHAR: son significativamente diferentes por lo que son heterogeneas entre si.

CLARIDAD DE EXPRESIÓN: son significativamente diferentes por lo que son heterogeneas entre si.

CAPACIDAD PARA EXPRESAR SENTIMIENTOS: son significativamente diferentes por lo que son heterogeneas entre si.

GRADO DE APERTURA: son significativamente diferentes por lo que son heterogeneas entre si.

MANEJO DE CONFLICTOS

COMPETIR

$H_0 = X_1 = X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y CISEN son iguales

$H_1 = X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y CISEN son diferentes

$t = .000$

Nivel de significancia 0.5

INTEGRAR

$H_0 = X_1 = X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y CISEN son iguales

$H_1 = X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y CISEN son diferentes

$t = .000$

Nivel de significancia 0.5

TRANSIGIR

$H_0 = X_1 = X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y CISEN son iguales

$H_1 = X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y CISEN son diferentes

$t = .000$

Nivel de significancia 0.5

EVADIR

$H_0 = X_1 = X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y CISEN son iguales
 $H_1 = X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y CISEN son diferentes

T = .000
Nivel de significancia 0.5

COMPLACER

$H_0 = X_1 = X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y CISEN son iguales
 $H_1 = X_1 \neq X_2$ Las medias de los resultados de Arancia y CISEN son diferentes

t = .000
Nivel de significancia 0.5

INTERPRETACIÓN DE LAS TABLAS MANEJO DE CONFLICTOS

COMPETIR: son significativamente diferentes por lo que son heterogeneas entre si.

INTEGRAR: son significativamente diferentes por lo que son heterogeneas entre si.

TRANSIGIR: son significativamente diferentes por lo que son heterogeneas entre si.

EVADIR: son significativamente diferentes por lo que son heterogeneas entre si.

COMPLACER: son significativamente diferentes por lo que son heterogeneas entre si.

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

La dirección de operaciones es el área más importante de la Compañía Arancia Corn Products en su planta Tlalnepantla, pues de su óptimo desempeño depende en mucho el éxito que la empresa pueda alcanzar.

Los resultados estadísticos que arroja el estudio no demuestran del todo si existen estilos de liderazgo comunicación y manejo de conflictos diferentes entre la empresa Arancia Corn Products y Las dependencias gubernamentales que se investigaron.

Existen elementos importantes a considerar como el hecho de que en ambas dependencias gubernamentales así como en la empresa Arancia Corn , en estos casos aparece como estilo de liderazgo dominante el considerado “Equipo” , el estilo de comunicación que mayormente aparece es el llamado “Capacidad para expresar los sentimientos” y El estilo de negociación más común es el denominado “Transigir”*

Esto no resulta un hecho aislado u obra de la casualidad o la suerte, por el contrario, se puede obtener una explicación racional para este fenómeno:

En el caso de Arancia Corn Products tanto las funciones como las relaciones entre el personal, tanto a nivel Inter. Departamental como ultra departamental están claramente formalizadas, de forma tal que el estilo personal de liderazgo de comunicación y de negociación resultan determinantes para el establecimiento de una personalidad pero no afectan de forma sustancial a las relaciones.

Dicha formalización tiene una clara intención, tanto los jefes de área como los mandos medios están de facto, condicionados para relacionarse, comunicarse y negociar con los subordinados de manera que se ajusten eficazmente a los lineamientos derivados de la formalización de las relaciones

Otro elemento igual o más importante que la formalización de las relaciones es el que se presente en el área de relaciones laborales, ahí se elaboran los perfiles para mandos medios y jefes de área para cada uno de los departamentos que conforman la organización; dichos perfiles pretenden que las personas colocadas en estos puestos tengan un desempeño y un comportamiento acorde a los lineamientos derivados de la formalización de las relaciones . El proceso de selección y reclutamiento ,tienen estrecha relación con las funciones que se tienen que desarrollar en cada área.

Es decir,. Tanto la formalización de las relaciones como el proceso de selección y reclutamiento, coadyuvan para que los estilos de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos se presente de la manera como lo hacen, pues a Arancia Corn le interesa tener el tipo de líder que mejor convenga a sus objetivos y planes de trabajo, determinados por ciertos criterios, el mejor estilo es el estilo que está presente en estos momentos.

*página 143 del presente estudio

Estos criterios determinantes están basados en una administración y planeación moderna , donde el trabajador tiene una importancia especial para la compañía, integrándola en grupos de trabajo y donde el líder y el se retro alimentan y la consecución de las metas y objetivos se vuelve parámetro para determinar la eficiencia.**

Las relaciones humanas son importantes para la empresa Arancia Corn Products y esto se demuestra mediante los apartados especiales que aparecen en los manuales de procedimientos y con reglas claras y estrictas en cuanto al trato, el desarrollo y el manejo de los grupos de trabajo.

** página 31 del presente estudio

BIBLIOGRAFÍA

David casares Arrangoiz “Liderazgo: Capacidades para dirigir” fondo de cultura económica. México 1992

Sayles, Leonard r. (1982) : “Liderazgo: Estilos y técnicas”, McGraw - Hill programa de actualización para egresados de la Maestría en Administración

Adalberto Chiabonato , “Introducción a la Teoría General de la Administración.”

Wilburt, Jiménez castro, “Administración”. Mc-Graw Hill

Robbins, S. “Administración”, ed. prentice hall. 1990

Kotter. “El factor liderazgo”. Ed. Prentice Hall.

Koontz. “Fundamentos de la administración”. Ed. Prentice Hall.

anexos

ESTILO DE LIDERAZGO
CUESTIONARIO

Con la finalidad de verificar su estilo de Liderazgo, le presentamos el siguiente cuestionario el cual nos proporcionará los datos necesarios para corroborar los cambios.

Persona encuestada: _____

Apellido (s)

Nombre(s)

Puesto actual: _____

Dependencia: _____

Área: _____

Instrucciones

Basándose en sus experiencias anteriores; le pedimos indique **encerrando en un círculo** la respuesta que mejor se adapte a la forma en que **USTED** suele reaccionar o reaccionaría ante la situación descrita en cada caso. No seleccionar más de una opción.

1.- Cuando sus subordinados no se desempeñan favorablemente en su trabajo y usted les ha hecho observaciones sin obtener respuesta positiva de su parte, entonces:

- a) Usted enfatiza el uso de procedimientos uniformes y la necesidad de que se ejecuten las tareas.
- b) Usted se muestra disponible para establecer el diálogo pero no ejerce presión para ello.
- c) Usted dialoga primero con sus subordinados y luego fija metas.
- d) Usted evita intencionalmente el intervenir.

2.- Suponga que ha aumentado la eficiencia en su grupo de trabajo ya que sus subordinados conocen bien sus roles y normas de trabajo. Ante esta situación:

- a) Usted entabla una interacción amistosa pero continua, asegurándose de que sus subordinados conozcan bien su rol y normas de trabajo.
- b) Usted no toma ninguna acción definitiva.
- c) Usted hace todo lo posible para que sus subordinados se sientan importantes.
- d) Usted enfatiza la importancia de las fechas límites y las tareas que han de efectuarse.

3.- Suponga que usted mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo pero en ocasiones sus subordinados son incapaces de resolver un problema por sí mismos, entonces:

- a) Usted se interesa en sus subordinados y se integra al grupo para juntos tratar el problema.
- b) Usted deja que sus subordinados resuelvan el problema por sí solos.
- c) Usted actúa con rapidez y firmeza para corregir y dirigir el problema.
- d) Usted anima a sus subordinados a trabajar sobre el problema y se muestra accesible para el diálogo.

4.- Se esta considerando realizar un cambio importante y sus subordinados respetan la necesidad del cambio, además de que ellos cuentan con un magnifico historial de logros, entonces:

Usted permite que sus subordinados se involucren en el desarrollo del cambio, pero no presiona.

Usted anuncia los cambios y los implementa con una supervisión estricta.

Usted permite a sus subordinados formular su propia directriz.

Usted incorpora las recomendaciones sugeridas por sus subordinados pero dirige el cambio.

5.- Cuando el desempeño de su grupo de trabajo decae y sus subordinados no han cumplido con los objetivos establecidos, además de que han recibido recordatorios para efectuar sus tareas, entonces:

a) Usted permite que sus subordinados formulen su propia directriz.

b) Usted incorpora las recomendaciones de sus subordinados cerciorándose que se cumplan los objetivos.

c) Usted redefine metas y supervisa cuidadosamente su realización.

d) Usted permite que sus subordinados participen en la fijación de metas pero no presiona.

6.- Suponga que su predecesor fue un administrador que dirigía al grupo con mucha firmeza y que ahora usted desea mantener la productividad pero querría comenzar a humanizar el ambiente. Entonces:

Usted hace todo lo posible par que sus subordinados se sientan interesados e importantes.

Usted enfatiza la importancia de la fecha limite y las tareas.

Usted evita intencionalmente el intervenir.

Usted consigue que sus subordinados participen en la toma de decisiones pero se cerciora de que los objetivos se cumplan.

7.- Se esta considerando realizar cambios importantes en la estructura de la Organización y sus subordinados han hecho sugerencias acerca de los cambios necesarios, entonces:

Usted define el cambio y supervisa cuidadosamente.

Usted adquiere la aprobación de sus subordinados respecto al cambio y permite que participen organizando la implementación del cambio.

Usted esta dispuesto a realizar los cambios recomendados pero mantiene el control de su implementación.

Usted evita la confrontación y deja las cosas como están.

8.- La productividad y las relaciones de grupo son buenas, sin embargo usted experimenta cierta inseguridad por su falta de dirección ante sus subordinados por lo tanto:

a) Usted les deja tranquilos.

b) Usted discute la situación con sus subordinados y luego inicia los cambios necesarios.

c) Usted toma las medidas necesarias para encaminar a sus subordinados en su trabajo bajo un sistema bien definido.

d) Usted cuida de no perjudicar la relación jefe-subordinado haciendo excesivo uso de autoridad.

9.- Usted ha sido designado para encabezar un comité de trabajo que esta muy atrasado en presentar las recomendaciones de cambio solicitadas y a pesar de que sus subordinados y el resto de los participantes cuentan con el talento necesario para ayudar; se tienen varios problemas por eso:

- a) Usted deja que sus subordinados lo resuelvan.
- b) Usted incorpora las recomendaciones que sus subordinados hicieron pero se cerciora que se cumplan los objetivos.
- c) Usted redefine metas y supervisa cuidadosamente su ejecución.
- d) Usted permite que sus subordinados se involucren en la fijación de las metas pero no les presiona.

10.- Sus subordinados son capaces de asumir responsabilidades pero últimamente no estan respondiendo favorablemente a la redefinición de las normas. Por eso:

- a) Usted permite que sus subordinados participen en la redefinición de metas pero no les presiona.
- b) Usted redefine las normas y supervisa cuidadosamente su aplicación.
- c) Usted evita la confrontación al no ejercer presión alguna.
- d) Usted incorpora las recomendaciones que hicieron sus subordinados pero se cerciora que se cumplan las normas.

11.- Usted ha sido ascendido a un nuevo cargo y sus subordinados han mostrado que han manejado adecuadamente las tareas y su propia dirección. Ahora:

- a) Usted toma las medidas necesarias para orientar a sus subordinados en su trabajo bajo un sistema bien definido.
- b) Usted se involucra con sus subordinados en la toma de decisiones y apoya las contribuciones valiosas.
- c) Usted analiza el rendimiento previo de sus subordinados y luego examina la necesidad de aplicar nuevos procedimientos.
- d) Usted continua sin ocuparse de sus subordinados.

12.- De acuerdo con información reciente, los miembros de su grupo, a pesar de contar con un historial admirable de logros; experimentan algunas dificultades internas entre los miembros del mismo, por lo tanto:

- a) Usted ensaya una solución con sus subordinados y analiza la necesidad de nuevos métodos.
- b) Usted permite que sus subordinados lo resuelvan por sí mismos.
- c) Usted actúa rápida y firmemente para corregir y reorientar.
- d) Usted esta disponible para el dialogo cuidando de no dañar la relación jefe-subordinado.

ESTILO DE COMUNICACIÓN CUESTIONARIO

Con la finalidad de verificar su estilo de Comunicación, le presentamos el siguiente cuestionario el cual nos proporcionará los datos necesarios para corroborar los cambios.

Persona

encuestada: _____
Apellido (s)
Nombre(s)

Puesto

actual: _____

Dependencia: _____

Área: _____

Instrucciones

Basándose en sus experiencias anteriores; le pedimos indique marcando con una **cruz (x)** la respuesta que mejor se adapte a la forma en que **USTED** suele reaccionar o reaccionaría ante la situación descrita en cada caso. No seleccionar más de una opción.

PREGUNTAS (situaciones)	RESPUESTAS		
	Si	No	A Veces
1.- ¿En una conversación, surgen sus palabras de la manera que usted quisiera?			
2.- ¿ Cuando se le pregunta algo que no esta claro, usted pide a su interlocutor que le explique lo que quizá decir?			
3.- ¿Cuándo se trata de explicar algo las otras personas tienen la tendencia a “poner en su boca” lo que usted dijo anteriormente?			
4.- ¿ Usted asume que las demás personas conocen lo que usted trata de decir, sin que usted explique lo que realmente quizá decir?			
5.- ¿ Pide siempre a la otra persona que le diga a usted como siente o que piensa ella del asunto que usted trata de exponerle?			
6.- ¿ Le es difícil hablar con otras personas?			
7.- ¿ En una conversación, usted habla de las cosas que son de interés para ambos (usted y la otra persona)?			
8.- ¿ Usted encuentra difícil expresar sus ideas cuando éstas difieren de las que tienen las personas que le rodean?			

PREGUNTAS (situaciones)	RESPUESTAS		
	Si	No	A Veces
9.- ¿ En una conversación, usted trata de ponerse en “los zapatos de la otra persona” (es decir, en lugar de ella)?			
10.- ¿ En una conversación, tiene tendencia usted a hablar más que la otra persona?			
11.- ¿ Esta usted consiente de como su tono de voz puede afectar a las otras personas?			
12.- ¿ Usted se reprime de decir algo cuando sabe que herirá a los otros o empeorará el asunto?			
13.- ¿ Es difícil para usted aceptar críticas constructivas de parte de los demás?			
14.-¿ Cuando alguien ha herido sus sentimientos, usted discute el asunto con esa persona?			
15.-¿ Cuando usted hiere los sentimientos de una persona le pide disculpas posteriormente?			
16.-¿ Le incomoda mucho que alguien este en desacuerdo con usted?			
17.- ¿ Le es difícil pensar lucidamente cuando usted esta enojado con alguien?			
18.- ¿ Usted fracasa al querer demostrar su desacuerdo ante otras personas por su temor de que ellos se enojen?			
19.- ¿Cuándo surge un problema ente usted y otras personas, puede discutirlo sin enojarse?			
20.- ¿ Esta usted satisfecho de la manera en como arregla sus diferencias con los demás?			
21.- ¿ Usted se enfurruña y pone mala cara cuando alguien lo molesta?			
22.- ¿ Usted se toma incomodo cuando alguien le hace un cumplido?			
23.- ¿ Usted generalmente puede confiar en las personas?			
24.- ¿ A usted le resulta difícil dar cumplidos y alabanzas a los demás?			
25.- ¿ Usted trata deliberadamente de ocultar, callar, disimular o reservarse sus propias faltas a los demás?			
26.- ¿ Usted ayuda a los demás para que le comprendan diciendo cómo piensa, siente y cree usted?			
27.- ¿Le resulta difícil a usted confiarse de los demás?			

PREGUNTAS (situaciones)	RESPUESTAS		
	Si	No	A Veces
28.- ¿Tiene usted tendencia a cambiar una conversación cuando sus sentimientos se mezclan en ella?			
29.- ¿ En una conversación, usted deja que la otra persona termine de hablar antes de que usted intervenga en lo que le esta diciendo?			
30.- ¿ Nota usted que no pone atención cuando esta conversando con otros?			
31.- ¿ Usted trata siempre de captar el significado de lo que se dice, cuando alguien esta hablando?			
32.- ¿ Cuando usted esta hablando con otras personas, muestran estarle escuchando?			
33.- ¿ En una conversación le es difícil a usted ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona?			
34.- ¿ En una conversación, usted puede notar la diferencia entre lo que una persona esta diciendo y lo que ella puede estar sintiendo?			
35.- ¿ Usted puede estar escuchando a los otros cuando realmente no lo esta?			
36.- ¿ Cuando usted habla, puede darse cuenta de cómo los otros reaccionan a lo que usted esta diciendo?			
37.- ¿ Siente usted que las demás personas quisieran que usted fuera un tipo de persona diferente a la que es?			
38.- ¿ Comprenden los demás los sentimientos de usted?			
39.- ¿ Le hacen comentarios los demás de que usted pretende estar siempre en lo correcto?			
40.- ¿ Usted admite que se equivocó sobre algo, cuando de antemano sabe usted que así fue?			

MANEJO DE CONFLICTOS CUESTIONARIO

Con la finalidad de verificar su estilo de Manejo de Conflicto, le presentamos el siguiente cuestionario el cual nos proporcionará los datos necesarios para corroborar los cambios.

Persona

Encuestada: _____

Apellidos

Nombre (s)

Puesto

Actual: _____

Dependencia: _____

Área: _____

INSTRUCCIONES:

Basándose en sus experiencias anteriores; le pedimos indique **encerrando en un círculo** la respuesta que mejor se adapte a la forma en que **USTED** suele reaccionar o reaccionaría ante la situación descrita en cada caso. No seleccionar más de una opción.

1. **A.** En ocasiones dejo a otros la responsabilidad de resolver el problema.
 En lugar de negociar sobre los aspectos que no estamos de acuerdo,
 yo trato de enfatizar los puntos en los que si estamos de acuerdo.
2. **A.** Trato de encontrar una solución en que ambos cedamos.
 B. Intento manejar todos mis intereses de la otra persona.
3. **A.** Habitualmente intento alcanzar mis metas con firmeza.
 B. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra
 relación.
4. **A.** Trato de encontrar una solución en que ambos cedamos.
 B. Algunas veces sacrifico mis propios deseos por los deseos de la otra persona.
5. **A.** Conscientemente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una
 solución.
 Trato de hacer lo necesario para evitar tensiones inútiles.
6. **A.** Trato de evitarme una situación desagradable.
 B. Trato de triunfar en mi postura.
7. **A.** Trato de posponer el asunto hasta que tenga tiempo para pensarlo.
 B. Renuncio en ciertos puntos para ganar en otros.
8. **A.** Generalmente soy firme en la persecución de mis metas.

- B.** Intento expresar abiertamente todas las preocupaciones y problemas de inmediato.
- 9.** **A.** Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.
B. Me esfuerzo por ganar el argumento.
- 10.** **A.** Soy firme para lograr mis metas.
B. Intento encontrar una situación en que ambos cedamos.
- 11.** **A.** De inmediato intento sacar a la luz los intereses y problemas.
B. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.
- 12.** **A.** En ocasiones evito expresar opiniones que puedan crear controversia.
B. Intento encontrar una solución en que ambos cedamos.
- 13.** **A.** Propongo transigir.
B. Presiono para dejar bien clara mi opinión.
- 14.** **A.** Le explico mis ideas a al otra persona y le pido que explique las suyas.
B. Intento demostrar a al otra persona la lógica y beneficio de mi postura.
- 15.** **A.** Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.
B. Intento hacer lo que sea necesario para evitar tensiones.
- 16.** **A.** Trato de no lastimar los sentimientos de la otra persona.
B. Intento convencer a la otra persona de los méritos de mi postura..
- 17.** **A.** Usualmente persigo mis metas con firmeza.
B. Intento hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.
- 18.** **A.** Dejo que la otra persona sostenga su punto de vista, si esto lo hace feliz.
B. Dejo que la otra persona gane algunos argumentos si me permite ganar a mí en los míos.
- 19.** **A.** De inmediato intento sacar a la luz todos los intereses y problemas.
B. Intento posponer los problema hasta que he tenido tiempo para pensar.
- 20.** **A.** De inmediato intento tratar nuestras diferencias.
B. Intento encontrar una justa combinación de puntos ganados y perdidos para ambos.
- 21.** **A.** Al abordar las negociaciones intento ser considerado hacia los deseos de a otra persona.
B. Siempre me inclino a tener una abierta discusión del problema.
- 22.** **A.** Intento encontrar una postura interna entre su opinión y la mía.

- B.** Afirmo mis deseos.
- 23.** **A.** Con frecuencia me interesa satisfacer todos nuestros deseos.
B. En ocasiones dejo a otros la responsabilidad de resolver el problema.
- 24.** **A.** Si la opinión de la otra persona parece ser muy importante para él, intentaría cumplir con sus deseos.
B. Intento hacerlo feliz.
- 25.** **A.** Intento mostrarle la lógica y beneficios de mi persona.
B. Al abordar las negociaciones, intento ser considerado hacia los deseos de la otra persona.
- 26.** **A.** Propongo que ambos transijamos.
B. Casi siempre me interesa satisfacer todos nuestros deseos.
- 27.** **A.** En ocasiones evito asumir posturas que puedan crear controversia.
B. Dejo que la otra persona sostenga su punto de vista, si esto lo hace feliz.
- 28.** **A.** Usualmente persigo mis metas con firmeza.
B. Usualmente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución.
- 29.** **A.** Propongo que ambos transijamos.
B. Siento que no siempre vale la pena preocuparse por la diferencias.
- 30.** **A.** Intento no lastimar los sentimientos de la otra persona.
B. Siempre comparto el problema con la otra persona con el fin de llegar a una solución.

Resultados de encuestas para Arancia Com Products.

sujeto	MANEJO DE CONFLICTOS					ESTILO DE LIDERAZGO				COMUNICACIÓN				
	C1	C2	C3	C4	C5	C1	C2	C3	C4	C1	C2	C3	C4	C5
1	5	6	11	3	5	2	10	6	0	21	21	18	24	26
2	2	8	10	6	4	2	6	1	2	18	24	18	24	24
3	7	6	6	6	5	-2	7	1	0	21	24	18	27	21
4	6	7	10	5	2	2	1	0	1	15	13	11	20	20
5	6	6	10	5	3	1	4	2	2	19	20	12	21	18
6	9	8	7	4	2	0	5	1	2	12	18	3	3	6
7	9	7	10	3	1	-1	3	3	2	21	21	18	24	21
8	5	7	12	3	3	3	2	2	2	19	22	18	29	20
9	9	9	6	3	3	1	3	3	2	21	18	15	18	24
10	4	8	4	7	7	4	0	2	0	12	17	17	16	23
11	5	10	5	4	6	-4	5	1	0	17	18	16	22	22
12	7	2	9	10	2	4	5	2	2	21	21	18	24	13
13	10	4	5	5	6	5	0	0	0	21	12	9	22	23
14	7	4	8	5	6	2	0	4	0	20	16	15	28	27
15	4	7	10	3	6	2	2	3	0	17	18	15	12	17
16	5	10	8	4	3	0	5	4	0	19	16	18	24	20
17	3	5	7	10	5	6	6	0	0	18	20	12	27	21
18	9	7	8	0	4	0	6	2	0	21	21	17	29	26
19	4	11	5	5	5	0	6	0	0	18	13	18	27	21

Resultados de encuestas para el CISEN:

sujeto	MANEJO DE CONFLICTOS					LIDERAZGO				COMUNICACIÓN				
	C1	C2	C3	C4	C5	C1	C2	C3	C4	C1	C2	C3	C4	C5
1	6	8	4	5	7	0	-2	5	2	15	14	10	21	20
2	4	7	10	6	3	-1	8	4	0	17	15	16	21	20
3	5	8	11	5	1	4	5	7	2	12	12	15	12	24
4	0	8	9	7	5	0	4	2	0	18	17	15	21	25
5	5	5	6	6	8	-1	-1	5	7	15	21	18	30	24
6	5	6	5	9	5	2	8	2	0	16	15	15	27	12
7	8	6	6	7	3	4	6	3	0	14	16	13	21	12
8	5	9	4	5	7	0	-2	5	5	17	19	16	27	21
9	8	5	6	7	4	-4	7	3	0	12	9	6	15	9
10	8	10	7	2	3	0	-3	4	1	13	12	15	29	19
11	6	5	6	4	9	0	-2	4	0	19	24	15	28	21
12	4	8	10	6	2	2	2	1	-1	15	12	16	26	26

Resultados de encuestas para el Diplomado 2002, INAP:

sujeto	Manejo de conflictos					Liderazgo				Comunicación				
	C1	C2	C3	C4	C5	C1	C2	C3	C4	C1	C2	C3	C4	C5
1	5	12	2	3	4	0	-3	2	0	21	18	16	24	23
2	8	7	5	8	2	0	1	4	0	19	20	18	23	22
3	8	9	3	5	5	6	5	0	2	21	22	18	25	27
4	4	6	5	7	8	2	1	1	1	21	24	18	27	24
5	10	11	5	1	3	3	4	7	4	21	21	18	30	25
6	8	4	8	3	7	-2	4	7	3	19	24	18	28	27
7	8	8	4	7	3	0	0	2	0	21	21	18	14	15
8	10	5	4	5	6	2	2	5	0	18	23	17	28	21
9	4	6	9	2	9	0	10	2	0	15	21	18	18	18
10	2	8	10	7	3	-4	7	0	0	21	18	18	25	19
11	3	5	10	7	5	2	3	4	2	14	22	18	26	24
12	2	7	10	7	4	-1	1	2	0	18	24	18	21	27
13	10	5	10	3	2	4	6	0	2	14	18	15	20	21
14	8	5	8	6	4	-2	3	3	0	15	19	13	21	17
15	4	8	11	4	4	2	6	3	0	17	21	18	28	25
16	5	7	9	5	4	0	3	0	0	13	14	16	25	24
17	4	9	7	4	6	2	10	7	0	16	18	11	21	16
18	4	7	11	6	3	2	8	0	0	20	24	17	27	24
19	10	5	8	4	3	0	0	2	1	21	21	15	18	21
20	2	9	7	8	4	2	6	0	2	21	14	14	27	21
21	5	11	8	4	2	4	6	0	-4	21	16	12	21	23
22	6	4	9	5	5	1	2	2	6	18	24	18	27	25
23	7	9	6	4	4	-4	3	0	0	16	23	15	24	25
24	8	6	9	3	3	0	8	5	0	17	12	18	27	27

Lista de personas encuestadas en Arancia CPC.

Sujeto	Nombre	Área
1	R. González Lee	Producción
2	J. Topete	Producción
3	V. Barrera	Producción
4	L. Vázquez	Producción
5	J. Santarrosa	Producción
6	S. Ledesma	Producción
7	B. Becerra	Calidad
8	A. Arana	Calidad
9	M. posadas	Calidad
10	V. Núñez	Ingeniería de Planta
11	F. Sámano	Ingeniería de Planta
12	A. Merino	Ingeniería de Planta
13	S. Razo	Relaciones Laborales
14	A. Rodríguez	Relaciones Laborales
15	I. Portilla	Relaciones Laborales
16	H. Godinez	Técnica
17	J. C. González	Técnica
18	V. Castello	Seguridad
19	V. Albores	Seguridad

ESTILO DE LIDERAZGO

PRUEBA CORRELACIONAL DE PEARSON

ARANCIA CPC - CISEN

		Autócrata	Equipo	Club	Empobrecido
Autócrata	Correlación de Pearson		-0.016	-0.07	0.076
	Significancia		0.917	0.657	0.629
Equipo	Correlación de Pearson	-0.016		0.08	-0.114
	Significancia	0.917		0.611	0.466
Club	Correlación de Pearson	-0.07	0.08		0.188
	Significancia	0.657	0.611		0.228
Empobrecido	Correlación de Pearson	0.076	-0.114	0.188	
	significancia	0.629	0.466	0.228	

PRUEBA CORRELACIONAL DE PEARSON

ARANCIA CPC - INAP DIPLOMADO 2000

		Autócrata	Equipo	Club	Empobrecido
Autócrata	Correlación de Pearson		-0.057	-0.125	-0.12
	significancia		0.761	0.503	0.584
Equipo	Correlación de Pearson	-0.057		-0.171	-0.382
	significancia	0.761		0.357	0.034
Club	Correlación de Pearson	-0.125	-0.171		0.362
	significancia	0.503	0.357		0.045
Empobrecido	Correlación de Pearson	-0.12	-0.382	0.362	
	significancia	0.584	0.034	0.045	

ESTILO DE COMUNICACIÓN

PRUEBA CORRELACIONAL DE PEARSON

ARANCIA CPC - CISEN

		Autopercepción	Escuchar	Claridad de expresión	Capacidad para exp. sentimientos	Grado de apertura
Autopercepción	Correlación de Pearson		0.190	0.313	0.412	0.246
	significancia		0.224	0.041	0.006	0.112
Escuchar	Correlación de Pearson	0.190		0.454	0.213	0.171
	significancia	0.224		0.002	0.170	0.272
Claridad de expresión	Correlación de Pearson	0.313	0.454		0.565	0.500
	significancia	0.041	0.002		0.000	0.001
Capacidad para exp. sentimientos	Correlación de Pearson	0.412	0.213	0.565		0.629
	significancia	0.006	0.170	0.000		0.000
Grado de apertura	Correlación de Pearson	0.246	0.171	0.500	0.629	
	significancia	0.112	0.272	0.001	0.000	

PRUEBA CORRELACIONAL DE PEARSON

ARANCIA CPC - INAP DIPLOMADO 2000

		Autopercepción	Escuchar	Claridad de expresión	Capacidad para exp. sentimientos	Grado de apertura
Autopercepción	Correlación de Pearson		0.564	0.450	0.482	0.401
	significancia		0.001	0.011	0.006	0.025
Escuchar	Correlación de Pearson	0.564		0.485	0.310	0.254
	significancia	0.001		0.006	0.090	0.168
Claridad de expresión	Correlación de Pearson	0.450	0.485		0.601	0.557
	significancia	0.011	0.006		0.000	0.001
Capacidad para exp. sentimientos	Correlación de Pearson	0.482	0.310	0.601		0.427
	significancia	0.006	0.090	0.000		0.017
Grado de apertura	Correlación de Pearson	0.401	0.254	0.557	0.427	
	significancia	0.025	0.168	0.001	0.017	

MANEJO DE CONFLICTOS

PRUEBA CORRELACIONAL DE PEARSON

ARANCIA CPC - CISEN

		Competir	Integrar	Transigir	Evadir	Complacer
Competir	Correlación de Pearson		0.858	0.769	0.801	0.763
	significancia		0.000	0.000	0.000	0.000
Integrar	Correlación de Pearson	0.858		0.799	0.801	0.763
	significancia	0.000		0.000	0.000	0.000
Transigir	Correlación de Pearson	0.769	0.799		0.836	0.772
	significancia	0.000	0.000		0.000	0.000
Evadir	Correlación de Pearson	0.896	0.801	0.836		0.900
	significancia	0.000	0.000	0.000		0.000
Complacer	Correlación de Pearson	0.884	0.763	0.772	0.900	
	significancia	0.000	0.000	0.000	0.000	

PRUEBA CORRELACIONAL DE PEARSON

ARANCIA CPC - INAP DIPLOMADO 2000

		Competir	Integrar	Transigir	Evadir	Complacer
Competir	Correlación de Pearson		0.858	0.769	0.896	0.884
	significancia		0.000	0.000	0.000	0.000
Integrar	Correlación de Pearson	0.858		0.799	0.801	0.763
	significancia	0.000		0.000	0.000	0.000
Transigir	Correlación de Pearson	0.769	0.799		0.836	0.772
	significancia	0.000	0.000		0.000	0.000
Evadir	Correlación de Pearson	0.896	0.801	0.836		0.900
	significancia	0.000	0.000	0.000		0.000
Complacer	Correlación de Pearson	0.884	0.763	0.772	0.900	
	significancia	0.000	0.000	0.000	0.000	

RESULTADOS DE LOS ANÁLISIS APLICADOS

PRUEBA T-STUDENT

MANEJO DE CONFLICTOS ARANCIA-DIPLOMADO

GRUPOS ESTADISTICOS

	Arancia	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Competir	1	19	18.58	2.89	.66
	2	12	5.33	2.23	.64
Integrar	1	19	18.63	3.42	.78
	2	12	7.08	1.68	.48
Transigir	1	19	14.95	3.99	.92
	2	12	7.00	2.41	.70
Evadir	1	19	22.16	6.44	1.48
	2	12	5.75	1.76	.51
Complacer	1	19	21.05	5.16	1.18
	2	12	4.75	2.53	.73

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)			Lower	Upper
Competir	Equal variances assumed	1.122	.298	13.501	29	.000	13.25	.98	11.24	15.25
	Equal variances not assumed			14.328	27.696	.000	13.25	.92	11.35	15.14
Integrar	Equal variances assumed	5.467	.026	10.856	29	.000	11.55	1.06	9.37	13.72
	Equal variances not assumed			12.530	27.736	.000	11.55	.92	9.66	13.44
Transgir	Equal variances assumed	1.280	.267	6.196	29	.000	7.95	1.28	5.32	10.57
	Equal variances not assumed			6.907	28.979	.000	7.95	1.15	5.59	10.30
Evadir	Equal variances assumed	6.190	.019	8.576	29	.000	16.41	1.91	12.49	20.32
	Equal variances not assumed			10.499	22.024	.000	16.41	1.56	13.17	19.65
Complacer	Equal variances assumed	1.712	.201	10.160	29	.000	16.30	1.60	13.02	19.58
	Equal variances not assumed			11.727	27.728	.000	16.30	1.39	13.45	19.15

LIDERAZGO ARANCIA-DIPLOMADO

Group Statistics

	ARANCIA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Autócrata	1	19	1.42	2.43	.56
	2	12	.50	2.24	.65
Equipo	1	19	4.00	2.71	.62
	2	12	2.50	4.32	1.25
Club	1	19	1.95	1.61	.37
	2	12	3.75	1.66	.48
Empobrecido	1	19	.79	.98	.22
	2	12	1.33	2.39	.69

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Autócrata	Equal variances assumed	.147	.705	1.058	29	.299	.92	.87	-.86	2.70
	Equal variances not assumed			1.079	25.050	.291	.92	.85	-.84	2.68
Equipo	Equal variances assumed	8.282	.007	1.193	29	.242	1.50	1.26	-1.07	4.07
	Equal variances not assumed			1.077	16.523	.297	1.50	1.39	-1.44	4.44
Club	Equal variances assumed	.039	.845	-2.996	29	.006	-1.80	.60	-3.03	-.57
	Equal variances not assumed			-2.978	23.067	.007	-1.80	.61	-3.05	-.55
Empobrecido	Equal variances assumed	6.114	.020	-.889	29	.381	-.54	.61	-1.80	.71
	Equal variances not assumed			-.751	13.357	.466	-.54	.72	-2.10	1.02

COMUNICACIÓN ARANCIA-DIPLOMADO

	Arancia	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Autopercepción	1	19	18.47	2.87	.66
	2	24	18.25	2.72	.56
Escuchar	1	19	19.16	3.44	.79
	2	24	20.08	3.49	.71
Claridad de expresión	1	19	14.89	3.98	.91
	2	24	16.46	2.15	.44
Capacidad para exp. sentimientos	1	19	21.84	6.34	1.45
	2	24	23.96	3.96	.81
Grado de apertura	1	19	21.11	5.24	1.20
	2	24	22.54	3.53	.72

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Autopercepción	Equal variances assumed	.094	.761	.261	41	.795	.22	.86	-1.51	1.95
	Equal variances not assumed			.259	37.747	.797	.22	.86	-1.52	1.97
Escuchar	Equal variances assumed	.004	.949	-.870	41	.390	-.93	1.06	-3.07	1.22
	Equal variances not assumed			-.871	39.023	.389	-.93	1.06	-3.07	1.22
Claridad de expresión	Equal variances assumed	3.513	.068	-1.647	41	.107	-1.56	.95	-3.48	.35
	Equal variances not assumed			-1.542	26.140	.135	-1.56	1.01	-3.65	.52
Capacidad para exp. sentimientos	Equal variances assumed	1.326	.256	-1.341	41	.187	-2.12	1.58	-5.30	1.07
	Equal variances not assumed			-1.272	28.714	.213	-2.12	1.66	-5.52	1.29
Grado de apertura	Equal variances assumed	.660	.421	-1.073	41	.290	-1.44	1.34	-4.14	1.27
	Equal variances not assumed			-1.026	30.192	.313	-1.44	1.40	-4.30	1.42

MANEJO DE CONFLICTOS ARANCIA-CISEN

Group Statistics

	ARANCIA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Competir	1	19	18.58	2.89	.66
	2	24	6.04	2.71	.55
Integrar	1	19	18.63	3.42	.78
	2	24	7.21	2.25	.46
Transigir	1	19	14.95	3.99	.92
	2	24	7.42	2.60	.53
Evadir	1	19	22.16	6.44	1.48
	2	24	4.92	1.93	.39
Complacer	1	19	21.05	5.16	1.18
	2	24	4.29	1.83	.37

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
									Lower	Upper	
Competir	Equal variances assumed	.127	.724	14.623	41	.000	12.54	.86	10.81	14.27	
	Equal variances not assumed			14.510	37.527	.000	12.54	.86	10.79	14.29	
Integrar	Equal variances assumed	3.852	.057	13.185	41	.000	11.42	.87	9.67	13.17	
	Equal variances not assumed			12.574	29.682	.000	11.42	.91	9.57	13.28	
Transigir	Equal variances assumed	1.425	.239	7.462	41	.000	7.53	1.01	5.49	9.57	
	Equal variances not assumed			7.112	29.534	.000	7.53	1.06	5.37	9.69	
Evadir	Equal variances assumed	10.114	.003	12.461	41	.000	17.24	1.38	14.45	20.04	
	Equal variances not assumed			11.275	20.574	.000	17.24	1.53	14.06	20.43	
Complacer	Equal variances assumed	7.296	.010	14.823	41	.000	16.76	1.13	14.48	19.04	
	Equal variances not assumed			13.507	21.595	.000	16.76	1.24	14.18	19.34	

LIDERAZGO ARANCIA-CISEN

	ARANCIA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Autócrata	1	19	1.42	2.43	.56
	2	24	.79	2.40	.49
Equipo	1	19	4.00	2.71	.62
	2	24	4.00	3.30	.67
Club	1	19	1.95	1.61	.37
	2	24	2.42	2.39	.49
Empobrecido	1	19	.79	.98	.22
	2	24	.79	1.86	.38

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Autócrata	Equal variances assumed	.000	.996	.850	41	.400	.63	.74	-.87	2.13
	Equal variances not assumed			.848	38.480	.402	.63	.74	-.87	2.13
Equipo	Equal variances assumed	.763	.387	.000	41	1.000	.00	.94	-1.89	1.89
	Equal variances not assumed			.000	40.926	1.000	.00	.92	-1.85	1.85
Club	Equal variances assumed	3.714	.061	-.732	41	.468	-.47	.64	-1.76	.83
	Equal variances not assumed			-.765	40.107	.449	-.47	.61	-1.71	.77
Empobrecido	Equal variances assumed	1.852	.181	-.005	41	.996	-2.19E-03	.47	-.96	.95
	Equal variances not assumed			-.005	36.150	.996	-2.19E-03	.44	-.90	.89

COMUNICACIÓN ARANCIA-CISEN

	Arancia	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Autopercepción	1	19	18.47	2.87	.66
	2	24	18.25	2.72	.56
Escuchar	1	19	19.16	3.44	.79
	2	24	20.08	3.49	.71
Claridad de expresión	1	19	14.89	3.98	.91
	2	24	16.46	2.15	.44
Capacidad para exp. sentimientos	1	19	21.84	6.34	1.45
	2	24	23.96	3.96	.81
Grado de apertura	1	19	21.11	5.24	1.20
	2	24	22.54	3.53	.72

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df				Lower	Upper
Autopercepción	Equal variances assumed	.094	.761	.261	41	.795	.22	.86	-1.51	1.95
	Equal variances not assumed			.259	37.747	.797	.22	.86	-1.52	1.97
Escuchar	Equal variances assumed	.004	.949	-.870	41	.390	-.93	1.06	-3.07	1.22
	Equal variances not assumed			-.871	39.023	.389	-.93	1.06	-3.07	1.22
Claridad de expresión	Equal variances assumed	3.513	.068	-1.647	41	.107	-1.56	.95	-3.48	.35
	Equal variances not assumed			-1.542	26.140	.135	-1.56	1.01	-3.65	.52
Capacidad para exp. sentimientos	Equal variances assumed	1.326	.256	-1.341	41	.187	-2.12	1.58	-5.30	1.07
	Equal variances not assumed			-1.272	28.714	.213	-2.12	1.66	-5.52	1.29
Grado de apertura	Equal variances assumed	.660	.421	-1.073	41	.290	-1.44	1.34	-4.14	1.27
	Equal variances not assumed			-1.026	30.192	.313	-1.44	1.40	-4.30	1.42

**CORRELACION DE PEARSON
COMPARACIÓN COMUNICACIÓN ARANCIA-DIPLOMADO**

		Autopercepción	Escuchar	Claridad de expresión	Capacidad para exp. sentimientos	Grado de apertura
Autopercepción	Pearson Correlation	1.000	.564	.450	.482	.401
	Sig. (2-tailed)	.	.001	.011	.006	.025
	N	31	31	31	31	31
Escuchar	Pearson Correlation	.564	1.000	.485	.310	.254
	Sig. (2-tailed)	.001	.	.006	.090	.168
	N	31	31	31	31	31
Claridad de expresión	Pearson Correlation	.450	.485	1.000	.601	.557
	Sig. (2-tailed)	.011	.006	.	.000	.001
	N	31	31	31	31	31
Capacidad para exp. sentimientos	Pearson Correlation	.482	.310	.601	1.000	.427
	Sig. (2-tailed)	.006	.090	.000	.	.017
	N	31	31	31	31	31
Grado de apertura	Pearson Correlation	.401	.254	.557	.427	1.000
	Sig. (2-tailed)	.025	.168	.001	.017	.
	N	31	31	31	31	31

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

COMPARACIÓN MANEJO DE CONFLICTOS ARANCIA-DIPLOMADO

		Competir	Integrar	Transigir	Evadir	Complacer
Competir	Pearson Correlation	1.000	.858	.769	.896	.884
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31
Integrar	Pearson Correlation	.858	1.000	.799	.801	.763
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31
Transigir	Pearson Correlation	.769	.799	1.000	.836	.772
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000
	N	31	31	31	31	31
Evadir	Pearson Correlation	.896	.801	.836	1.000	.900
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
	N	31	31	31	31	31
Complacer	Pearson Correlation	.884	.763	.772	.900	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
	N	31	31	31	31	31

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

COMPARACIÓN LIDERAZGO ARANCIA-DIPLOMADO

		Autócrata	Equipo	Club	Empobrecido
Autócrata	Pearson Correlation	1.000	-.057	-.125	-.102
	Sig. (2-tailed)		.761	.503	.584
	N	31	31	31	31
Equipo	Pearson Correlation	-.057	1.000	-.171	-.382
	Sig. (2-tailed)	.761	.	.357	.034
	N	31	31	31	31
Club	Pearson Correlation	-.125	-.171	1.000	.362
	Sig. (2-tailed)	.503	.357	.	.045
	N	31	31	31	31
Empobrecido	Pearson Correlation	-.102	-.382	.362	1.000
	Sig. (2-tailed)	.584	.034	.045	.
	N	31	31	31	31

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

COMPARACIÓN COMUNICACIÓN ARANCIA-CISEN

		Autopercepción	Escuchar	Claridad de expresión	Capacidad para exp. sentimientos	Grado de apertura
Autopercepción	Pearson Correlation	1.000	.190	.313	.412	.246
	Sig. (2-tailed)	.	.224	.041	.006	.112
	N	43	43	43	43	43
Escuchar	Pearson Correlation	.190	1.000	.454	.213	.171
	Sig. (2-tailed)	.224	.	.002	.170	.272
	N	43	43	43	43	43
Claridad de expresión	Pearson Correlation	.313	.454	1.000	.565	.500
	Sig. (2-tailed)	.041	.002	.	.000	.001
	N	43	43	43	43	43
Capacidad para exp. sentimientos	Pearson Correlation	.412	.213	.565	1.000	.629
	Sig. (2-tailed)	.006	.170	.000	.	.000
	N	43	43	43	43	43
Grado de apertura	Pearson Correlation	.246	.171	.500	.629	1.000
	Sig. (2-tailed)	.112	.272	.001	.000	.
	N	43	43	43	43	43

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

COMPARACIÓN MANEJO DE CONFLICTOS ARANCIA-CISEN

		Competir	Integrar	Transigir	Evadir	Complacer
Competir	Pearson Correlation	1.000	.831	.722	.880	.879
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43
Integrar	Pearson Correlation	.831	1.000	.724	.831	.800
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43
Transigir	Pearson Correlation	.722	.724	1.000	.822	.793
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000
	N	43	43	43	43	43
Evadir	Pearson Correlation	.880	.831	.822	1.000	.921
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
	N	43	43	43	43	43
Complacer	Pearson Correlation	.879	.800	.793	.921	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
	N	43	43	43	43	43

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

COMPARACIÓN LIDERAZGO ARANCIA-CISEN

		Autócrata	Equipo	Club	Empobrecido
Autócrata	Pearson Correlation	1.000	-.016	-.070	.076
	Sig. (2-tailed)	.	.917	.657	.629
	N	43	43	43	43
Equipo	Pearson Correlation	-.016	1.000	.080	-.114
	Sig. (2-tailed)	.917	.	.611	.466
	N	43	43	43	43
Club	Pearson Correlation	-.070	.080	1.000	.188
	Sig. (2-tailed)	.657	.611	.	.228
	N	43	43	43	43
Empobrecido	Pearson Correlation	.076	-.114	.188	1.000
	Sig. (2-tailed)	.629	.466	.228	.
	N	43	43	43	43