



UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA

**“ANÁLISIS EN LA MEJORA EN LOS ESTILOS DE LIDERAZGO,
COMUNICACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS DE LOS
DIRECTIVOS DEL CENTRO DE INTELIGENCIA Y SEGURIDAD
NACIONAL”**

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**DIVISIÓN:
CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**PRESENTAN:
DE LUIS MUÑOZ IVAN
ESPERANZA MACIAS BRAULIO SADOT
ALEGAS MONTOYA MYRIAM**

MATRICULA:

96328471

96221322

96333305

ASESORA :

DOCTORA ERNESTINA ZAPIAN

MÉXICO D. F. OCTUBRE 2001

ÍNDICE

TEMA

PÁG.

Introducción

Capítulo 1. Marco Referencial

1. Administración Pública	4
1.1. Crisis de la Administración Pública	4
1.2. El gerente público en el contexto de modernización	5
1.3. Análisis conceptual del perfil del gerente público	6
1.3.1. Dimensión económica.....	7
1.3.2. Dimensión política.....	7
1.3.3. Dimensión social.....	7
1.4. El gerente público y los métodos pedagógicos.....	9
1.5. Del administrador al gerente público.....	9
2. Centro de Inteligencia y Seguridad Nacional (CISEN)	11
2.1. Contenido.....	11
2.1.1. Misión.....	11
2.1.2. Antecedentes.....	11
2.1.3. Sus principios institucionales.....	13
2.1.4. Atribuciones.....	13
2.1.5. Marco jurídico y normativo.....	13
3. Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)	14
3.1. Contenido.....	14
3.1.1. Antecedentes y objetivos.....	15
3.1.2. Misión y visión institucionales.....	16
3.1.3. Organización.....	17
3.1.4. Institutos de Administración pública estatales.....	18
3.1.5. Actividades con instituciones nacionales afines.....	18
3.1.6. Presencia internacional del INAP.....	19
3.1.7. Nuevas instalaciones.....	20
3.2. El diplomado y su contenido.....	20

Capítulo II. Marco Teórico

1. Liderazgo.....	24
1.1. Concepto de liderazgo.....	24
1.2. Funciones de un líder.....	27
1.3. Estrategias de un líder	27
1.4. Características de un líder.....	28
1.5. Tipos de liderazgo	29
1.6. Estilos de liderazgo.....	30
1.6.1. Análisis tradicional	30
1.6.2. Teorías conductuales	31
1.6.2.1. Estudios de la Universidad de Ohio.....	31
1.6.2.2. Estudios de la Universidad de Michigan.....	31
1.6.2.3. La malla gerencial de Blake y Mouton (Grid administrativo)	31
1.6.3. Enfoque moderno.....	36
1.6.3.1. Teoría de McGregor	36
1.6.3.2. Modelos de contingencia	36

1.6.3.3. Modelo de liderazgo situacional de P. Hersey y K. Blanchard.....	39
2. Comunicación 43	
2.1. Definición de comunicación	43
2.2. Importancia de la comunicación para las organizaciones	44
2.3. Elementos de la comunicación.....	45
2.4. Barreras de la comunicación.....	45
2.5. Estilos de comunicación	45
2.6. Tipos de comunicación.....	46
2.7. Componentes de la comunicación	47
2.7.1. Concepto de sí mismo.....	47
2.7.1.1. Formación del concepto de sí mismo.....	47
2.7.2. Escuchar	48
2.7.2.1. Habilidad para escuchar.....	48
2.7.3. Claridad de expresión	49
2.7.3.1. Consideraciones.....	49
2.7.4. Capacidad para expresar los sentimientos	49
2.7.4.1. Guía para expresar los sentimientos.....	50
2.7.5. Apertura.....	50
2.7.5.1. Bloqueos de la apertura	50
3. Manejo de conflictos	51
3.1. Concepto de conflicto.....	51
3.2. Tipos de conflicto	52
3.3. Etapas en el desarrollo de conflicto	52
3.4. Naturaleza del conflicto.....	53
3.5. Efectos del conflicto	53
3.6. Dos tipos de conflicto.....	54
3.7. Estrategias de resolución	54
3.8. Elementos del conflicto	55
3.9. Concepto de conflicto en una organización.....	55
3.9.1. Competitivos.....	56
3.9.2. Perturbadores.....	56
3.10. Valores del conflicto.....	56
3.11. Cinco formas de manejo de conflictos de Thomas Kilman.....	57
4. Evaluación.....	60
4.1. ¿Qué es y cómo se expresa la evaluación?	60
4.2. Los problemas de los métodos de evaluación y de calificación.....	65
4.3. Los problemas humanos en la evaluación.....	65
4.4. ¿Quién hace la evaluación?	66
5. Percepción.....	68
5.1. ¿Qué es la percepción?	68
5.2. Percepción como enfoque del aprendizaje.....	73
5.3. Carácter básico de la percepción	73
5.4. Teorías de la percepción.....	73
5.5. Estimación sensorial en la vida cotidiana y autopercepción	75

Capítulo III. Metodología

1. Planteamiento del problema	79
2. Justificación de la investigación	81
3. Objetivos de la investigación.....	82
4. Preguntas de la investigación.....	83
5. Hipótesis.....	84
6. Variables.....	85
6.1. Variable independiente	85
6.2. Variable dependiente.....	85

7. Definiciones operacionales	86
8. Definiciones conceptuales	87
9. Sujetos	88
9.1. Diseño de la muestra	88
9.2. Tamaño de la muestra	88
9.3. Distribución de la muestra.....	88
10. Instrumentos de medición	89
10.1. Diseño de los cuestionarios	89
10.1.1. Estilo de liderazgo	89
10.1.2. Estilos de comunicación.....	90
10.1.3. Estilos de manejo de conflicto	90
11. Procedimiento.....	92
11.1. Tipo de investigación	92
11.2. Correlación de Pearson	92
11.3. Análisis de datos	93
11.4. Indicadores de los índices de correlación de Pearson	93
11.5. Presentación de la información	94

Capítulo IV. Resultados

Conclusiones y recomendaciones	96
Gráficas ...	
Resultados	
Correlaciones	

Bibliografía

Anexos

 Cuestionarios y participantes

INTRODUCCIÓN

Hoy en día es una necesidad preponderante en las organizaciones, pero sobre todo para los directivos de éstas contar con cualidades específicas tales como la competencia y la calidad; mismas que el personal que las integra debe poseer, ya que en el entorno de alta competitividad entre un sin número de organizaciones así lo demanda. De este modo la capacidad y las habilidades dentro de la organización se generan problemas en donde podemos definir como la necesidad de contar con directivos dentro de un contexto altamente eficiente y productivo. De acuerdo con lo anterior creemos firmemente que es importante analizar las formas de preparación en, y de los directivos, con el objetivo de desarrollar, incrementar y mejorar sus habilidades directivas; por esta razón consideramos que es un factor clave el realizar un acercamiento a este fenómeno de capacitación a través de un programa de capacitación como lo es un diplomado de Habilidades Directivas; herramienta que sirve para perfeccionar el estilo ideal de los directivos participantes encaminados a la información y por ende a la formación de nuevos líderes con mayor capacitación en la mejora de sus habilidades tanto del factor humano como del factor trabajo dentro de una organización.

Considerando la premura que las organizaciones tienen para disponer de directivos idóneos que conduzcan a optimizar el esfuerzo humano hacia la consecución de objetivos institucionales, en la presente investigación, la cual hemos titulado *Análisis en la mejora en los estilos de Liderazgo, Comunicación, y Manejo de Conflictos de los directivos del Centro de inteligencia y Seguridad Nacional* hemos evaluado los cambios que han obtenido los participantes de un organismo descentralizado como lo es el CISEN (Centro de Inteligencia y Seguridad Nacional) que tomaron un diplomado de estrategias gerenciales impartido por el INAP (Instituto Nacional de Administración Pública), para la mejora en el perfil de los participantes. Abordando temas que contienen elementos que integran la función directiva, tales como el Liderazgo, la Comunicación, y el Manejo de Conflictos.

Por lo tanto hemos estructurado este trabajo en tres capítulos básicos, y uno más relacionado con los resultados que se obtuvieron del análisis Estadístico; y sus respectivos anexos y bibliografía consultada y posteriormente revisada..

Primeramente presentamos el Marco Referencial, que consiste básicamente en mostrar un panorama general de la Administración Pública y su relación con el gerente público, en donde se remarca encarecidamente la importancia de dotar a los mandos medios o directivos de las habilidades gerenciales requeridas hoy en día. Posteriormente se analiza al Centro de Inteligencia y Seguridad Nacional, y sus principales elementos institucionales, y por último al Instituto Nacional de Administración Pública, que lleva la tarea de organizar y diseñar diplomados como una herramienta de capacitación, que proporcionen estrategias que faciliten las habilidades de los directivos y las organizaciones.

En el capítulo dos, titulado Marco Teórico se presentan y exponen algunas de las teorías más relevantes y representativas de las variables manejadas como lo son el Liderazgo, la Comunicación, y el Manejo de conflictos; Así por ejemplo presentamos las teorías de Liderazgo de Fiedler, Hersey, y Blanchard, Mc Gregor, Blake y Mouton. En lo que respecta a la

Comunicación los planteamientos o consideraciones que se tienen a cerca de los componentes más relevantes de esta misma.. A su vez, sobre manejo de Conflictos Estaremos analizando los estilos de conflicto según Thomas Kilman, a representación del enfoque tradicional, así como los diferentes tipos de conflicto, que tienen cabida en una organización.

En el capítulo tres denominado Metodología, abordaremos lo concerniente a la presentación, descripción y análisis a tratar en el presente trabajo, se despliega el planteamiento del problema, la justificación de nuestra investigación, los objetivos de investigación, las hipótesis, variables sujetos, instrumentos, y el procedimiento utilizado de dicha investigación, en cada una de las variables involucradas; llegando al análisis e interpretación de los datos donde se muestra, si realmente estos datos se aceptan o se rechazan a las hipótesis de la investigación. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones finales, exponiendo al igual, la bibliografía empleada para este estudio.

Es necesario también, hacer mención de que este trabajo nos ha permitido vislumbrar el entorno de las necesidades, no sólo de las organizaciones, sino de los individuos que funcionan dentro de ellas como los directivos, ya que no es sino hasta la aproximación de facto, que se puede realizar la evaluación de la verdadera capacitación, y el cambio, así como la verdadera formación e información, como mejora continua de estos directivos. Encarecidamente, nos encontramos comprometidos no sólo con los resultados que se presentan en este esfuerzo analítico, sino que también nos erigimos como el conducto de la exploración de los resultados, debido a que esta investigación pretende en su más objetiva finalidad responder con la mayor certeza y objetividad a la búsqueda de una herramienta que en sí misma pueda o en su defecto no, abastecer de las herramientas necesarias para los directivos, como lo es el diplomado de Estrategias Gerenciales de este modo solo haremos mención de que es muy significativo el esfuerzo y la intención de la mejora y autoevaluación, de quienes nos permitieron, estructurar este trabajo de investigación, y que nos ha permitido llegar a conclusiones bastante interesantes, que creemos firmemente permitirán generar nuevas investigaciones, así como a distintas recomendaciones.

CAPÍTULO I

MARCO REFERENCIAL

Es importante tener un conocimiento del panorama general que presentan las instituciones de las cuales se está realizando la presente investigación, por lo que a continuación presentamos un horizonte de la Administración Pública, del Centro de Inteligencia y Seguridad Nacional y del Instituto Nacional de Administración Pública, con el fin de mostrar su vínculo con presente investigación.

1. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

1.1. CRISIS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

El Estado contemporáneo se caracteriza por una manifiesta crisis de legitimidad. La sola presencia estatal, sus formas de actuación, su racionalidad para percibir las demandas de la sociedad, procesarlas y actuar son fuertemente cuestionadas por amplios grupos del cuerpo social. Los empresarios y grupos conservadores solicitan un inmediato repliegue estatal, invocando las corrientes económicas, neoliberales, donde el estado debería concretarse a su función de gendarme y la libre empresa a impulsar el crecimiento económico en mercados competitivos.

La crisis de legitimidad del Estado Contemporáneo es, de hecho, la crisis de legitimidad de la administración pública¹. Un aparato administrativo incapaz de responder eficazmente a las demandas de la sociedad, dio como resultado el cuestionamiento del Estado como ente ineficaz e ineficiente. Un aparato organizacional que se reproduce a sí mismo con su lógica interna e intereses propios, y que se desvinculó de la sociedad, habría sometido a una crisis responsable de dicha relación.

Dentro del contexto de la modernización de la administración pública (gestión pública), se ha dado un cambio en el perfil del funcionario público. Así pues, la modernización de la administración pública ha surgido como una respuesta a la crisis de legitimidad y necesidades de cambio del administrador público.

Como se explica en los siguientes puntos, en dicha modernización se diferencian tres niveles de análisis: Eficiencia, Eficacia y Legitimidad.²

La modernización aparece como un proceso transformador de una administración pública ineficiente, anquilosada, que desperdicia recursos y energía organizacional debido a la conformación de un sistema administrativo con exceso de personal y técnicas administrativas obsoletas. Se plantea, por tanto que la anacrónica del aparato lo ha llevado a su agotamiento y decadencia administrativa.

A este nivel de análisis, la solución de cambio y modernización se sitúa en el nivel operativo. Las soluciones más comúnmente planteadas son: el rendimiento del aparato, es decir, achicamiento;

¹ Cabrero Mendoza Enrique, "Del Administrador al Gerente Público".

² Cabrera Mendoza propone el análisis de esos tres niveles en su obra "Del Administrador al Gerente Público"

la racionalización de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros; y nuevas estructuras administrativas.

En este enfoque, el objetivo de la modernización es el cambio de formas de interlocución Estado-Sociedad, a través de la comunicación, la concertación y sobretodo la participación y voluntad de la ciudadanía, en el sentido de una participación no solo al nivel de la demanda, sino también en la gestión y seguimiento de las políticas y proyectos que se ejecuten.

Las soluciones propuestas son de carácter político-administrativo e implican una mayor democratización para restituir los equilibrios que demanda la sociedad en esta fase del desarrollo.

Un proceso de modernización de la administración pública debe contemplar necesariamente los tres niveles antes descritos, si pretende ser una acción de fondo y de alcance. A partir del planteamiento de Laufer, el método pasa a ser un criterio básico de legitimación del aparato estatal, se requiere por tanto transformarlo hacia un aparato con niveles mas adecuados de eficiencia en su funcionamiento, con mayor precisión y eficacia en su acción y más legítimo en su quehacer.

1.2. EL GERENTE PÚBLICO EN EL CONTEXTO DE MODERNIZACIÓN

Según Michel Crozier, en una sociedad post-industrial como la actual, el recurso esencial que hará la diferencia en el largo plazo es la calidad, adaptabilidad y capacidad de desarrollo del recurso humano.

“Administrar las organizaciones privadas y públicas y todas las instituciones colectivas en función de este carácter esencial del recurso humano implica un cambio profundo de razonamiento, especialmente difícil para un mundo administrativo profundamente marcado por tradiciones de control y reglamentación que estaban adaptadas a la sociedad industrial”.

Por otra parte, refiriéndose al estado, Crozier menciona como esta “crisis de gobernabilidad” del Estado arrogante tiene raíces profundas en las estructuras estatales; la búsqueda del Estado modesto y moderno debería orientarse fundamentalmente a inversiones prioritarias en los sistemas humanos internos y externos sobre los cuales trabaja el Estado. Aquí como se observa, el autor hace énfasis en el desconocimiento y desinterés acerca del comportamiento de los agentes al interior de la administración (funcionarios), y al exterior (usuarios y clientes) de la misma.

Si bien es cierto, las estructuras organizacionales y decisorias se han rigizado al punto de la ineficacia. Crozier sugiere que incluso han inducido a un retraso intelectual en los agentes del aparato; hay capacidades para ajustes empíricos en los sistemas, pero se ha perdido la capacidad creativa e inventiva ante nuevos problemas y nuevos sistemas administrativos.

Desde su punto de vista, este problema – que aunque es general- adquiere dimensiones críticas en países de desarrollo, por lo que la inversión intelectual en conocimientos y formación de recursos humanos aparece como una prioridad absoluta.

El supuesto de base de Crozier, el cual compartimos en nuestra visión de la modernización de la administración pública, es que el cambio se deberá inducir vía el recurso humano, es decir que el cambio necesario no es solo de estructuras o responsabilidades del funcionario, sino de actitudes y procesos de identificación. Además dicho cambio será inducido en una primera fase, fundamentalmente, por los principales actores de la pirámide gubernamental: secretarios, directores, jefes de dependencias, responsables de programas, etc.

Por lo tanto, a los funcionarios públicos, administradores y todo aquel recurso humano que pertenezca a la administración pública u organismo descentralizado; deberá procurársele el desarrollo de nuevas capacidades, modos y mecanismos de razonamiento que les permita mejorar y adaptarse al cambio³. Este cambio se podrá traducir, en una segunda fase, en una nueva mística y dinámica de los procesos decisorios, nuevas actitudes y procesos de identidad en el resto de la pirámide organizacional para finalmente reflejarse en nuevas estructuras, nuevos métodos y nuevos sistemas administrativos.

El planteamiento anterior constituye de hecho una estrategia para la modernización. Si bien el proceso debe integrar los niveles de eficiencia, eficacia y legitimidad requiere ante todo, una forma de desdoblamiento que le permita tener un efecto multiplicador que abarque la totalidad del aparato. Este tipo de proceso, de arriba – abajo, no estaría en correspondencia con lo que sugieren algunos autores, en relación a que el cambio organizacional, para que sea eficaz, requiere de una participación directa de las bases de la estructura, surgiendo incluso como deseable, que los cambios organizacionales surjan de abajo hacia arriba.

En el caso de las administraciones públicas de los países latinoamericanos – particularmente en el caso mexicano – no parecerían estar dadas las condiciones necesarias para que el cambio organizacional sea inducido por la base de la estructura; por el contrario, la rigidez de los niveles operativos y la inercia de tradiciones, ritos y vicios de comportamiento, son algunos de los principales obstáculos a vencer. Dadas las características del aparato, los altos mandos se constituyen en la estrategia viable por la inducción del cambio, es decir, en el elemento propulsor del proceso modernizador.

A partir de esto, se hace patente la necesidad de focalizar la atención en el perfil de los “nuevos cuadros” que requiere la administración pública. El hacer mención a nuevos cuadros nos referimos tanto al recambio o sustitución de los mismos, como al desarrollo de una nueva cultura, (nueva concepción, percepción y vivencia) del quehacer político-administrativo.

1.3. ANÁLISIS CONCEPTUAL DEL PERFIL DEL GERENTE PÚBLICO

Para establecer un marco analítico de referencia del perfil de gerentes públicos hemos partido del campo decisorio dentro del cual se enmarca la acción en una organización pública:

- **Dimensión Económica:** es aquella dinámica relacionada con el mercado y sus variables como son: evolución sectorial, productividad, preciso tecnología, eficiencia económica-

³ Por ejemplo: cursos de capacitación, diplomados, talleres, entre otros impartidos por instituciones especializadas como el INAP.

financiera, eficiencia administrativa, etc. En esta dimensión surgen las estrategias económicas, financieras y tecnológicas de la organización, es decir, estrategias orientadas a la sobrevivencia de la organización en un sector y en un mercado.

- **Dimensión Política:** Es la dinámica relacionada con el sistema político-administrativo estatal, como son: apoyos, alianzas, coaliciones, espacios decisorios, influencias conflictos, capacidades y oportunidad de negociación, es decir, el manejo de estos apoyos, compromisos y alianzas con otras instancias de la administración y/o organismos no gubernamentales del contexto.
- **Dimensión social:** Es aquella dinámica relacionada con el impacto de la acción de una determinada entidad en la sociedad. Esto es, la función de legitimación, de integración con el público usuario y con los grupos directamente beneficiados o perjudicados por la acción de la organización, es decir, estrategias de tipo social, de legitimación y de institucionalización.

1.3.1. DIMENSIÓN ECONÓMICA

La dimensión económica sugiere un primer conjunto de prerequisites en el perfil, relacionados con el conocimiento, el referencial teórico, la capacidad analítica y decisoria para conducir una organización sujeta a una determinada dinámica sectorial, mercantil y tecnológica. Todo lo anterior mediante la aplicación de una estructura orgánica, financiera y productiva, que permita el logro de los objetivos esenciales, con una visión empresarial, como son la suficiencia, la competitividad y la regeneración de recursos de subsistencia que posibiliten el crecimiento y la consolidación en un sistema económico. El dominio de aspectos técnicos de la gestión aparece como el prerequisite fundamental.

1.3.2. DIMENSIÓN POLÍTICA

La dimensión política, por su parte, da lugar a prerequisites de comprensión, análisis y desarrollo de habilidades en la dinámica de los procesos políticos originados al interior de una estructura de poder compleja que establece redes de dependencia entre instituciones del sector público y fuera de él. Las organizaciones públicas son entes sujetos a la capacidad de negociación de su grupo de trabajo. Algunos estudios han mostrado que la dinámica de dependencia y dominación en la estructura de poder en organizaciones públicas es el factor clave en la definición de estrategias y que la capacidad de relación y manejo político de los gerentes públicos es determinante para los apoyos estatales que se pueden obtener.

1.3.3. DIMENSIÓN SOCIAL

La dimensión social sugiere prerequisites relacionados con la comprensión análisis e interpretación de los procesos sociales, culturales y su representación o manifestación en comportamientos opiniones y condicionamientos. La receptividad o rechazo de los grupos sociales a los bienes y servicios que ofrece una organización pública y su grado de identificación

con dicha institución, son aspectos que deberán dar lugar a detallados análisis para detectar las variables de incidencia en el impacto social de la acción organizacional.

El marco analítico propuesto es de interés dado que somete a los perfiles de formación al tipo de visión que se considera deberá asimilar el gerente público. Por otra parte, difícilmente se puede admitir un “perfil único” de gerentes públicos; pues tan diversos serán los perfiles como organizaciones existentes

A continuación se describen las diferencias existentes entre los tres niveles decisorios que existen dentro de las organizaciones, mismas en las que cualquier gerente público se puede desempeñar y que de acuerdo al rol que le toque jugar, deberá ser la formación que debe poseer.

- **Nivel Operativo:** Comprende decisiones caracterizadas por un horizonte reducido en el tiempo (corto plazo), que se inscriben en procesos programables y generalmente susceptibles de cuantificación. La característica fundamental es que las premisas decisorias son perfectamente claras y el libre criterio para el decisor se circunscribe al ámbito de su capacidad técnica. Aquí la capacidad de aplicación adecuada de conocimientos es fundamental. Además es un nivel decisivo orientado al prerrequisito organizacional de la eficiencia.
- **Nivel Ejecutivo o de Coordinación:** Se trata de decisiones caracterizadas por la referencia no tanto a programas específicos, sino a políticas institucionales que aunque se constituyen en premisas decisorias requieren de la aplicación de criterio respecto a la funcionalidad global para la organización. Por ello es determinante la capacidad analítica para conjuntar y relacionar procesos en vías del logro de objetivos organizacionales. Sin que los problemas de eficiencia dejen de ser una preocupación de este nivel decisorio, la eficacia organizacional aparece como un prerrequisito fundamental.
- **Nivel Estratégico:** Incluye decisiones situadas en un horizonte amplio (largo plazo) dentro de la evolución y el devenir de una organización. En este nivel existe la necesidad de referir las situaciones presentes a su impacto futuro dada una proyección del comportamiento de la organización y de su entorno. Existen premisas decisorias a partir de la misión estratégica de la organización, sin embargo, deberán ser reinterpretadas constantemente y rediseñadas si la dinámica contextual así lo requiere. Las capacidades de análisis y globalización de los hechos observados así como de evaluación y síntesis de los mismos fundamentales en este nivel decisorio, en el cual la acción se orienta al prerrequisito de la sobrevivencia organizacional en la dinámica del contexto, así como al logro de la misión institucional.

A partir de la descripción anterior cabe cuestionar la validez de programas de formación dirigidos indistintamente a funcionarios de cualquier nivel en una organización pública, pues todo proceso pedagógico supone la posibilidad de un cambio en la conducta del participante a través de la experiencia educativa.

1.4. EL GERENTE PÚBLICO Y LOS MÉTODOS PEDAGÓGICOS

Como se ha visto en el apartado anterior, cada uno de los niveles mencionados requiere de una estrategia y de objetivos pedagógicos diferentes en los programas de formación. Además, la orientación del proceso, es decir, la focalización del cambio buscado, se puede dar dentro de diferentes dimensiones que desarrollen capacidades, aptitudes y/o actitudes.

Es decir, el desarrollo de aptitudes va más allá de la simple transmisión de conocimientos situándose en una dimensión formativa dentro del proceso. Esta dimensión se caracteriza por incluir elementos que buscan incidir en los criterios de análisis del individuo, su capacidad de innovación y de adaptación.

De esta manera, aquel programa de capacitación, taller, curso o diplomado; como orientación pedagógica establecerá una correspondencia con el nivel decisorio, ejecutivo o coordinador del participante.

El desarrollo de capacidades ó habilidades se da en una dimensión cognoscitiva del proceso en el cual lo importante es el aprendizaje de conceptos, técnicas y su correcta aplicación. Esta orientación en el proceso corresponde al tipo de capacidades necesarias en el nivel decisorio operativo. El desarrollo global de capacidades, de transformación crítica, de síntesis y evaluación, son aspectos que el individuo interioriza a nivel de la personalidad. Esta orientación pedagógica corresponde al nivel decisorio estratégico.

Finalmente, el desarrollo de aptitudes contempla incluso la dimensión efectiva dentro del proceso pedagógico. Esto incluye el manejo de símbolos, procesos de identificación en torno a los sistemas de valores y los patrones culturales.

1.5. DEL ADMINISTRADOR AL GERENTE PÚBLICO

En la administración pública tradicional, sea con una vocación burocrática o tecnocrática, el administrador público adopta un perfil que se caracteriza por un apego a la norma (jurídica o técnica), centralización de su espacio de decisión, y búsqueda de pertenencia al "grupo" que políticamente le da fuerza al interior del aparato.

Este perfil se identifica fundamentalmente con un decisor para el que el mantenimiento o ampliación de los espacios de poder, la evasión de iniciativas con una baja cuota de rentabilidad política y el uso estratégico de los recursos disponibles son las premisas de referencias que dan lógica a su comportamiento. La identidad de este administrador público se da con el grupo que lo impulsa en la pirámide del aparato, y no con el aparato estatal.

El llamado gerente público como producto de un modelo de gestión pública orienta su comportamiento a partir de otro tipo de premisas. Los espacios decisorios son abiertos a la intervención de otros miembros, dado que un proceso más rico y una decisión inclusiva dan mayor fuerza a la propuesta. La función primordial no solo es el cumplimiento de los programas previstos, sino que se amplía a una permanente función de diálogo y comunicación con otras

unidades del aparato. Además una interlocución permanente con los grupos sociales habla de un perfil que orienta su función al entorno, mas que la interior del propio aparato.

La parte de la lógica de acción del gerente publico se orienta a la ampliación de su presencia y espacios de poder, sin embargo la estrategia para ello se modifica, dado que es la capacidad negociadora, emprendedora y ejecutiva la que le reportara posibilidades de ascenso y no el esquema tradicional del manejo de recursos para obtener apoyos.

Se trata de una nueva cultura organizacional que premia y da espacios a quien tiene una mayor capacidad de iniciativa y de interlocución con el entorno, tendrá mas oportunidades quien tenga mas logros en su trayectoria como gerente publico y un mayor impacto real en el entorno.

2. CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y SEGURIDAD NACIONAL (CISEN)

Nuestro estudio está enfocado completamente hacia los directivos del Centro de Investigación y Seguridad Nacional (Organismo Descentralizado) que participaron en el Diplomado de habilidades gerenciales que fue impartido por el INAP durante 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.

2.1. 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.

2.1.1. MISIÓN

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

2.1.2. 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 (DGIN), 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 DGIN se convirtió en el Centro de Investigación y Seguridad Nacional.

2.1.3. SUS PRINCIPIOS INSTITUCIONALES SON:

- Identidad nacional
- Legalidad
- Neutralidad
- Objetividad

2.1.4. 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.

2.1.5. 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).

3. 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.

3.1. 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

3.1.1. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS

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

3.1.2. MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL

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

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

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

- Fortalecer la capacidad administrativa de los servidores públicos para enfrentar con éxito los problemas actuales y retos futuros que plantea la modernización de la administración pública.
- Coadyuvar a la profesionalización del servicio público impulsando la formación, actualización y capacitación en la administración pública.
- Promover el desarrollo de la teoría y la práctica de las ciencias administrativas.
- Realizar, promover y difundir investigaciones y publicaciones sobre temas de administración pública.
- Promover el intercambio de ideas, experiencias e información y el estudio de problemas administrativos con profesores, investigadores y servidores públicos a nivel nacional e internacional.
- Consolidar la red nacional de Institutos de Administración Pública estatales y colaborar en las actividades de los mismos para ampliar la cobertura de atención en las entidades federativas y municipios del país.
- Establecer relación y fortalecer los lazos de comunicación con egresados de administración pública y promover su vinculación con nuestra institución.
- Promover la inclusión de programas y materias en las universidades e instituciones de educación superior del país sobre temas específicos de administración pública.
- Consolidar su patrimonio mediante la ampliación de la capacidad instalada, la modernización de las instalaciones, sistemas y equipo, y el manejo eficiente de los recursos.
- Estudiar y sugerir las medidas para coadyuvar al mejoramiento de la administración pública a través de consultoría y asistencia técnica.
- Promover la modernización administrativa y el uso de nuevas tecnologías para lograr mayor eficiencia y productividad en los programas gubernamentales.

- Intensificar la presencia del INAP en otros países a través de la participación en diversos foros internacionales y fortalecer las actividades de colaboración con instituciones afines, mediante la suscripción de convenios.

3.1.3. ORGANIZACIÓN

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

a) La Asamblea General

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

b) El Consejo Directivo

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

El Presidente

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

El Secretario Ejecutivo

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

c) Los Comités de Trabajo

Integrados por disposición del Consejo Directivo para atender tareas concretas de investigación, estudio o aplicación de métodos y sistemas administrativos es la esfera gubernamental. Su

composición, duración y finalidades serán determinadas por el Consejo Directivo de acuerdo con la naturaleza de sus recomendaciones.

d) El Consejo de Honor

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

Coordinaciones de Programas

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

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

3.1.4. INSTITUTOS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTATALES

Hace poco más de 25 años, el INAP inicio la promoción de la constitución de Institutos de Administración en las entidades federativas con autonomía orgánica, pero constituyendo una red nacional orientada y apoyada por el propio Instituto, contribuyendo a su consolidación, coordinando y apoyando en lo posible sus actividades. Con la vocación de contribuir al estudio, análisis y solución de los problemas de la administración local y municipal. En estos últimos dos años se han suscrito o actualizado convenios de colaboración del INAP con 15 institutos locales y con 8 gobiernos estatales. En el mismo periodo, han pasado en los diversos programas de formación, ya sea maestrías, especializaciones, diplomados o ciclos cortos, realizados por la red nacional de Institutos de Administración Pública estatales, alrededor de 7 mil participantes del ámbito local siendo, en su gran mayoría, servidores públicos. Asimismo, en el período antes señalado se han publicado alrededor de 100 obras relacionadas con distintos temas de la administración pública local.

3.1.5. ACTIVIDADES CON INSTITUCIONES NACIONALES AFINES

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

- Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública.
- Asociación de Egresados del Programa de Alta Dirección de Entidades Públicas.
- Asociación Franco-Mexicana de Administradores Públicos.

- Asociación Nacional de Profesores en Administración y Derecho Municipal.
- Asociación Mexicana de Egresados del INAP en España.
- Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.
- Otras instituciones de educación superior e investigación (UNAM, CIDE, COLMEX, etc.).

3.1.6. PRESENCIA INTERNACIONAL DEL INAP

Desde su creación el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) ha mantenido una constante participación en eventos de carácter internacional referidos a la temática de la administración pública. Esta dimensión internacional se consolidó en 1957, cuando el INAP pasa a ser la Sección Mexicana del Instituto Internacional de Ciencias Administrativas (IICA), y se amplía en 1972 al participar como miembro fundador del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).

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

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

Nuestro país en lo general y el INAP en lo particular han sido objeto de reconocimiento internacional en el campo de la administración pública por dos hechos de gran importancia. Un 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).

3.1.7. 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.

3.2. 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

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Panorama general del marco teórico

En este capítulo hablaremos acerca de las teorías concernientes al Liderazgo, sobre todo del Liderazgo Situacional planteado por P. Hersey y K. Blanchard, posteriormente nos remitiremos al tema de la Comunicación desde varias perspectivas y finalmente hablaremos sobre el Manejo de Conflictos; definiendo determinados estilos en cada persona. Como otro punto importante dentro de este capítulo, es importante señalar la forma evaluativa y perceptual, así como el conceptos de dichos elementos con que se ha valorado la participación de los directivos y poder asimilar una mejor visión de este estudio.

Considerando diversos estudios que se han realizado dentro de la esfera del tema de Liderazgo, en los siguientes párrafos destacaremos como primera instancia, el concepto, los componentes (funciones, estrategias y características) y los tipos de liderazgo, visto desde las investigaciones de George R. Terry, Paul Hersey y Ken Blanchard, Hotter, entre otros; y seguidamente, partimos de las teorías más significativas del tema, considerando los estilos de Liderazgo, a través del enfoque tradicional, el enfoque conductual y el enfoque moderno representado por los autores más destacados sobre dicho tema. Posteriormente, en lo que se refiere al tema de Comunicación, partimos desde su concepto, estilos de comunicación y los principales elementos que lo consideran como los componentes más esenciales para desarrollar una comunicación interpersonal efectiva. Seguidamente, abordaremos el tema de Manejo de Conflictos, destacando también su concepto, su involucramiento con las organizaciones y la manera en cómo suele reaccionar un sujeto ante una situación de conflicto, destacando este estilo por Thomas Kilman. Y finalmente, daremos paso a los conceptos de Evaluación y Percepción, que se consideran factores importantes para poder valorar, calificar y analizar los resultados que se obtuvieron de los directivos que participaron en el Diplomado impartido por el INAP.

1. LIDERAZGO

1.1. CONCEPTO DE LIDERAZGO

Uno de los primeros conceptos formales que se suscitó fue el elaborado por George R. Terry que nos dice acerca del liderazgo:

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

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

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

De lo anterior podemos destacar palabras clave, que nos permiten comprender y/o visualizar el concepto de liderazgo, como características inherentes a él, como lo son:

Proceso, habilidad, influir, dirigir, orientar.

Ayudados de estas palabras, grosso modo podemos estructurar el concepto de liderazgo como:

El proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros de un grupo hacia el éxito en la consecución de metas y objetivos organizacionales.

Por lo tanto, el liderazgo es un proceso, debido a que no consiste en una sola acción o comportamiento, sino que es una serie de acciones, con una secuencia, de pasos y conductas que logran el efecto deseado (como algo previamente planeado, y deliberado) en los integrantes de un grupo.

Cabe hacer mención que en la medida en que el tiempo ha transcurrido y las organizaciones se han desarrollado, el liderazgo y las formas, y características de éste obtienen éxito en la medida en que éste mismo cambia. El liderazgo es una parte importante de la administración, pero no lo es todo. Los gerentes deben planear y organizar, por ejemplo el papel primario de un líder es influir en los demás para que traten de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos. En la actualidad todas las relaciones interpersonales implican esfuerzos por dirigir e influir, todos tenemos metas y objetivos que queremos cumplir, sin embargo la manera de influir en los demás para alcanzar dichos objetivos no es una tarea fácil, es un proceso muy complejo y multifacético de las relaciones humanas. Comencemos dando unas de las definiciones que se tienen sobre liderazgo.

*“es el comportamiento de algunos miembros del grupo, o de la organización, que crea o modifica los principios y valores básicos de dicho grupo”.*⁴

*“ es el arte de combinar seducción y organización ”.*⁵

*“es el arte de gestionar voluntades”.*⁶

*“es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar los objetivos”*⁷

Con estas definiciones podemos decir que el liderazgo es un arte 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 paso del tiempo dicha lista de características ha ido en aumento.

Por ejemplo, Edwin Ghiselli nos habla de haber 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.

⁴ Consultoría de procesos pag. 84

⁵ Mateo, Juan-Valdano Jorge, *Liderazgo*, pag. 42

⁶ Idem.

⁷ Keith, Davis y John W. Newstrom. *Comportamiento humano en el trabajo*, 8°. McGraw-Hill, 1991, pag 234.

- *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 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”*.⁸ 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 si 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”*⁹.

- *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.

Mientras que la teoría de las características trata de explicar el liderazgo sobre la base de lo que el líder es, la teoría del comportamiento lo explica a base de lo que el líder hace. Por esta razón Robert Bales después de un estudio en el cual estableció una serie de grupos de discusión de cinco personas cada uno, los cuales tenían que llegar a una solución única de un problema de relaciones humanas dentro de un plazo determinado, y llego a la siguiente conclusión, *“los líderes pueden desempeñar dos funciones principales: cumplir con la tarea y satisfacer las*

⁸ Dessler Gary, *Organización y administración*, PHI, pag.154

⁹ Keith, Davis y John W. Newstrom. *Comportamiento humano en el trabajo*, 8°. McGraw-Hill, 1991, pag 235.

necesidades de los miembros del grupo, y que una misma persona no sirve necesariamente para ambas cosas"¹⁰.

1.2. 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 simultánea 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.

1.3. 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 liderazgo 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:** En los líderes verdaderos no se hayan trazas de presunción o auto adoración, confían en sí mismos, su actitud central es el auto respeto.
- **Voluntad de asumir riesgos:**
 1. Debe reconocer y compartir la incertidumbre.
 2. Debe aceptar los errores.

¹⁰Dessler Gary, *Organización y administración*, PHI, pag 155

3. 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.

Considerando lo anterior, podemos decir que el liderazgo tiene la función de lograr que los subalternos tengan siempre la moral en alto y que produzcan a su máxima capacidad.

1.4. CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

A pesar de que un líder debe tener determinadas características como las que se mencionaran más adelante, no hay que olvidar que cualquier grupo de personas que trabajan a una cierta capacidad, necesitan una persona que sea hábil como líder.

Esta habilidad se da con base a:

- 1) La capacidad para comprender que cada persona es diferente y por tanto tiene factores motivaciones diferentes;
- 2) En la habilidad para inspirar;
- 3) Y en la fuerza para establecer un clima para que las personas se sientan motivadas en sus actividades.

Para el primer punto, toda la administración es situacional y depende de contingencias. Todo tipo de líder, con conocimientos elementales sobre teorías de motivación y que contemple los elementos de su medio, esta en mejor posición para definir y establecer los mejores elementos para actuar en su entorno y de esta forma ser un líder que produzca las respuestas deseadas en el momento deseado.

Para el segundo punto, el líder debe tener la habilidad para inspirar, es decir, animar a los seguidores para que apliquen su mayor capacidad en sus actividades. Tiene cualidades carismáticas que inducen a la lealtad y devoción por parte de sus seguidores.

Para el tercer punto el liderazgo esta relacionado con el estilo del líder, y con el clima que crea como resultado.

Finalmente se destacan como características de un líder:

- Inteligencia
- Iniciativa
- Energía y agresividad
- Madurez emocional
- Responsabilidad

- Persistencia
- Persuasivo
- Habilidad comunicativa
- Seguridad en sí mismo
- Creatividad
- Participación social

1.5. TIPOS DE LIDERAZGO

Se han propuesto muchas clasificaciones diferentes de estilos de liderazgo y se han encontrado que son útiles. Los estilos se diferencian como los estilos con base en el uso que hacen los líderes de las recompensas, el poder o el énfasis primario en la consideración frente a la estructura.

- **Líderes positivos y negativos.** Existen diferencias en la manera en que los líderes tratan a sus empleados para motivarlos. Si el sistema hace hincapié en las recompensas (económicas o de cualquier otro tipo) el líder utiliza un *liderazgo positivo*. Una mayor educación de los empleados, mayores demandas de independencia y otros factores han hecho que la motivación satisfecha dependa más del liderazgo positivo. Si se hace hincapié en los castigos, el líder implica un *liderazgo negativo*. Este sistema puede lograr un desempeño aceptable en muchas situaciones, pero tiene elevados costos humanos. Los líderes negativos actúan en forma dominante y superior como las personas. Para que se realice el trabajo, aplican a su personal castigos como la pérdida del empleo, reprimendas en presencia de los demás y suspensiones sin sueldo. Hacen alarde de la autoridad con base en la idea errónea de que atemoriza a todos y los hace producir. Se trata de jefes más que de líderes. El liderazgo positivo por lo general logra una mayor satisfacción en el empleo y mejor desempeño.
- **Líderes autocráticos, participativos y de rienda suelta.** La manera en que un líder utiliza el poder establece también un tipo de liderazgo. Cada estilo tiene sus beneficios y limitaciones. Un líder utiliza los tres estilos en un periodo, pero uno de ellos tiende a ser el dominante.
- Los **líderes autocráticos** centralizan el poder y la toma de decisiones en sí mismos. Estructuran toda la situación de trabajo para sus empleados, de quienes esperan que hagan lo que se les dice. Los líderes acaparan totalmente la autoridad y asumen por completo la responsabilidad. el liderazgo autocrático normalmente es negativo, se basa en amenazas y castigos; pero puede ser positivo, como queda demostrado con el *autócrata benevolente* quien opta por ofrecer algunas recompensas a los empleados. Algunas ventajas del liderazgo autocrático son: que con frecuencia satisface al líder, permite decisiones rápidas, supone el uso de menos subordinados competentes y ofrece seguridad y estructura para los empleados. La principal desventaja es que a la mayoría de los empleados le disgusta, particularmente si es extremo al punto de crear temor y frustración.
- Los **líderes participativos** descentralizan la autoridad. Las decisiones participativas no son unilaterales, como con el autócrata, ya que se derivan de consultas con sus seguidores y de su participación. El líder y el grupo actúan como una unidad social. Se informa a los empleados sobre las condiciones que afectan su empleo y se les estimula para que expresen sus ideas y

formulen sugerencias. La tendencia general es hacia un uso más amplio de las prácticas participativas porque son consistentes con los modelos de apoyo y colegial del comportamiento organizacional.

- Los *líderes de rienda suelta* evitan el poder y la responsabilidad dependen en gran medida del grupo para establecer sus propias metas y resolver sus problemas. Los miembros del grupo se capacitan a sí mismos y organizan su propia motivación. El líder desempeña solo un papel menor. El liderazgo de rienda suelta ignora la contribución del líder, más o menos en la misma forma en que el liderazgo autocrático ignora al grupo. Tiende a permitir que unidades diferentes de una organización establezca fines cruzados y eso puede degenerar en el caos. Por estos motivos, normalmente no se le utiliza como un estilo dominante, aunque es útil en las situaciones en las que un líder puede dejar una decisión completamente en manos del grupo.
- *Uso de la consideración y estructura por parte del líder.* Dos estilos diferentes de liderazgo con los empleados son *consideración* y la *estructura*, también conocidos como de orientación al empleado y de orientación al trabajo. Existen pruebas consistentes de que los líderes aseguran un desempeño superior y mayor satisfacción en el empleo si una alta consideración es su estilo dominante de liderazgo. A los líderes considerados les importan las necesidades humanas de sus empleados. Tratan de lograr un trabajo en equipo, ofrecer apoyo psicológico y ayudar a los empleados con sus problemas. Los líderes estructurados y orientados al trabajo, por otra parte, creen que obtienen resultados si mantienen a las personas constantemente ocupadas y les exigen que produzcan. La consideración y la estructura al parecer son un tanto independientes entre sí, por lo que no necesariamente se les debe ver como extremos opuestos de un continuo. Un gerente que se torna más considerado no necesariamente actúa menos estructuradamente; podría ser ambas orientaciones en grados diferentes. Si existe solamente la consideración, la producción podría dejarse de lado en favor de una popularidad y agradecimiento superficial; por lo que da la impresión de que *los gerentes de mayor éxito son los que combinan una consideración y estructura relativamente altas, concediendo un poco más de importancia a la consideración.*

1.6. ESTILOS DE LIDERAZGO

Los diferentes estilos de liderazgo planteados por los diferentes autores, se pueden clasificar fundamentalmente en dos tipos de análisis: el análisis tradicional y las teorías conductuales. No obstante, podemos afirmar la existencia del enfoque moderno, que se ha considerado también como un enfoque a seguir por diferentes organizaciones y que han dado resultados satisfactorios. Sin embargo, dentro de cada una de estas categorías encontramos diferentes teorías las cuales se describen a continuación según sus propios autores.

1.6.1. ANÁLISIS TRADICIONAL

Dentro del análisis tradicional se pueden encontrar diferentes teorías: las teorías de rasgos que consideran el liderazgo como rasgo de la personalidad. Es decir, esta teoría sostiene que las

personas nacen ya siendo líderes o para ser mandadas, lo que resulta algo contradictorio ya que hoy en día no se conocen características que diferencien al líder del no líder.

1.6.2. TEORÍAS CONDUCTUALES

Dentro de las teorías conductuales se considera al liderazgo como una conducta, es decir; éste se centra en el comportamiento del líder efectivo. Esta teoría se apoya en:

1.6.2.1. ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE OHIO

Trata de los cuatro factores que definen la conducta del líder:

- Consideración
- Iniciación de estructura
- Énfasis en la producción
- Sensibilidad

1.6.2.2. ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN

Buscan identificar las características de los líderes en relación con la eficacia de tarea. Distingue 2 dimensiones de la conducta del líder:

- Líderes orientados al empleado
- Líderes orientados a la producción

1.6.2.3. 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 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.

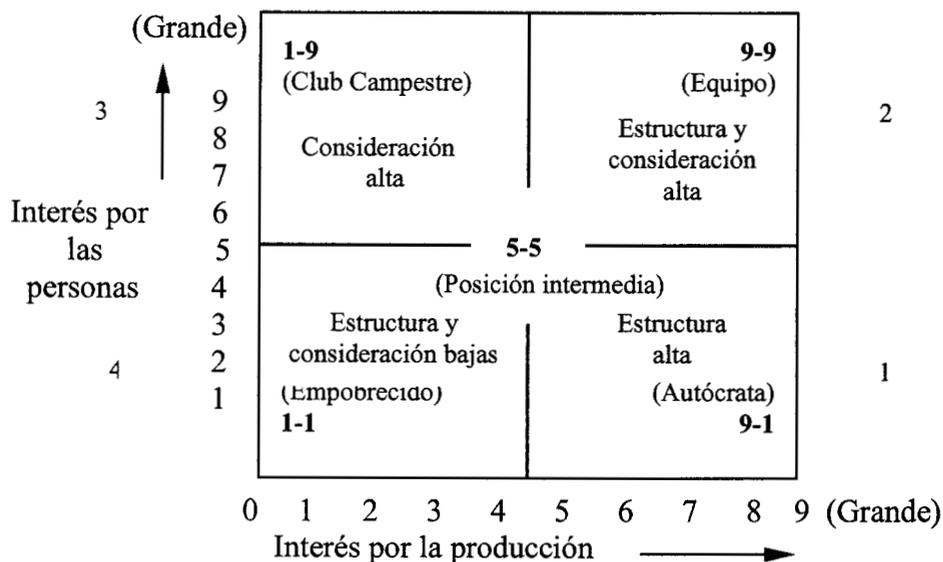


Fig. 1 Estilo de dirección

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.

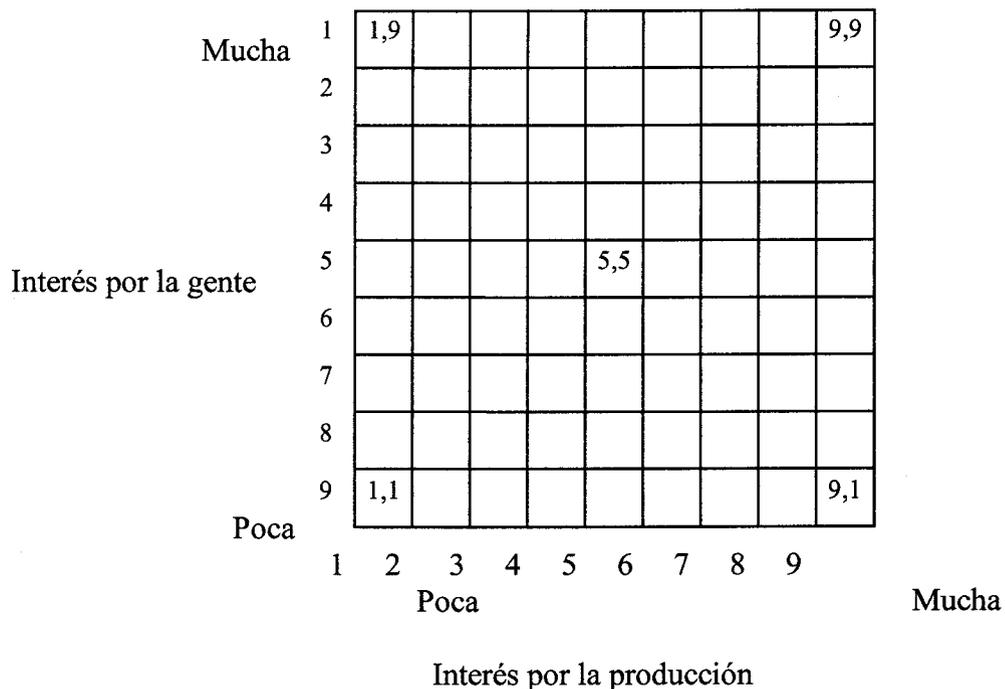


Fig. 2. El Grid administrativo

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 sí 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 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.

1.6.3. ENFOQUE MODERNO

Las recientes experiencias en el mundo, caracterizadas por una gran dinámica de cambios nos han conducido no solamente a cambiar la cultura tradicional de nuestras organizaciones y diferentes formas de comportamiento organizacional sino que también, modernamente se han acentuado otros aspectos de la conducta del líder.

Con base al criterio de diversos autores; se presentan a continuación, las diferentes dimensiones donde se puede hallar a un líder:

1.6.3.1. TEORÍA DE MCGREGOR

La escuela humanista por su parte, ha estudiado tipos de liderazgo, siguiendo la teoría de McGregor.

El líder que se inspira en la teoría X se basa en modelos coercitivos, mecanicistas, económicos, ya que el trabajador, detesta el trabajo, no quiere responsabilidades, se mueve por motivaciones crematísticas. En el caso de la teoría Y se produce la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización. Los trabajadores están contentos con las tareas que se les ha encomendado, son responsables, demuestran su capacidad y su experiencia, pierden rango las exigencias económicas. Así pues, McGregor distingue dos estilos de liderazgo:

- Un estilo de líder autoritario y tradicional, al que le importan las metas u objetivos de la organización y el principio de autoridad (Es la denominada teoría X)
- Un estilo de líder más igualitario, al que le preocupa y se interesa por la integración de todos los miembros de la organización para así conseguir mejorar los objetivos de la empresa (es la llamada teoría Y).

1.6.3.2. MODELOS DE CONTINGENCIA

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

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

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

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

A) MODELO DE FIEDLER

A principios de 1951, Fred E. Fiedler desarrolló el primer modelo de contingencia para el liderazgo, a partir de la relación entre el rendimiento organizacional y las actitudes del líder.

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

El concepto de comportamiento directivo adaptable pone en tela de juicio la existencia de un estilo "óptimo" de dirección: no es una cuestión de mejor estilo, sino de un estilo más eficaz para una situación particular. La conclusión es que numerosos estilos de comportamiento directivo pueden ser eficaces o ineficaces según los elementos importantes de la situación.

Según el Modelo de Contingencia de Fiedler hay tres variables situacionales principales que parecen determinar si una situación dada es favorable o desfavorable para un dirigente: (1) sus relaciones personales con los miembros de su grupo (relaciones dirigente-miembro), (2) el grado de estructura en la tarea que se le ha asignado al grupo para su ejecución (estructura de la tarea) y (3) el poder y la autoridad que le da su posición (poder de posición).

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

Relaciones Líder-Miembro

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

Estructura de la tarea

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

Poder del puesto o posición

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

Las relaciones dirigente-miembro parecen correr a los conceptos de relación mencionados anteriormente, mientras que la estructura de la tarea y el poder de posición, que miden aspectos estrechamente relacionados de una situación, parecen relacionarse por los conceptos de tarea. Fiedler define el aspecto favorable de una situación, "el grado en que una situación permite al dirigente ejercer su influencia sobre su grupo".

En este modelo hay ocho combinaciones posibles de las tres variables situacionales que pueden presentarse. Al variar en una situación directiva de alta a baja según estas variables, caerá en una de las ocho combinaciones (situaciones). *Ver Fig. 3.* La situación más favorable para que un dirigente influya en su grupo será aquella en que es estimado por los miembros (buenas relaciones dirigente-miembro), tiene una posición fuerte (gran poder de posición) y está dirigiendo un trabajo bien definido (fuerte estructura de la tarea): por ejemplo, un general que goza de estimación inspeccionando un campamento militar. Por otro lado, la situación más desfavorable es aquella en que el dirigente no es estimado, tiene poco poder de posición y se enfrenta a un trabajo no estructurado: un presidente impopular de un comité voluntario recolector de fondos para un hospital.

Después de elaborar éste modelo para clasificar las situaciones de un grupo, Fiedler ha tratado de determinar el estilo dirección que parece ser el más eficaz - orientado hacia la tarea y orientado hacia las relaciones - para cada una de las ocho situaciones.

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

Fig. 3 Adaptada de la obra de Fred. E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*.(Nueva York: Mc Graw Hill Book Company, 1967). Pág.34

Reexaminando los viejos estudios sobre la dirección y analizando nuevos estudios en función de su modelo, Fiedler llegó a la conclusión de que:

1. Los dirigentes *interesados en la tarea* tienen por lo general un rendimiento óptimo en situaciones de grupo que no son muy favorables ni muy desfavorables para el dirigente.
2. Los dirigentes *interesados en las relaciones* tienen por lo general un rendimiento óptimo en situaciones que son medianamente favorables.

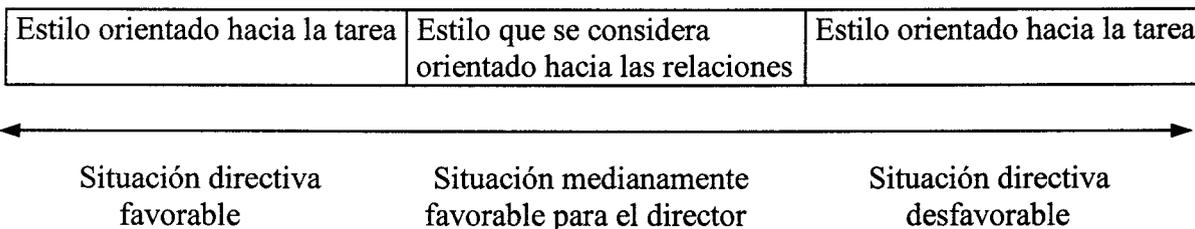


Fig. 4 Estilos de liderazgo apropiado en varias situaciones de grupo

Los estilos directivos apropiados para diversas situaciones de grupo

Si bien el modelo de Fiedler es útil para el dirigente, parece volver a un solo continuo de comportamiento directivo, sugiriendo que hay únicamente dos estilos básicos de comportamiento directivo: el que se orienta a la tarea y el que se orienta hacia las relaciones. Se opina que la mayoría de las evidencias indica que el comportamiento directivo debe trazarse sobre dos ejes separados y no sobre uno solo continuo. Así, un dirigente que tenga un gran interés por las tareas no necesariamente tendrá poco o gran interés por las relaciones. Cualquier combinación de las dos dimensiones es posible.

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

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

1.6.3.3. MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE P. HERSEY Y K. BLANCHARD

Uno de los modelos de liderazgo más utilizados por las empresas es la teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, ya que es utilizado como un instrumento de capacitación empleado en los gerentes de cierta empresa.

El Liderazgo Situacional es uno de los Modelos de Contingencia que se enfoca en los seguidores. Los seguidores son quienes aceptan o rechazan al líder y su función de dirigente. Independientemente del comportamiento del líder, la eficacia depende de las acciones de los seguidores.

El modelo Situacional (o ciclo de vida) desarrollado por Hersey y Blanchard, sugiere que el factor más importante que afecta la selección del estilo de un líder es el nivel de desarrollo (madurez) del subordinado.¹¹ El nivel de desarrollo es la combinación de competencia y motivación que tiene el empleado para desempeñarse con relación a una tarea específica. Los gerentes lo evalúan mediante el análisis del nivel de conocimiento que el empleado tiene del puesto, su habilidad y capacidad, así como su disposición a aceptar responsabilidades y la capacidad que tiene para actuar independientemente. Los empleados, por lo regular desarrollan más en un trabajo en la medida en que reciben una guía apropiada, obtienen experiencia en el puesto y ven las recompensas de un comportamiento cooperativo. Tanto la competencia para desempeñar un trabajo determinado y el compromiso para hacerlo pueden variar entre los empleados, y por lo tanto, los niveles de desarrollo exigen respuestas diferentes de los líderes.

Hersey y Blanchard utilizan una combinación de orientaciones de guía de apoyo (también llamados tarea y relación) para crear cuatro estilos principales de liderazgo: ordenar, convencer, participar y delegar (*Ver Fig. 5*). Estos se equiparan con los niveles progresivos de desarrollo del empleado, lo que sugiere que el estilo de liderazgo de un gerente puede variar con la situación. El modelo es simple; se refiere intuitivamente y hace hincapié en un factor de contingencia importante (las capacidades individuales de un empleado en un trabajo específico) que en ocasiones se pasa por alto. Sin embargo, ignora varios otros elementos críticos que determinan el estilo de liderazgo, además de que no cuenta todavía con una base de investigación ampliamente aceptada. A pesar de estas limitaciones, ha logrado una considerable popularidad y ha despertado en muchos gerentes la idea de los enfoques contingenciales ante el estilo de liderazgo.

ETAPAS DE DESARROLLO	ESTILO RECOMENDADO
1. Poca habilidad; poca voluntad	Eficacia (directivo; poco apoyo)
2. Poca habilidad; mucha voluntad	Disposición (directivo; apoyo)
3. Gran habilidad; poca voluntad	Participación (apoyo; poca dirección)
4. Gran habilidad; mucha voluntad	Delegación; (poca dirección; poco apoyo)

Fig. 5 Liderazgo situacional. Recomendaciones para que se use el estilo de liderazgo en cada etapa de desarrollo.

A continuación presentamos los cuadrantes enfocados a los términos *tarea y relaciones* que serán usados para describir los mismos conceptos que definieron *consideración* e *iniciación* de la *estructura*. Por conveniencia, los cuatro cuadrantes de los comportamientos directivos básicos

¹¹ Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, 5th. De., Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1988. Un enfoque ligeramente modificado es el de Kenneth Blanchard et al., *Leadership and the One Minute Manager*, New York: Wm. Morrow & Company, 1985.

serán designados como tareas altas y relaciones bajas; tareas altas y relaciones altas; tareas bajas y relaciones altas; y tareas y relaciones bajas, según lo ilustra la *Fig. 6*:

3	Tareas bajas Relaciones altas	Tareas altas relaciones altas	2
4	Tareas bajas relaciones bajas	Tareas altas relaciones bajas	1

Fig. 6 Los estilos básicos de comportamiento directivo.

Estos cuatro estilos básicos describen esencialmente a personalidades dirigentes. Al madurar, un individuo desarrolla hábitos y respuestas condicionadas a diversos estímulos.

La personalidad o estilo directivo de un individuo es la norma de comportamiento que evidencia cuando se ocupa de dirigir las actividades de otros. La norma implica generalmente, o un comportamiento orientado hacia la tarea, o un comportamiento orientado hacia las relaciones o una combinación de ambos. Estos dos tipos de comportamiento, el que se orienta hacia la tarea y el que se orienta hacia las relaciones, que son básicos para el concepto de personalidad o estilo directivo, se definan como:

Comportamiento orientado hacia la tarea: El grado en que probablemente el dirigente organice y defina las relaciones entre él mismo y los miembros de su grupo (subordinados), se caracteriza por una tendencia a definir el papel que, él espera, asumirá cada miembro del grupo, procurando establecer normas bien definidas de organización, canales de comunicación y maneras de hacer el trabajo.

Comunicación orientado hacia las relaciones: El grado en que probablemente un dirigente mantenga relaciones personales entre él mismo y los miembros de su grupo (subordinados), se caracteriza por un apoyo socio-emocional, como amistad, confianza mutua, respeto por las ideas de sus subordinados, consideración por sus sentimientos.¹²

En resumen, el comportamiento orientado hacia la tarea consiste en estructurar las relaciones y las actividades de una situación de grupo en función del cumplimiento de tareas, mientras que el comportamiento orientado hacia las relaciones acentúa la creación y el mantenimiento de buenas relaciones personales entre él mismo y sus subordinados.

Siempre ha habido dirigentes que, desde el punto de vista de sus subordinados, superiores o colegas, presentan una o más de las cuatro personalidades directivas básicas. Estos estilos, derivados de las dimensiones de la tarea y de las relaciones, pueden describirse como sigue:

1. Tareas altas, relaciones bajas. Con esta personalidad directiva, un individuo es considerado por los demás como alto en tarea pero bajo en relaciones. Parece más estar interesado en la

¹² El modelo de Paul Hersey y K. Blanchard se deriva de los Estudios sobre la Dirección del Estado de Ohio, estas definiciones fueron adaptadas de sus definiciones de "Iniciación de la Estructura" (tarea) y "Consideración" (relaciones), Stogdill y Coons, *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, pp. 42-43.

tarea que en los sentimientos y satisfacciones personales de sus subordinados. Parece enfatizar el aspecto de trabajo de la productividad, viendo a los miembros como instrumentos para cumplir sus propias metas personales o las metas de su organización.

2. **Tareas altas, relaciones altas.** Con esta personalidad directiva, un individuo es considerado por los otros como alto, tanto en tarea como en relaciones. Parece enfatizar la realización del trabajo, pero no a expensas de los individuos de su grupo. Parece fijar normas elevadas, pero se interesa en cada uno, aceptando su individualidad, sus necesidades personales y sus ideas.
3. **Tareas bajas, relaciones altas.** Con esta personalidad directiva, un individuo es considerado por los demás como alto en relaciones pero bajo en tareas. Muestra un interés más patente por las necesidades de los individuos en el grupo que por la tarea que debe llevarse a cabo. Parece pensar que cada individuo es un ser humano y por ello trata a cada uno como si fuera importante. Tiende a enfatizar de una manera extrema el apoyo y el progreso de sus subordinados en lugar de la productividad.
4. **Tareas bajas, relaciones bajas.** Con esta personalidad directiva, un individuo es considerado por los demás como bajo, tanto en tarea como en relaciones. Parece ser un dirigente que permite a sus subordinados dirigir sus propias actividades, y no gasta mucho tiempo en desarrollar relaciones personales con ellos.

Este enfoque, al considerarlas Altas y Bajas, se combinan con cuatro comportamientos específicos del líder:

Ordenar (alta tarea - baja relación)

Definición de papeles y tareas indicando a la gente qué, cómo, cuándo y dónde llevarlas a cabo. Enfatiza el comportamiento directivo.

Convencer (alta tarea - alta relación)

El líder dirige y proporciona apoyo.

Participar (baja tarea - alta relación)

Líder y seguidores comparten la toma de decisiones, el papel del líder es la facilitación y comunicación.

Delegar (baja tarea - baja relación)

El líder proporciona poca dirección y apoyo.

2. 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 participantes en el programa de capacitación impartido por el INAP.

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.

2.1. 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 la transferencia de información y la comprensión resultante entre dos personas.

⇒ Sin la comunicación no es posible que existan las relaciones humanas.

⇒ 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.

2.2. 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.

2.3. 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.

2.4. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

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.

2.5. 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).¹³

2.6. 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. 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.

¹³ Edgar H. Schein. Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional. Volumen I. Segunda edición. SITESA. México.

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.

2.7. 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.

2.7.1. CONCEPTO DE SÍ MISMO

Éste es uno de los más importantes factores de la comunicación pues lo que la persona cree de sí misma será un factor determinante en su conducta al comunicarse: Quién es, qué defiende, donde vive, qué hace y qué no hace, que valora y que cree; todo esto varía de persona a persona.

Por lo tanto, un concepto negativo de uno mismo a menudo distorsiona la percepción propia de cómo lo ven los demás, generándole sentimientos de defensa e inseguridad en su relación con los demás.

2.7.1.1. 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.

2.7.2. 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.

2.7.2.1. 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.

2.7.3. 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.

2.7.3.1. 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.

2.7.4. 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.

2.7.4.1. 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.

2.7.5. 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.

2.7.5.1. 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 valuadas, 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; de los directivos del CISEN (Organismo Descentralizado) que participaron en alguno de los programas de capacitación (Diplomados) impartidos por el INAP.

3. 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 Kilman. 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 Kilman.

3.1. 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”*.¹⁴

¹⁴ 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.

3.2. 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.
- **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.

3.3. 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?

3.4. 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.¹⁵

El conflicto interpersonal surge de diversas fuentes, entre ellas:¹⁶

- 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.

3.5. EFECTOS 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

¹⁵ 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.

¹⁶ 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.

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.

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.

3.6. 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.

3.7. 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.¹⁷ 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*

3.8. ELEMENTOS DEL CONFLICTO

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

Fig.8 Elementos del conflicto

3.9. CONCEPTO DE CONFLICTO EN UNA ORGANIZACIÓN

¹⁷ 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.

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*

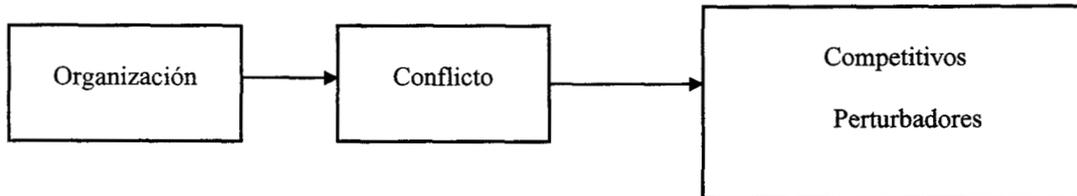


Fig. 9 Tipos de conflicto dentro de una organización

3.9.1. COMPETITIVOS

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

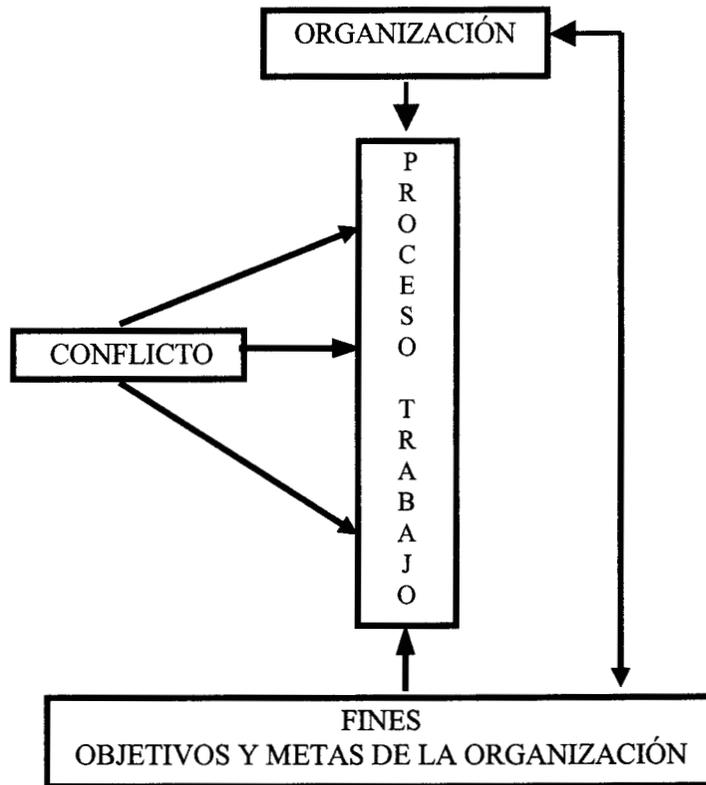
- La victoria de una persona o grupo se da a costa de la pérdida total del contrario.
- Esta regida por reglas.
- Cada fracción aspira a ganar sin pensar en la derrota del otro.

3.9.2. 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.

3.10. 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)

Características de relaciones con diversas clases o grados de conducta conflictiva

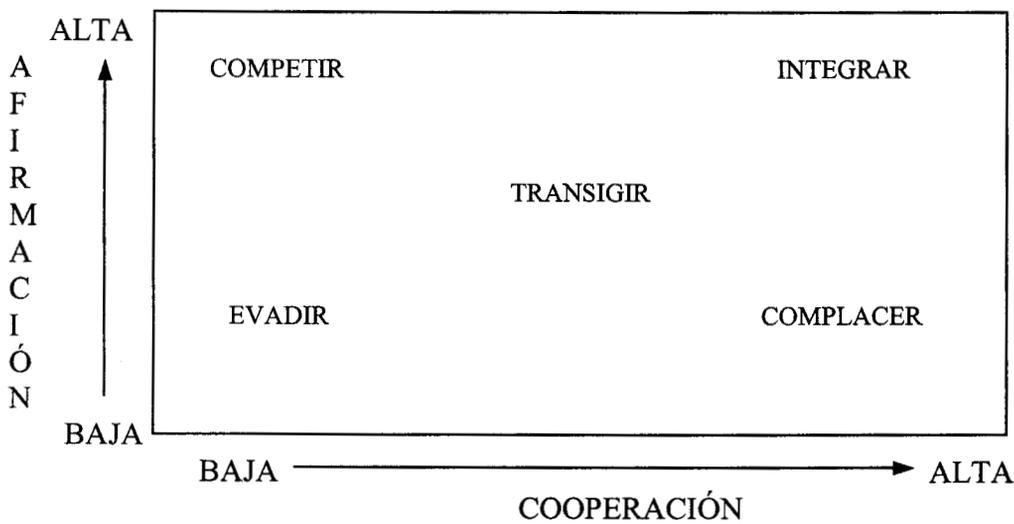
⇒ Jurisdicciones ambiguas
⇒ Desacuerdo de interés
⇒ Diferencia en las organizaciones
⇒ Asociación de las partes
⇒ Consenso
⇒ Barreras de comunicación
⇒ Dependencia de una parte
⇒ Regulaciones del comportamiento
⇒ Conflictos previos no resueltos

3.11. CINCO FORMAS DE MANEJO DE CONFLICTOS DE THOMAS KILMAN

El instrumento Thomas-Kilmann 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:

- Afirmación, es decir, el nivel al que la persona llega para satisfacer sus propios intereses.
- 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:



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

1. Para encontrar una solución integrada cuando dos puntos de vista son demasiado importantes para verse comprometidos.
2. Cuando tu objetivo es aprender.
3. Para hacer surgir puntos de vista de personas que tienen diferentes perspectivas de un problema.
4. Para ganar compromiso al incorporar los intereses de otros en una decisión.
5. 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.

Se puede observar que a través de estos apartados se han descrito los cinco elementos que se consideran en el cuestionario del Manejo de Conflictos que se aplicaron a los directivos del CISEN (Organismo Descentralizado) que participaron en alguno de los diplomados impartidos por el INAP.

4. EVALUACIÓN

4.1. ¿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 directivos del CISEN (organismo descentralizado), 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 Nacional 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

freses 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 acabo 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.

4.2. 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 a 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.

4.3. 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 maquinas, de la orden de programar una maquina, 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 cuan 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.

4.4. ¿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.

5. PERCEPCIÓN

5.1. ¿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 (en esta caso CISEN), 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 una cotejación, 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 vínculo 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 responde 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 a l 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 delinearse 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 encuentra ligados en dicha conducta, la conducta al referirse a lo que no esta actuando directamente es simbólica de acuerdo con el significado que hemos dado al término.

5.2. 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.

5.3. CARÁCTER BÁSICO DE LA PERCEPCIÓN

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 esta 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.

5.4. 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 suplantarse 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 a la 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 incluirse 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.

5.5. 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 llegar 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 la 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 estudiante de la percepción ha sido liberado de un tipo de miopía que se resume en el uso fácil de que la percepción esta 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 CISEN, (Organismo Descentralizado) y el diplomado de estrategias gerenciales (como programa de capacitación).

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 cambio, además si este cambio existe o no; del antes y después. De tal modo que podremos definir si el diplomado de estrategias gerenciales impartido por el INAP es una herramienta de capacitación y de cambio para la mejora de los directivos del CISEN (organismo descentralizado).

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.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la presente investigación abordaremos la temática correspondiente a un fenómeno de las organizaciones que consideramos altamente interesante debido a la búsqueda de la eficiencia, calidad y mejora continua de las personas con mayor responsabilidad en las organizaciones, ya que de ellas depende el desempeño adecuado de los grupos a su cargo. En la actualidad, acorde con el medio ambiente, el entorno de la globalización y de alta competencia, se ha erigido una necesidad que estriba en contar con cualidades específicas que garanticen un adecuado desempeño, eficiencia, calidad y productividad en el trabajo dentro de las organizaciones; que si bien es relevante que se alcance a través de la capacitación del personal y de los directivos, por lo que aquí es donde pretendemos medir y evaluar los efectos de la capacitación, a través de los efectos y alcances de un programa de capacitación como lo es un diplomado de estrategias gerenciales impartido por el INAP, (Instituto Nacional de Administración Pública A.C.) en los participantes que pertenecen al organismo descentralizado CISEN (Centro de Inteligencia y Seguridad Nacional), haciendo una comparación del antes y después de tomar este programa de capacitación.

En el contexto de capacitación, ésta es una herramienta de unos veinte años a la fecha se ha manejado, ya no como un gasto dentro de las organizaciones, sino que es ahora una inversión inherente, ya que esta es una variable que al introducirla en el sistema de la organización, permite a esta alcanzar niveles más altos de productividad, eficiencia y calidad.

Por lo tanto se analizarán las variables del perfeccionamiento y habilidades gerenciales, que son aquéllas que como mínimo pueden y deben poseer los directivos de las organizaciones para poder desarrollar las funciones específicas de su puesto. Ya que en la práctica no se ha puesto atención en las habilidades que desempeña el personal que opera y actúa dentro de las organizaciones, de modo que no cuentan con un parámetro que se forme con base a los requerimientos mínimos, y que garanticen su capacidad, para que puedan realizar de manera óptima sus labores. No es difícil hoy en día observar que la gran mayoría de las organizaciones se presentan con cierta preocupación, por contar con un equipo adecuado y de mejor nivel que les permita mantenerse en el mercado, crecer, ampliar sus horizontes, alcanzar las metas para las que fueron creadas, pero sobre todo que puedan contar con un equipo que pueda mantener un equilibrio entre los factores de trabajo y los factores humanos, con los cuales cuentan para poder alcanzar las metas anteriormente citadas.

Este es fundamento de un problema que es común respecto a la tendencia de los directivos, o mejor dicho un perfil idóneo en las organizaciones, así como las bases en las que descansa, y de ser posible dar a conocer si existen similitudes entre los perfiles de las organizaciones públicas y privadas.

Es así que el problema que planteamos reside básicamente en medir y evaluar así como el realizar una revisión del instrumento utilizado como herramienta estructurada, para verificar las hipótesis teóricas que se derivaron de los instrumentos, por tanto la percepción y la interpretación del comportamiento de los propios directivos ya que ellos contestan los cuestionarios antes y después, es en esta una problemática que se gesta al utilizar cuestionarios de opciones, como un

instrumento de medición y evaluación; de modo que existe la posibilidad de que la presente investigación cuente con determinado grado de falibilidad, ya que la validez y confiabilidad se ve obstruida por una variable determinante como lo es la percepción, así como las variables externas y las condiciones del curso de capacitación, los problemas de evaluar directamente la capacitación, lo ideal hubiera sido evaluar también a través de instrumentos dirigidos a los subordinados, confrontando de esta manera los resultados obtenidos de dicha evaluación.

2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Evaluar la capacitación, es un requerimiento inherente de quienes participan en ella, así como de aquellos que se acercan para otorgarla, o en definitiva, para quienes hacen de alguna forma inversiones crecientes y continuas en este sentido. De este modo, el evaluar la capacitación para conocer si realmente se da un modelo como producto del aprendizaje, así como el realizar una evaluación de la metodología que modifique el comportamiento en las habilidades directivas, se crea la importancia de la formación de cuadros y liderazgo en nuestro país, porque no existe información actual de las características y perfiles de los directivos mexicanos que permitan hacer estudios comparativos nacionales e internacionales como la globalización y el libre comercio, que implican intercambio de personal de un país con otro, realizando estudios incipientes para tener una base de datos que realicen estudios de correlación de estilos o perfiles de liderazgo tanto en el sector público como en el sector privado; en el primero a su vez, dentro del sector central y descentralizado.

Creemos que es conveniente realizar este tipo de investigación y análisis, debido a que pocas ocasiones se hace hincapié en las habilidades gerenciales de los directivos de las organizaciones, cayendo en el supuesto erróneo de que no es necesario y no es fácil evaluar sus estrategias gerenciales para llevar a cabo la productividad y el liderazgo de manera más eficiente para alcanzar los objetivos propuestos tanto de la organización como todo su personal; con esto consideramos que es útil para los fines de evaluación del personal y del puesto, así como para la administración como ciencia, disciplina y acción directiva de las organizaciones

Además de ser un tema de interés, no sólo para las organizaciones sino para todo integrante de estas, englobando de esta forma toda estructura social, constituida e integrada por los diversos grupos de organizaciones (públicas, privadas, comerciales, de servicios, morales, religiosas, etc.). La investigación en la cual trabajamos, consideramos que es una utilidad teórica y metodológica, ya que al realizar el análisis estaremos ante la presentación de un problema de la realidad frente a los supuestos y fundamentos teóricos tales como el liderazgo, la existencia de un perfil, la comunicación de los dirigentes hacia sus subordinados y la existencia de habilidades mínimas con las que debe contar un dirigente, así como es en sí una búsqueda de reopuestas a las preguntas que se van planteando de acuerdo a nuestro problema.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Medir las características y los perfiles de los directivos con los tres instrumentos de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos antes y después de tomar un programa de capacitación¹⁸

Analizar si existe un perfil homogéneo de los directivos del organismo investigado¹⁹ al inicio del programa de capacitación y al final del mismo.

Medir si existen diferencias significativas del perfil de los directivos hombres y mujeres del organismo investigado al inicio y al final del programa de capacitación.

Medir los cambios y/o resultados que obtuvieron los directivos (hombres y mujeres) antes y después de tomar el programa de capacitación.

Medir si existen diferencias significativas del perfil de los directivos hombres y mujeres al inicio y final el programa de capacitación.

Medir las diferencias significativas del perfil que presentan los directivos del Grupo 1 con respecto al Grupo 2.

¹⁸ Programa de capacitación: Diplomado de estrategias gerenciales impartido por el INAP.

¹⁹ CISEN: Centro de Investigación de Seguridad Nacional (Organismo descentralizado).

4. PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

Después de haber presentado la problemática de la investigación y de la evaluación es necesario remitirnos a las preguntas que dan origen al presente trabajo:

¿Existe un perfil homogéneo o un estilo en los directivos del organismo investigado antes de tomar el programa de capacitación y al final del mismo?

¿Qué diferencias significativas se observan en el perfil que presentan los directivos hombres con respecto al de las mujeres (son diferentes los hombres de las mujeres en cuanto a los resultados del programa de capacitación)?

¿Qué similitudes se observan en el perfil que presentan los directivos hombres con respecto al de las mujeres (son iguales los resultados entre ambos sexos)?

¿Qué diferencias y similitudes significativas se observan en el Grupo 1 y en el Grupo 2 de los directivos del organismo investigado que tomaron el programa de capacitación?

¿Existe un perfil homogéneo en cuanto al liderazgo, comunicación y manejo de conflictos tanto en los directivos hombres como en las mujeres?

¿Existe un perfil homogéneo de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos tanto en el Grupo 1 como en el Grupo 2?

5. HIPÓTESIS

Hipótesis de investigación 1: Si el programa de capacitación modifica los resultados obtenidos a través de instrumentos estructurados este tuvo una influencia en el desarrollo de habilidades de los directivos capacitados.

Hipótesis nula: Si el programa de capacitación no modifica los resultados obtenidos a través de instrumentos estructurados este no tuvo una influencia en el desarrollo de habilidades de los directivos capacitados.

Hipótesis de investigación 2: Si existe un perfil homogéneo entre los directivos del Grupo 1 y el Grupo 2, participantes en el programa, los resultados de los cuestionarios no presentarán diferencias significativas entre sí.

Hipótesis nula: Si no existe un perfil homogéneo entre los directivos del Grupo 1 y el Grupo 2, participantes en el programa, los resultados de los cuestionarios presentarán diferencias significativas entre sí.

Hipótesis alterna: Si existe una variación significativa positiva en el perfil de los participantes sometidos al programa de capacitación, entonces hubo modificaciones de los estilos de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos.

Hipótesis estadística de correlación:

Hi: $r_{xyj} \neq 0$ existe una relación, es decir, al tomar el programa de capacitación, permitirá modificaciones positivas en las variables mencionadas anteriormente (hay correlación en estas variables).

Ho: $r_{xy} = 0$ no existe correlación entre las estrategias gerenciales y las modificaciones de estas variables (las variables no están correlacionadas entre sí, ya que su correlación es igual a cero).

6. VARIABLES

Cuando se ha de investigar cualquier tipo de estudio en el que tengan que intervenir hipótesis, es importante definir y saber cuáles son nuestras variables; por lo tanto se presentarán a continuación estas variables del presente estudio para facilitar la comprensión de los términos descritos aquí.

6.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Programa de capacitación (Diplomado de estrategias gerenciales) impartido por el INAP (abordando los conceptos de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos) y que van dirigidos a directivos de las organizaciones del sector público, privado y social que requieren de información y actualización de los elementos que integran toda una serie de funciones que van encaminadas a la consecución de los objetivos, y por consiguiente a la mejora y eficiencia del perfil idóneo de los directivos dentro de estas organizaciones.

6.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Perfil en los estilos de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos, a saber:

ESTILO DE LIDERAZGO

Se medirá con base a la puntuación obtenida por cada participante según el instrumento de medición (cuestionario) de Henry Blanchard y Paul Hersey. Por lo tanto, se tomarán los resultados obtenidos inicialmente por el participante en cada cuadrante y se compararán con los obtenidos actualmente.

ESTILO DE COMUNICACIÓN

Para la medición de esta variable se tomarán las puntuaciones obtenidas por cada participante en cada uno de los cinco componentes de la comunicación, además de su puntaje global. Esto con base al cuestionario extraído del Manual de Estrategias Gerenciales del INAP, el cual evalúa el estilo de comunicación de cada participante.

ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS

Se medirá mediante los resultados obtenidos por cada participante del diplomado en cada uno de los estilos de manejo de conflictos definidos en el instrumento de medición de Thomas Kilman.

7. DEFINICIONES OPERACIONALES

En toda investigación, las definiciones operacionales enmarcan el sentido que se le da a las palabras claves; por lo que a continuación se definirán los siguientes términos bajo una perspectiva enfocada dentro de las variables de este estudio.

Perfil

Es el gráfico obtenido a través de los cuestionarios aplicados antes y después del programa de capacitación (Diplomado de estrategias gerenciales).

Estilo ideal

Es el gráfico que representa el perfil necesario para ser agente de cambio o directivo integrador de equipos.

Diplomado

Programa de capacitación estudiado, en el cual a través de los diferentes módulos que lo componen pretende dotar a los participantes de las estrategias, habilidades y elementos fundamentales que integran la función directiva, a fin de mejorar la calidad y el desempeño de su labor.

Liderazgo

Es la forma en que una persona adopta un comportamiento logrando hacer que las demás personas cumplan con lo deseado en el momento preciso, es decir, un líder es aquella persona que actúa para ayudar a un grupo a lograr sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades, a través de los estilos eficaces como el ordenar, convencer, participar y/o delegar, tal como lo describen Paul Hersey y Blanchard en su modelo tridimensional de eficacia en el dirigente.

Comunicación

Las capacidades que debe desarrollar toda persona para mantener relaciones interpersonales y grupales exitosas, de acuerdo al instrumento extraído del Manual de Estrategias Gerenciales del INAP, son: la autopercepción, es decir el concepto de sí mismo, si sabe escuchar (poner atención), si sabe ser claro al transmitir sus ideas (claridad de expresión), si puede expresar sus sentimientos constructivamente y qué grado de apertura tiene hacia los demás.

Manejo de conflictos

Son situaciones en las que los intereses de dos personas parecen ser incompatibles. En dichas situaciones se describen el comportamiento de una persona con base en dos dimensiones: la afirmación, que es el grado hasta el cual una persona intenta satisfacer sus propios intereses; y la cooperación, que es el grado hasta el cual la persona intenta satisfacer los intereses de la otra persona. Estas dos dimensiones básicas del comportamiento pueden usarse para definir los cinco métodos específicos de manejar el conflicto como lo son: el competir, integrar, transigir, evadir y complacer. Por lo que este instrumento ha sido diseñado para evaluar el comportamiento de una persona en situaciones de conflicto descrita por Thomas Kilman.

8. DEFINICIONES CONCEPTUALES

Una vez ya descritas las definiciones operacionalmente, en las siguientes líneas se definirán nuevamente dichas variables en forma conceptual, es decir, mostraremos dichos términos a partir de las definiciones de libros especializados

Perfil

Es el conjunto de rasgos que caracterizan la personalidad o actitudes del individuo.

Estilo ideal

Son lineamientos de aspecto peculiar o llamativos de cortesía, así como en la conducta o en el trato social que es prueba de una postura de equilibrio y prudencia.

Diplomado

Preparación y especialización de una categoría en específico, o en su defecto de nivel en el cual se instruye, explica y disciplina acerca de una temática (con temas que pueden ser de administración, economía, procedimientos industriales, psicología industrial, aplicación en costos, paquetería computacional, etc.) con el fin de mejorar las habilidades y los conocimientos de los participantes.

Liderazgo

Son funciones o cualidades de los líderes en cuanto a dominación, persuasión e influencia sobre sus subordinados.

Comunicación

Es la acción de comunicar o comunicarse, es decir el trato entre personas oficialmente o el establecer contacto entre ciertas personas con un objetivo en común.

Manejo de conflictos

Es la superación de la producción de antagonismo, así como la acción de inhibir tendencias de angustia, tensión entre deseos opuesto y contradictorios debido a un deseo inconsciente reprimido, encuentra impedida la entrada al sistema consciente.

9. SUJETOS

Los sujetos de nuestro estudio están conformados por los Directivos²⁰ del Centro de Inteligencia y Seguridad Nacional (CISEN) que es un Organismo Descentralizado de la generación 2000, el cual se dividió en dos grupos: Grupo I y Grupo II y que participaron en el Diplomado de Estrategias Gerenciales los cuales fueron impartidos en el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

9.1. DISEÑO DE LA MUESTRA

El diseño de la muestra consiste básicamente en demostrar a qué sector de la población nos hemos enfocado para realizar esta investigación. Este diseño se divide en dos categorías, a saber:

- **Las probabilísticas:** todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos.
- **Las no probabilísticas:** la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con características del investigador; la selección depende del proceso de toma de decisiones de una persona o de un grupo de personas.

En este caso, la selección de los sujetos se efectuó mediante un muestreo probabilístico, pues todos los elementos de nuestra población (los directivos del CISEN que participaron en alguno de los diplomados) tuvieron la misma probabilidad de ser elegidos.

9.2. TAMAÑO DE LA MUESTRA

El número total de directivos que tomaron el diplomado fue de 70; sin embargo, sólo se calificaron a 24 participantes debido a que, antes de tomar el diplomado se habían calificado a

²⁰ Los nombres de los directivos del CISEN se presentarán en los anexos.

distintos participantes, de los que tomaron el diplomado después; es decir, ya no fueron, en algunos casos, los mismos participantes que se les había calificado antes y después de tomar el diplomado. Por lo tanto, los únicos participantes que se consideraron fueron los 24 que se realizaron la evaluación antes y después del diplomado

9.3. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA

Se atribuye al hecho de que la muestra se considera dentro de dos grupos, el Grupo I y el Grupo II de la generación 2000; en el Grupo I el total de participantes fue de 10 (42%), mientras que en el Grupo II fue de 14 participantes (58%).

Por lo que existe una población de 70 participantes representando el 100%, dada entonces la muestra de 34.29%.

10. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Para poder llevar a cabo esta investigación y comprobación de nuestras hipótesis, fue necesario auxiliarnos de tres cuestionarios que se detallarán más adelante. Mediante estos cuestionarios fue posible medir y cuantificar las modificaciones que tuvieron los directivos en sus habilidades gerenciales antes y después de haber asistido al diplomado.

10.1. DISEÑO DE LOS CUESTIONARIOS

El primer cuestionario es el de Diagnóstico del Estilo (Estilo de liderazgo) de Paul Hersey y Ken Blanchard, el segundo cuestionario que se aplicó fue el de Estilo de Comunicación contenido en el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP y el tercero fue el de Manejo de Conflictos de Thomas Kilman,²¹ los cuales nos sirven para verificar si el diplomado en el cual participaron los directivos del CISEN, modificó su estilo de dirección, comunicación y manejo de conflictos; así como determinar si existe un perfil homogéneo en los directivos de dicha institución.

En las siguientes líneas se describirán los cuestionarios de acuerdo a las variables concernientes del Liderazgo, Comunicación y Manejo de Conflictos.

10.1.1. ESTILO DE LIDERAZGO

Una de las tres herramientas que se utilizó para poder evaluar fue el estilo de Liderazgo, elaborado por Paul Hersey y Kenneth Blanchard, el cual consta de doce preguntas presentadas en forma de afirmaciones y ante las cuales se pide la reacción del sujeto a elegir entre cuatro opciones, las cuales una vez ya contestadas se señala en qué estilo de Liderazgo se encuentra el participante dependiendo del cuadrante donde se ubique.

²¹ El modelo de los cuestionarios aplicados a los participantes del diplomado se muestran en los anexos.

3 CUADRANTE	Tareas bajas Relaciones altas	Tareas altas relaciones altas	2 CUADRANTE
4 CUADRANTE	Tareas bajas relaciones bajas	Tareas altas relaciones bajas	1 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 Hersey y 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.

10.1.2. ESTILO DE COMUNICACIÓN

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

10.1.3. ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS

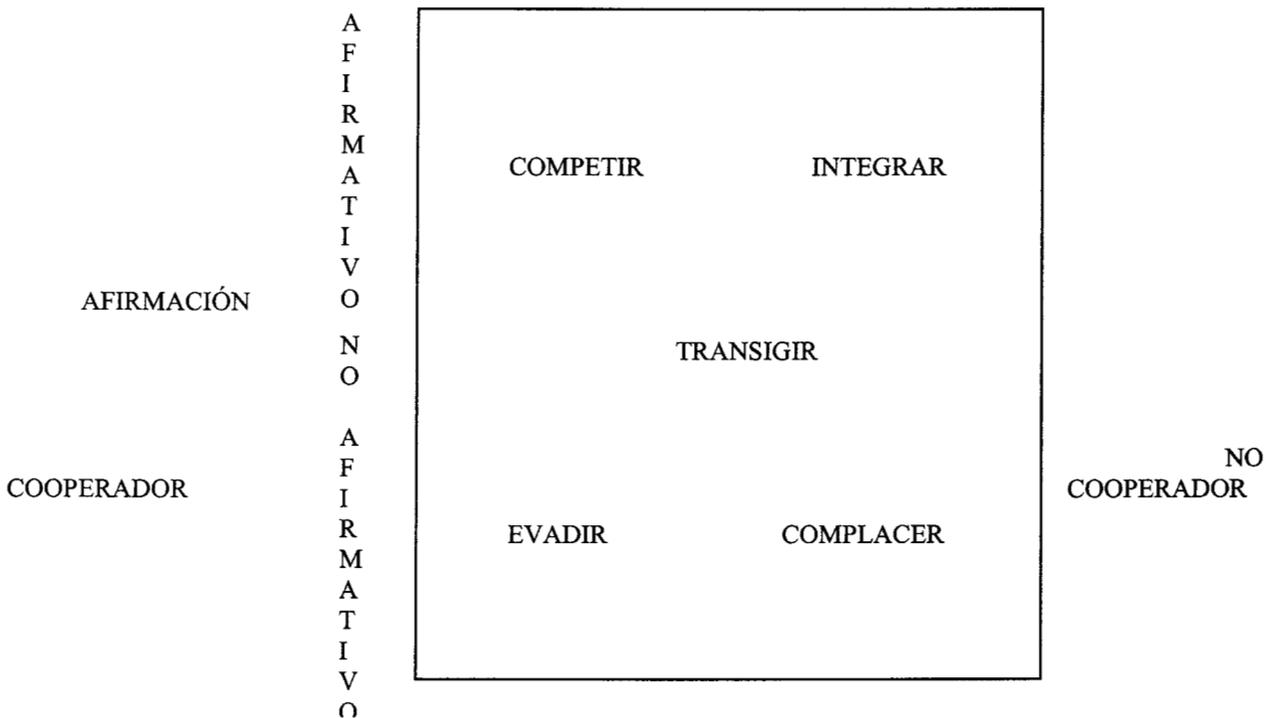
Para el estilo de Manejo de Conflictos se tomó el instrumento elaborado por Thomas Kilman, este consta de treinta preguntas, dicho cuestionario pretende analizar el comportamiento de una persona cuando se encuentra en una situación de conflicto, Kilman evalúa el comportamiento de una persona en situaciones 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.



11. PROCEDIMIENTO

11.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este tipo de investigación es de tipo descriptivo y correlacional. Es descriptivo porque como su mismo nombre lo dice, describe las características del estudio a través de los instrumentos de medición que se aplicaron para dicho estudio, en donde los resultados arrojados se detallarán gráficamente en las situaciones y características del perfil de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos de los directivos del CISEN, y que participaron en el diplomado de Estrategias Gerenciales impartido por el INAP.

Así mismo; se considera de tipo correlacional porque se ha basado en el método de Correlación de Pearson, en donde se observará el grado de similitud de los resultados obtenidos por cada participante en su evaluación al inicio del diplomado y al final del mismo.

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 (Statics Parametrics 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.

11.2. CORRELACIÓN DE PEARSON

Como ya se había dicho anteriormente, el método de estudio estadístico que se utilizó fue 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 " r_{xy} ".

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:

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

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.

11.3. ANÁLISIS DE LOS DATOS

El análisis de las correlaciones realizadas con las calificaciones proporcionadas por los directivos del CISEN corresponde al antes y después de participar en el diplomado, es decir, en marzo del 2000 y después de impartido el diplomado en octubre del mismo año.

Con respecto a las correlaciones realizadas con los datos de las calificaciones de los participantes, el número de participantes fue de 24, estas correlaciones serán interpretadas de acuerdo al siguiente punto.

11.4. INDICADORES DE LOS ÍNDICES DE CORRELACIÓN DE PEARSON

Interpretación:

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

- 1.00 = Correlación negativa perfecta ("A mayor X, menor Y" de manera proporcional).
- 0.90 = Correlación negativa muy fuerte.
- 0.75 = Correlación negativa considerable.
- 0.50 = Correlación negativa media.
- 0.10 = Correlación negativa débil.
- 0 = No existe correlación entre las variables.
- 0.10 = Correlación positiva débil.
- 0.50 = Correlación positiva media.
- 0.75 = Correlación positiva considerable.
- 0.90 = Correlación positiva muy fuerte.
- 1.00 = Correlación positiva perfecta. ("A mayor X, mayor Y" o "a menor X, menor Y" de manera proporcional).

11.5. PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Dada ya la información recolectada de los resultados obtenidos de cada participante con los instrumentos de medición, es decir, cada uno de los cuestionarios correspondientes al Estilo de Liderazgo, Estilo de Comunicación y Manejo de Conflictos, se dio paso a evaluar primeramente, por grupos (Grupo I y Grupo II), y posteriormente por sexos (directivos hombre y directivos mujeres) y poder interpretar los resultados de acuerdo a estas dos configuraciones, invariablemente asignando los resultados antes y después de tomar el diplomado.

Como fines descriptivos, se señalarán más adelante los parámetros expuestos y la representación gráfica que se realizó durante la elaboración de este estudio que nos permitirá determinar las tendencias de comportamiento presentadas en cada caso.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En esta investigación hemos buscado determinar un programa de capacitación (curso, taller, o diplomado), en este caso específico dirigido a principalmente a los directivos y a los mandos medios de una organización Descentralizada como lo es el CISEN (Centro de Inteligencia y Seguridad Nacional) e impartido por el INAP (Instituto Nacional de Administración Pública), institución especializada; en la capacitación, creación, y diseño de herramientas para la mejora de las habilidades administrativas, y gerenciales de los servidores públicos; que puede modificar o cambiar el perfil en su desarrollo de habilidades gerenciales, de los participantes, en niveles de estilos de negociación (manejo de conflictos), su estilo de dirección (liderazgo) y su estilo de relaciones personales (comunicación, en grado y estilo); habilidades que son preponderantemente necesarias en los directivos para el mejor desempeño y manejo de las organizaciones actuales, además de ser un gran complemento para su desempeño profesional y laboral, y en muchas de las veces personal.

Debido a esto, con base en los resultados obtenidos en el presente estudio y esfuerzo de investigación, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

Al inicio de nuestra investigación, erigimos el presente trabajo a través de las siguientes preguntas (expuestas en el subtema número 4 del capítulo de metodología):

¿Existe un perfil homogéneo o un estilo en los directivos del organismo investigado antes de tomar el programa de capacitación y al final del mismo?

En definitiva, existe un estilo antes y después, debido a que existe el resultado arrojado por los instrumentos donde se miden las tendencias de los participantes. Obsérvese, las graficas de antes y después del diplomado, grafica # 3 y # 8 que corresponden al estilo de manejo de conflictos; tipo de liderazgo graficas #18, #23 y # 24, y en cuanto a la comunicación la grafica # 33, # 38 y # 39. De tal modo podemos no sólo decir que existe un perfil homogéneo, sino que este presenta cierta variación después de el diplomado.

¿Son diferentes los hombres de las mujeres en cuanto a los programas de capacitación?

Si bien es cierto, por dificultad en la recolección de los resultados, y por incongruencias ajenas a nuestra voluntad sólo seleccionamos a 24 participantes, que reunieron todos los requisitos para poder ser evaluados, en todos y cada uno de los instrumentos; de un total de 53, de donde a su vez 26 son del grupo uno del 2000, y 27 del grupo dos del mismo año. De los primeros 24, solo la tercera parte son mujeres; por lo que de manera alícuota, sólo se refleja el dato de un porcentaje menor al 100 % , que estadísticamente podemos definir como un 33%, de donde no es posible observar una variación significativa, ya que las calificaciones y resultados obtenidos por esta minoría, es homogénea con la de la mayoría de los participantes de sexo masculino, lo que

nos lleva a pensar de manera estadística, que al no presentar ninguna variación en comparación con el otro 67%, no existe diferencia alguna, entre ambos porcentajes..

¿Son iguales los resultados entre ambos sexos?

En efecto, de acuerdo a los resultados arrojados por la investigación, y tomando en cuenta la proporción entre hombres y mujeres, los resultados son homogéneos, y en un muy alto grado casi idénticos.

¿Son iguales los perfiles entre el grupo uno y el grupo dos antes del diplomado?

En las graficas comparativas, que sin duda son el ejemplo más claro visual y estadísticamente descriptivo, entre los dos grupos observamos que:

En cuanto a manejo de conflictos, los estilos son homogéneos, debido a que el grupo uno tiende más a transigir, e integrar; y el grupo dos presenta una tendencia a transigir e integrar, pero con una marcada tendencia a competir. (véase graficas # 4 y # 5).

En lo referente a liderazgo los dos grupos antes del diplomado presentan cierta homogeneidad en cuanto a la tendencia de trabajo en equipo, pero si bien es cierto, el grupo dos tiende con mayor intensidad o en mayor medida a el estilo de club campestre, es decir mayor empatía y tareas bajas. (véase graficas # 19 y #20)

En cuanto a el estilo de comunicación ambos grupos presentan una fuerte tendencia a tener capacidad para expresar los sentimientos constructivamente, y con un cierto grado de apertura para los demás, pero también con una fuerte tendencia a escuchar. De donde es claro que presentan cierta homogeneidad (véase graficas # 34 y # 35)

¿Son iguales los perfiles entre el grupo uno y el grupo dos después del diplomado?

De acuerdo con las graficas comparativas, que sin duda son el ejemplo más claro visual y estadísticamente descriptivo, para los fines de esta investigación tenemos que, entre los dos grupos observamos lo siguiente:

En cuanto el manejo de conflictos son homogéneos, ya que el grupo uno presenta una tendencia a integrar en mayor medida, pero a su vez transigir y competir con la misma intensidad; y el grupo dos tiende más a integrar, pero con un ligero aumento (en comparación con el grupo uno) a transigir, y a su vez competir. (véase graficas # 6 y # 7), lo que indica claramente la homogeneidad entre los resultados de los dos grupos.

Ahora en lo concerniente a liderazgo presentan una mayor homogeneidad, debido a que solo la intensidad entre grupo y grupo, para observar el liderazgo, es lo que varía; pero cabe hacer mención que ambos grupos tienden a entender el liderazgo con una importante tendencia al trabajo en equipo. (véase graficas # 21 y # 22)

En cuanto a el estilo de comunicación ambos grupos presentan la misma postura es decir una fuerte tendencia a tener capacidad para expresar los sentimientos constructivamente, y con un cierto grado de apertura para los demás, pero también con una fuerte tendencia a escuchar. Aunque con una intensidad menor que antes de haber cursado el diplomado. (véase graficas # 36 y # 37), que sin duda refleja un cambio, quizá menor, pero la variación es significativa, debido a que podemos decir que si optimizaron o mejoraron después del diplomado su postura, o su forma de actuar.

Ahora es necesario abordar lo referente a las hipótesis que dieron lugar a esta investigación, de donde es imperante iniciar con la **hipótesis de investigación** que se refiere a Si el programa de capacitación Diplomado de Estrategias gerenciales, modifica los resultados obtenidos a través de los instrumentos estructurados, este a su vez tuvo una influencia en el desarrollo de habilidades de los directivos capacitados; De donde, Encontramos que en la variable de “**manejo de conflictos**” (negociación), obtuvimos que los directivos de la generación 2000 después de haber tomado y concluido el diplomado antes mencionado, presentaron cambios o modificaciones representativas. Por su parte, tomando en cuenta a la misma generación por separado (grupo uno y grupo dos) también observamos que ambos grupos tuvieron cambios significativos después del diplomado.

Por otra parte, en cuanto a la variable de “**liderazgo**”, se encontró que en la generación 2000 si hubo cambios en cuanto a este estilo, ya que estas modificaciones fueron representativas; de la misma manera, en cuanto a los grupos por separado podemos observar que los cambios fueron representativos en los dos grupos. Cabe hacer mención que los resultados de ambos grupos son casi idénticos.

Podemos observar, que en cuanto a la variable de “**grado de comunicación**” (inventario de los estilos de comunicación), los participantes de la generación 2000 tuvieron modificaciones significativas después del mismo, cabe hacer mención que dicha modificación no se percibe o se puede notar a simple vista, en el promedio del grupo, ya que dos de los participantes (Zaldívar y Barojas) tuvieron calificaciones muy bajas (de hecho menores al promedio), pero en general y haciendo una revisión más profunda los cambios si fueron representativos. De la misma manera observamos que tanto en el grupo uno como en el grupo dos, los cambios si fueron representativos.

Finalmente, en cuanto al “estilo de comunicación” de los participantes del diplomado, encontramos que si hubo modificaciones en cuanto a estos estilos, pero estas no son tan representativas, en cuanto a la generación 2000 completa, también en lo que se refiere a los grupos podemos ver cambios en los mismos, pero estos no son tan representativos. Aunque presentan mejoras, que bien pueden tomarse como reafirmación y optimización de su postura en cuanto a su comunicación.

Debido a todo lo anterior, podemos decir que en general si hubo modificaciones o cambios representativos en el perfil de manejo de conflictos, liderazgo, grado y estilo de comunicación, de los directivos del CISEN que participaron en el Diplomado de Estrategias Gerenciales que impartió el INAP. Además como ya expresamos anteriormente si existe un perfil homogéneo en relación a los grupos de directivos del CISEN. De donde podemos definir que la **hipótesis de investigación 1**, se acepta al existir modificaciones significativas después de tomar el diplomado,

lo que a su vez nos lleva a rechazar la **hipótesis nula**; Que postula lo contrario, a nuestra hipótesis de investigación 1.

Es necesario remitirnos también a la **hipótesis alterna**, que se encuentra basada en el posible cambio o modificación; de donde si existe una variación significativa positiva en el perfil de los participantes sometidos al diplomado, se presentarán modificaciones en los estilos de liderazgo, comunicación y manejo de conflicto. Que sin lugar a dudas es menester aceptar esta hipótesis de acuerdo a los resultados obtenidos y a los cálculos que se presentan en las tablas y en las graficas de resultados, que muestran la variación significativa, de manera descriptiva en el apartado que aborda los resultados.

Por otra parte, la presente investigación comprobó que el programa de capacitación (diplomado) impartido por el INAP, modifico el estilo de manejo de conflictos, liderazgo y comunicación de los participantes, además de mostrarnos que existe un perfil homogéneo en los directivos del CISEN. Estas afirmaciones se basan y erigen en los resultados calculados para cada uno de los participantes (y grupos), ya que en cuanto a sus índices de correlación de Pearson resultaron ser distintos a cero en la mayoría de los casos, lo que claramente nos indica que existe una relación entre las variables, por lo tanto nuestra **hipótesis estadística** se acepta, indicando a su vez que si existe correlación, que se expresa en una correlación positiva muy fuerte de 0.99795 (muy cerca de la perfecta que es de 1.00), y con una correlación negativa considerable de -0.88597 (más cerca de la negativa muy fuerte de -0.90); lo cual nos permite postular que el programa de capacitación denominado Diplomado de Estrategias Gerenciales, permitirá modificaciones positivas en las variables mencionadas anteriormente.

Por lo tanto en términos generales podemos decir que en base a los resultados obtenidos en la presente investigación, que los individuos del Centro de Inteligencia y Seguridad Nacional (CISEN) de la generación 2000 que participaron en el diplomado de Estrategias Gerenciales, impartido por el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), **Si presentaron cambios significativos** en cuanto a su estilo de manejo de conflictos (Negociar), liderazgo (Dirigir) y sus estilos de comunicación prevalecientes al inicio del mismo, lo que implica en definitiva que si llevaron a cabo y aplicaron en la practica lo aprendido en dicho programa de capacitación a la vez que se cumplieron los objetivos planteados en el diplomado.

Después de responder tanto a las preguntas y a las hipótesis que dieron origen a nuestra investigación, por último y para finiquitar nuestra tarea cabe hacer un paréntesis para cuestionarse a cerca de en que medida y bajo que condiciones los directivos o altos funcionarios de las organizaciones permiten a sus mandos medios y funcionarios sobre todo, dentro del sector de la administración publica; tener un comportamiento autónomo para la toma de decisiones, o simple y sencillamente tener un comportamiento libre de restricciones e imposiciones y hasta compromisos de tal forma que estos puedan maniobrar y llevar a cabo, y al terreno de la praxis lo que se les ha indicado, y aún todo aquello que se les ha proveído y abastecido en forma teórica, dentro de los programas de capacitación, en distinta situación y forma como lo son talleres, conferencias, diplomados, cursos, clases, etc. a los que se les somete o envía.

Esto sólo quiere decir que muy posiblemente aquellas personas a las que se les permite tener acceso a estos vínculos para ser capacitados y /o adiestrados aprenden el como deberían o podrían, comportarse, proceder, actuar, y hasta pensar; ante distintas y muy diversas situaciones;

como negociar de mejor manera, ante un conflicto, como manejar sus relaciones interpersonales y sus formas de comunicación, como dirigir, estimular, y persuadir a un grupo de trabajo, como y de que forma alcanzar los objetivos y las metas programadas, o deseadas; pues no hay que olvidar que en la mayoría de los casos, estos son los enfoques para los directivos. Pero si bien es cierto los programas están diseñados por personas con un alto nivel de experiencia y conocimiento, que para muchos parece inalcanzable, o utópico; que quizás no le den importancia. O el conflicto más común en el caso particular de México que estiba singularmente en la rigidez de las estructuras o en los juegos de factores reales de poder dentro de la estructura de la organización y sobre todo en la administración pública. Aunque si bien es claro que es el propio entorno el que nos inhibe y limita la capacidad de actuar, por lo que se debe plantear encarecidamente la necesidad de dirigir la atención en el perfil de los nuevos mandos medios que ésta requiere.

Por lo tanto no hay que perder de vista la cultura organizacional que rige en nuestro país así como la necesidad de plantear programas pedagógicos de capacitación (cursos, talleres, diplomados, etc) que estén dirigidos indistintamente a funcionarios de cualquier nivel. Es necesario también el tener una nueva cultura de promoción, es decir generar atención, e interés a dichos programas, que generen una correspondencia con el nivel decisorio, ejecutivo, o coordinador, del participante y de su propia organización, con la finalidad de dotarlos de los elementos fundamentales (habilidades gerenciales) que integren la función directiva, pues ello permitirá lograr un perfeccionamiento de sus tareas y por consiguiente una mejor calidad y desempeño de su labor.

También es cierto, que existe una carencia bastante amplia de planeación, honestidad, responsabilidad, competencia, y capacidad dentro de las organizaciones, sobre todo las administraciones publicas de hecho este es el problema fundamental que no permite a los individuos soslayar las practicas y los vicios de años, que en general entorpecen el sistema y las mejoras administrativas en nuestro país, por ello creemos que la única forma de vencer este tipo de patrones, y conductas de vida, es la capacitación, y la convención de mejoras continuas y de calidad, que en si no sólo benefician a las organizaciones, sino también mejoran las capacidades y habilidades de los individuos, para poder tener acceso a una mejora gradual, personal así como profesional, que nos dirija a la mejora no sólo de procesos y de ejecución, sino que también nos dirija hacia la calidad sostenida de los servidores públicos, y en general de los directivos concientizando a su gente, y sobre todo a sí mismos que el factor de cambio es erigido en ellos primordialmente, para poder ser llevado e instalado a sus áreas de trabajo; y por ende a nuestras estructuras, y organizaciones donde nos encontramos en continua operación y gestión.

BIBLIOGRAFÍA

- Kinnear, Thomas. Investigación de mercados. Ed. Mc graw hill. 5ª edición. Colombia. 1991
- Hernández, Roberto. Metodología de la investigación. Ed. Mc graw hill. 2ª edición. México. 1998
- Diccionario enciclopédico Grijalva.
- Crozier, m. "el crecimiento del aparato administrativo en el mundo de la complejidad". Ponencia presentada en el seminario internacional: "redimensionamiento y modernización de la administración pública en América". Noviembre 1989. INAP. México.
- H. Schein, Edgar. Consultaría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional. Segunda edición. Ed. SITESA. México. 1990
- Procesos de Evaluación. Antología de trabajos de Evaluación, en General. Editorial Limusa. Pp.620.
- EVALUACIÓN " Casos Especiales " Editorial Santillana. 1982 5ª Edición caps. 3 y 11
- R. J. Raymond Burby Supervisión capacitación, y su forma de Evaluación. Pp. 11 – 173.
- El Aspecto Humano de la Empresa. Programas de desarrollo para Ejecutivos Mc Gregor.
- Evaluación " Casos Especiales " Editorial Santillana. 1982 5ª Edición caps. 3 y 11.
- Rodríguez Estrada Mauro. Psicología de la Organización. Editorial Nuevo Mundo y Esfinge 1987; 1993, Pp. 34 – 42.
- Enfoque Perceptual de los trabajos y tareas (Psychology and science magazine) Revista trimestral Núm. 25 año 8 Pp. 13 – 25.
- R. J. Raymond Burby Supervisión y Capacitación y su forma de Evaluación Pp.11 – 173.
- La Autoevaluación Introspección de sí mismos. Cuaderno de trabajo Fondo de Cultura 1987 Caps. 3, 4 y 15.
- E. H. Shell Técnicas de capacitación y control ejecutivo Caps. VII Y XIV.
- Procesos de Evaluación. La auto evaluación: Introspección de Sí mismos. Cuaderno de trabajo Fondo de Cultura 1987 caps. 3,4 y 15
- Rodríguez Estrada Mauro Psicología de la Organización Editorial Nuevo Mundo y Esfinge 1987; 1993, Pp 34 – 42.
- Smith Psicología de la Conducta Industrial. Editorial Trillas 1980, 35 –79 y 129 – 139.
- Enfoque Perceptual de los Trabajos y Tareas (Psychology and science magazine) Revista trimestral Núm. 25 año Pp. 13 – 25.
- Hershey Paul. Comportamiento Organizacional
- Rodríguez Estrada Mauro. Psicología de la Organización. Editorial Nuevo Mundo y Esfinge 1987; 1993, Pp. 34 – 42.
- Smith Henry Clay Psicología de la Conducta Industrial. Editorial Nuevo Siglo. 1975 Pp. 131- 190 y 198 – 238..
- Comportamiento Humano en el Trabajo.
- H. Allport Floyd El problema de la Percepción Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires Argentina. 1974, Pp460.
- Kenizsa Visión, percepción y pensamiento. Ediciones Paidós Barcelona, Buenos Aires, Argentina México 1980, 7ª Edición Pp 87 – 237.
- Vancouver Studies In Cognitive Science. Revisiones de Investigación 1997, 1998, 1999 <http://www.Cognitive Science.com/uix32.../2968.oprees>.

- El aspecto Humano de la empresa. Programas de desarrollo de la percepción. Editorial Diana. Pp.15 - 22.
- Bartley S. Howard. Principios de Percepción. Editorial Trillas Méx. 1975 Pp.585
- Proceeding by Perceptually Magazine of Psychology. Ontario Canadá 1995 Núm. 19 Pp. 36 – 41.
- Enfoque perceptual de los trabajos y tareas. (Psychology and Science Magazine) Revista trimestral Núm.25 año 8 Pp.13 – 25.
- Vernon Magdalen Dorothea; Perception trough experience. editorial Methien's Manuals of moderns Psychology Pp. 8 – 228; 229; 302; y 188 – 197.
- Perception . The trust in the job. Antología de trabajos y experiencias de investigación Editorial Genemex, Motor 1983 Pp. 25 –48.
- Shneider David J Percepción Personal. Fondo de Cultura. 1989 Pp.487.
- Broadbunt Donald Eric.Percepción y Comunicación.
- Perception Theories Oxford University. Editorial Selector 1992 Pp. 29 - 30.
- Proceeding by Perceptually Magazine of Psychology. Ontario Canada 1995 Núm. 19 Pp. 36 – 41.
- Enfoque Perceptual de los Trabajos y Tareas (Psychology and science magazine) Revista trimestral Núm. 25 año Pp. 13 – 25.
- Berlanga Cano Ma. De Lourdes y Martell Herrera Beatriz, Percepción del Ambiente Laboral y su Relación con el Liderazgo: Un Estudio Piloto. Tesina UAMI Primavera.
- La Auto evaluación Introspección de sí mismos. Cuaderno de trabajo Fondo de Cultura 1987 Caps. 3, 4 y 15.

ANEXOS

ESTILO DE LIDERAZGO CUESTIONARIO

Con la finalidad de verificar su estilo de Liderazgo, después de haber participado en el Diplomado de _____ impartido por el INAP, 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: _____

Area: _____

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:

- a) Usted permite que sus subordinados se involucren en el desarrollo del cambio, pero no presiona.
- b) Usted anuncia los cambios y los implementa con una supervisión estricta.
- c) Usted permite a sus subordinados formular su propia directriz.
- d) 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:

- a) Usted hace todo lo posible par que sus subordinados se sientan interesados e importantes.
- b) Usted enfatiza la importancia de la fecha limite y las tareas.
- c) Usted evita intencionalmente el intervenir.
- d) 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:

- a) Usted define el cambio y supervisa cuidadosamente.
- b) Usted adquiere la aprobación de sus subordinados respecto al cambio y permite que participen organizando la implementación del cambio.
- c) Usted esta dispuesto a realizar los cambios recomendados pero mantiene el control de su implementación.
- d) 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 problemas por eso:

- a) Usted deja que sus subordinados lo resuelvan.
- b) Usted incorpora las recomendaciones que sus subordinados hicieron pero se cercio 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 presiona.

10.- Sus subordinados son capaces de asumir responsabilidades pero últimamente no respondiendo favorablemente a la redefinición de las normas. Por eso:

- a) Usted permite que sus subordinados participen en la redefinición de metas pero 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 cercio se cumplan las normas.

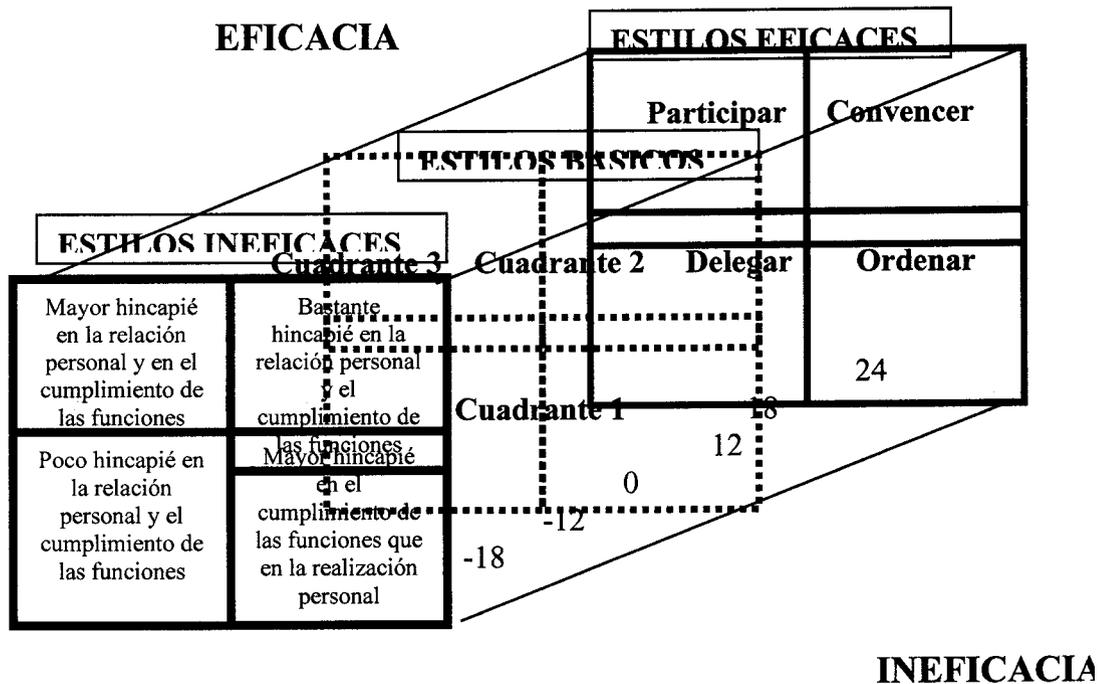
11.- Usted ha sido ascendido a un nuevo cargo y sus subordinados han mostrado que manejado adecuadamente las tareas y su propia dirección. Ahora:

- a) Usted toma las medidas necesarias para orientar a sus subordinados en su trabajo b sistema bien definido.
- b) Usted se involucra con sus subordinados en la toma de decisiones y apoyo contribuciones valiosas.
- c) Usted analiza el rendimiento previo de sus subordinados y luego examina la necesidad 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 historial admirable de logros; experimentan algunas dificultades internas entre los miembros mismo, por lo tanto:

- a) Usted ensaya una solución con sus subordinados y analiza la necesidad de r 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.

MODELO TRIDIMENSIONAL DE EFICACIA EN EL DIRIGENTE



ESTILO DE COMUNICACIÓN CUESTIONARIO

Con la finalidad de verificar su estilo de Comunicación después de haber participado Diplomado de _____ impartido por el INAP, 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 **cruc** respuesta que mejor se adapte a la forma en que **USTED** suele reaccionar o reaccionaría a la situación descrita en cada caso. No seleccionar más de una opción.

PREGUNTAS (situaciones)	RESPUESTAS		
	Si	No	A Vez
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 quizó 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 quizó 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?			

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 criticas constructivas de parte de los demás?			
14.-¿ Cuando alguien ha herido sus sentimientos, usted discute el asunto con esa persona?			
15.-¿ Cuando usted hiera los sentimientos de una persona le pide disculpas posteriormente?			
16.-¿ Le incomoda mucho que alguien este en desacuerdo con usted?			

PREGUNTAS (situaciones)	RESPUESTAS		
	Si	No	A Veces
¿ Le es difícil pensar lucidamente cuando usted está enojado con alguien?			
¿ Usted fracasa al querer demostrar su desacuerdo ante otras personas por su temor de que ellos se enojen?			
¿Cuándo surge un problema entre usted y otras personas, puede discutirlo sin enojarse?			
¿ Esta usted satisfecho de la manera en como arregla sus diferencias con los demás?			
¿ Usted se enfurruña y pone mala cara cuando alguien lo molesta?			
¿ Usted se torna incomodo cuando alguien le hace un cumplido?			
¿ Usted generalmente puede confiar en las personas?			
¿ A usted le resulta difícil dar cumplidos y alabanzas a los demás?			
¿ Usted trata deliberadamente de ocultar, callar, disimular o reservarse sus propias faltas a los demás?			
¿ Usted ayuda a los demás para que le comprendan diciendo cómo piensa, siente y cree usted?			
¿Le resulta difícil a usted confiarse de los demás?			
¿Tiene usted tendencia a cambiar una conversación cuando sus sentimientos se mezclan en ella?			
¿ En una conversación, usted deja que la otra persona termine de hablar antes de que usted intervenga en lo que le está diciendo?			
¿ Nota usted que no pone atención cuando está conversando con otros?			
¿ Usted trata siempre de captar el significado de lo que se dice, cuando alguien está hablando?			
¿ Cuando usted está hablando con otras personas, muestran estarle escuchando?			
¿ En una conversación le es difícil a usted ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona?			
¿ En una conversación, usted puede notar la diferencia entre lo que una persona está			

diciendo y lo que ella puede estar sintiendo?			
¿ Usted puede estar escuchando a los otros cuando realmente no lo esta?			
¿ Cuando usted habla, puede darse cuenta de cómo los otros reaccionan a lo que usted esta diciendo?			
¿ Siente usted que las demás personas quisieran que usted fuera un tipo de persona diferente a la que es?			
¿ Comprenden los demás los sentimientos de usted?			
¿ Le hacen comentarios los demás de que usted pretende estar siempre en lo correcto?			
¿ Usted admite que se equivocó sobre algo, cuando de antemano sabe usted que así fue?			

MANEJO DE CONFLICTOS CUESTIONARIO

la finalidad de verificar su estilo de Manejo de Conflicto después de haber participado en el I _____ por el INAP; le presentamos el siguiente cuestionario el cual nos proporcionará datos para corroborar los cambios.

Persona Encuestada: _____

Apellidos

Nombre (s)

Estado Actual: _____

Comunidad: _____ Área: _____

INSTRUCCIONES:

Basándose en sus experiencias anteriores; le pedimos indique **encerrando en un círculo** la respuesta más adecuada a la forma en que **USTED** suele reaccionar o reaccionaría ante la situación descrita en cada ítem. Seleccionar más de una opción.

- A. En ocasiones dejo a otros la responsabilidad de resolver el problema.
- B. En lugar de negociar sobre los aspectos que no estamos de acuerdo, Yo trato de enfatizar los puntos en los que si estamos de acuerdo.

- A. Trato de encontrar una solución en que ambos cedamos.
- B. Intento manejar todos mis intereses de la otra persona.

- A. Habitualmente intento alcanzar mis metas con firmeza.
- B. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.

- A. Trato de encontrar una solución en que ambos cedamos.
- B. Algunas veces sacrifico mis propios deseos por los deseos de la otra persona.

- A. Conscientemente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución.
- B. Trato de hacer lo necesario para evitar tensiones inútiles.

- A. Trato de evitarme una situación desagradable.
- B. Trato de triunfar en mi postura.

- A. Trato de posponer el asunto hasta que tenga tiempo para pensarlo.
- B. Renuncio en ciertos puntos para ganar en otros.

- A. Generalmente soy firme en la persecución de mis metas.
- B. Intento expresar abiertamente todas las preocupaciones y problemas de inmediato.

- A. Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.

- B.** Me esfuerzo por ganar el argumento.
- A.** Soy firme para lograr mis metas.
- B.** Intento encontrar una situación en que ambos cedamos.

- 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.

- A.** En ocasiones evito expresar opiniones que puedan crear controversia.
- B.** Intento encontrar una solución en que ambos cedamos.

- A.** Propongo transigir.
- B.** Presiono para dejar bien clara mi opinión.

- 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.

- A.** Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.
- B.** Intento hacer lo que sea necesario para evitar tensiones.

- A.** Trato de no lastimar los sentimientos de la otra persona.
- B.** Intento convencer a la otra persona de los méritos de mi postura..

- A.** Usualmente persigo mis metas con firmeza.
- B.** Intento hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.

- 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 n

- 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.

- A.** De inmediato intento tratar nuestras diferencias.
- B.** Intento encontrar una justa combinación de puntos ganados y perdidos para ambos.

- A.** Al abordar las negociaciones intento ser considerado hacia los deseos de a otra persc
- B.** Siempre me inclino a tener una abierta discusión del problema.

- A.** Intento encontrar una postura interna entre su opinión y la mía.
- B.** Afirmo mis deseos.

- A.** Con frecuencia me interesa satisfacer todos nuestros deseos.
- B.** En ocasiones dejo a otros la responsabilidad de resolver el problema.

- A.** Si la opinión de la otra persona parece ser muy importante para él, intentaría cu
- B.** Intento hacerlo feliz.

- A.** Intento mostrarle la lógica y beneficios de mi persona.
 - B.** Al abordar las negociaciones, intento ser considerado hacia los deseos de la otra pers
-
- A.** Propongo que ambos transijamos.
 - B.** Casi siempre me interesa satisfacer todos nuestros deseos.
-
- 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.
-
- A.** Usualmente persigo mis metas con firmeza.
 - B.** Usualmente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución.
-
- A.** Propongo que ambos transijamos.
 - B.** Siento que no siempre vale la pena preocuparse por la diferencias.
-
- 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 solució

INVENTARIO DE LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN

Inventario le ofrece una oportunidad para hacer un estudio objetivo del grado y estilo de relaciones interpersonales. Le ayudará a comprender mejor al cómo presenta y usa usted instrucción de comunicación con las personas. en sus contactos y actividades diarias. Encontrará, que hacer esto no es interesante, sino de gran ayuda para usted mismo.

INSTRUCCIONES:

Las preguntas se refieren a personas que son miembros de su equipo de trabajo:

Por favor, conteste cada pregunta tan rápido como pueda de acuerdo con lo que siente en el momento (no de manera como sentía la semana pasada o como solía sentir antes).

Consulte a nadie mientras responde este inventario. Puede discutirlo con alguien después de completado. Recuerde que el valor de este formulario perderá si usted cambia cualquier respuesta después de la discusión con otra persona.

Necesarias sus respuestas sinceras. Por favor sea franco en sus contestaciones, ya que sus respuestas son confidenciales.

Use los siguientes ejemplos como práctica. Dibuje una marca (X) en una de las tres líneas de la izquierda para indicar cómo esta pregunta se aplica a su situación.

	Si (USUALMENTE)	NO (MUY RARAS VECES)	A VECES
¿Le es fácil expresar sus puntos de vista a los demás? ¿Escuchan los otros su punto de vista?			

columna de SI debe usarse cuando la pregunta acontece la mayoría de las veces o usualmente
 NO debe usarse cuando la pregunta puede responderse cuando acontece raras veces o nunca. I
 ES debe usarse sólo cuando usted definitivamente no puede responder SI ó NO. Use est
 os posible.

cuidadosamente cada pregunta. Si no puede dar la respuesta exacta a la pregunta; conteste
 a pero esté seguro de contestar cada pregunta. No existen respuestas correctas o equivocadas
 rdo al modo como usted sienta en el momento presente.

erde que al contestar las preguntas, éstas no se refieren a los miembros de su familia.

	SI (USUALMENTE)	No (MUY RARAS VECES)	A \
En la conversación surgen palabras de la manera que usted quiera.			—
Cuándo se le pregunta que no está claro pide a interlocutor que explique lo que quiso decir?			—
Cuándo se trata de explicar algo las otras personas tienen la tendencia a "poner en su boca", es decir, a explicar lo que usted dijo?			—
Asume simplemente que otras personas conozcan lo que usted trata de decir sin que usted explique lo que realmente quiso decir?			—
Pide siempre a la otra persona que le diga a usted cómo se siente o qué piensa ella			—

¿Es un asunto que usted trata de ocultar?

¿Le es difícil hablar con algunas personas?

En la conversación, habla de cosas que son de interés para ambos (usted y la otra persona).

¿Encuentra difícil expresar sus ideas cuando difieren de las que tienen los que la rodean?

En la conversación, trata de ponerse "los zapatos de la otra persona", es decir, en el lugar de ella?

En la conversación, tiene tendencia a hablar más que la otra persona?

¿Está consciente de cómo el tono de voz puede afectar a los demás?

¿Se reprime de decir algo que sabe que sólo herirá a los demás, o hará el asunto peor?

¿Le es difícil aceptar críticas constructivas de parte de los demás?

¿Cuando alguien ha herido sus sentimientos, discute el asunto con él (ella)?

¿Pide excusas posteriormente al otro, cuando pudiera haber herido los sentimientos?

ella)			
Le incomoda mucho que en esté en desacuerdo con usted?			
Le es difícil pensar a menudo cuando está hablando con alguien?			
Fracasa al mostrar su acuerdo con otros porque siente temor de que se enojen?			
Cuándo surge un problema entre usted y otra persona, puede discutirlo sin enojarse?			
Está satisfecho de la manera como arregla sus diferencias con los otros?			
Se enfurruña y pone mala cuando alguien lo molesta?			
Se torna muy incómodo cuando alguien le hace un comentario?			
Generalmente puede hablar en las personas?			
Le es difícil dar cumplidos o alabanzas a los demás?			
Trata deliberadamente de ocultar, callar, disimular, o negar sus propias faltas a los demás?			

<p>¿Ayuda a los otros para, le comprendan diciendo lo que usted piensa, siente y cree?</p>			
<p>Le es difícil confiarse de más?</p>			
<p>¿tiene tendencia a cambiar de conversación cuando sus pensamientos se mezclan en la discusión?</p>			
<p>¿en la conversación, deja a otra persona termine de hablar antes que usted venga en lo que está diciendo ella?</p>			
<p>Nota que no pone atención cuando está hablando con otros?</p>			
<p>Trata siempre de captar el significado de lo que se dice cuando alguien está hablando?</p>			
<p>Cuándo usted habla con otros ¿muestran que están escuchando?</p>			
<p>En una discusión le es difícil ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona?</p>			
<p>¿En la conversación, puede haber una diferencia entre lo que una persona está diciendo y lo que ella puede estar pensando?</p>			

<p>Puede estar escuchando a otros cuando realmente no está?</p>			
<p>Cuándo habla, se da cuenta de cómo se sienten los otros en relación a lo que usted está diciendo?</p>			
<p>Siente que los demás serían que usted fuera un tipo de persona diferente de lo que es?</p>			
<p>¿Comprenden los demás sus sentimientos de usted?</p>			
<p>¿Le hacen comentarios los demás de que usted pretende estar siempre en lo correcto?</p>			
<p>¿Admite que se equivoca o que sabe que se equivoca en algo?</p>			

INVENTARIO DE COMUNICACIÓN INTEPERSONAL

MAS Y CLASES DE PUNTUACIÓN

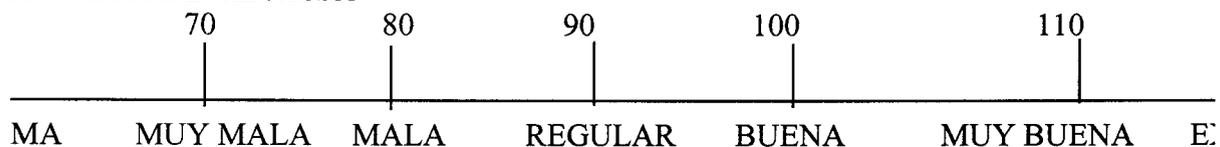
INSTRUCCIONES:

Como respondió cada pregunta del inventario. Enfrente de cada una escriba el peso apropiado en la página. Por ejemplo, si usted contestó "SI" a la pregunta No. 1, usted va a encontrar abajo que el peso es 3. Escriba el No. 3 enfrente de la pregunta No. 1 en el inventario y proceda a calificar la pregunta. Cuando haya terminado de calificar cada una de las 40 preguntas, sume el total de sus puntajes.

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

**INVENTARIO DE COMUNICACIÓN INTEPERSONAL
(CONOCETE A TI MISMO)**

LA PARA LA EVALUACIÓN



**DETERMINACIÓN DE ÁREAS ESPECÍFICAS
EN LA COMUNICACIÓN**

PUNTUACIÓN MÁXIMA	CLAVE	CONCEPTO	PREGUNTAS
21	C	Autopercepción Concepto de sí mismo	6, 16, 23, 37, 38, 39 y 49
24	E	Escuchar Poner atención	2, 9, 10, 29, 30, 31, 34 35
18	CE	Claridad de expresión saber comunicarse	1, 3, 4, 11, 32 y 36
30	ES	Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente	8, 12, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 28 y 33
27	GA	Grado de apertura ' ara los demás	5, 7, 13, 14, 22, 24, 25, 26 27

ACCIÓN DE PARTICIPANTES ANALIZADOS EN EL ESTUDIO

- . Alcocer Estrada Ramiro
- . Alonzo Fernández Arturo
- . Baca Aguilera Rocío Alejandra
- . Barrera García Pablo Antonio
- . Barojas Ramírez José Ramón
- . Capello y Rocha Vicente
- . Del Olmo González Ricardo
- . Díaz Galindo Luz del Carmen
- . Flores Rosso Luis Manuel
- 0. Gaona Laguna Jorge
- 1. González Álvarez Ana María
- 2. González Sánchez Eusebio
- 3. Martínez Becerril José Luis
- 4. Martínez García José Luis
- 5. Morales Fernández Nora Arlette
- 6. Ordoño Pérez Alicia Sandra
- 7. Pérez Hernández Enrique
- 8. Ramírez Escalante Jesús
- 9. Ramos Fernández Leticia
- 0. Salgado Gutiérrez Mercedalia
- 1. Solís Lemus Sergio Osvaldo
- 2. Vargas Lemus Teresita de Jesús
- 3. Vargas Patiño Jesús Manuel
- 4. Zaldívar Gutiérrez Enrique

DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES

Relación de Participantes

Relación 2000 Grupo 1

- . Arquer Castellsague Armando
- . Baca Aguilera Rocío Alejandra
- . Barrera Pablo Antonio
- . José Ramón Barojas Ramírez
- . Camacho Hernández Mary Carmen
- . Camarena Becerra Carlos
- . Campos González Ricardo
- . Cappello y Rocha Vicente
- . Escobedo Garza Adriana
- 0. Flores Rosso Luis Manuel
- 1. Estrada Rodríguez Fidel
- 2. López Maya Juan Carlos
- 3. Martínez Becerril José Luis
- 4. Morales Gallegos Daniel
- 5. Morales Fernández Nora Arlette
- 6. Moreno Palomar Luis Fernando
- 7. Miguel Angel Nicolás Escudero
- 8. Pacheco García Martín
- 9. Peña Vázquez José María
- 0. Reyes Trejo Daniel
- 1. Rodríguez García Angel Gerardo
- 2. Rodríguez Virgen Rafael
- 3. Sánchez Alejos Rufina Rocío
- 4. Santos López Gilda I
- 5. Taboada Ortiz Mariano Gerardo
- 6. Vargas Patiño Manuel Jesús

DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES

Relación de Participantes

ración 2000 Grupo 2

- . Alcocer Estrada Ramiro
- . Alonzo Fernández Arturo
- . Cruz Reyes Javier
- . Cueva García César
- . Curzio Gutiérrez Antonio
- . Del Olmo González Ricardo
- . García Olvera Francisco
- . García Velázquez Jesús
- . González Alvarez Ana María
- 0. González Sánchez Eusebio
- 1. Gutiérrez-Peláez Cil Rafael
- 2. Martínez García José Luis
- 3. Mazín Serna Alejandro Gabriel
- 4. Ordoño Pérez Alicia Sandra
- 5. Pérez Camargo Rodrigo
- 6. Pérez Hernández Enrique
- 7. Ramírez Nuñez Francisco
- 8. Ramos Hernández Leticia
- 9. Ramos Serrano María Martina
- 0. Rivera Gutiérrez Eduardo
- 1. Rodríguez Oviedo René
- 2. Rojas Manilla María de las Nieves
- 3. Salgado Gutiérrez Mercedalia
- 4. Saloma Núñez Eleazar
- 5. Solís Lemus Sergio Oswaldo
- 6. Vargas Lemus Teresita de Jesús
- 7. Zaldívar González Enrique

DE CONFLICTOS, EVALUADO POR EL INSTRUMENTO DE THOMAS- KILMAN, ANTES DEL DIPLOMADO

NOMBRE	CALIFICACIONES				CALIFICACIONES IDEAL		Correlación Pearson	Interpretación		
	ANTES DEL DIPLOMADO		IDEAL							
1. Alcocer Estrada Ramiro	5	12	2	3	4	4	0.9610	positiva muy fuerte		
2. Alonzo Fernández Arturo	8	7	5	8	2	4	0.3112	positiva media		
3. Baca Aguilera Rocío Alejandra	8	9	3	5	5	4	0.7557	positiva muy fuerte		
4. Barojas Ramirez José Ramón	4	6	5	7	8	4	-0.2091	negativa débil		
5. Barrera García Pablo Antonio	10	11	5	1	3	4	0.7887	positiva muy fuerte		
6. Capello y Rodríguez Vicente	8	4	8	3	7	4	-0.3383	negativa media		
7. Del Olmo González Ricardo	8	8	4	7	3	4	0.5638	positiva considerable		
8. Díaz Galindo Luz del Carmen	10	5	4	5	6	4	-0.0846	negativa débil		
9. Flores Rosso Luis Manuel	4	6	9	2	9	4	-0.0214	negativa débil		
10. Gaona Laguna Jorge	2	8	10	7	3	4	0.2729	positiva media		
11. González Alvarez Ana María	3	5	10	7	5	4	-0.2749	negativa media		
12. González Sánchez Eusebio	2	7	10	7	4	4	0.1072	positiva débil		
13. Martínez Becerril Jose Luis	10	5	10	3	2	4	0.0521	positiva débil		
14. Martínez García José Luis	8	5	8	6	4	4	-0.1996	negativa débil		
15. Morales Fernández Nora Arlette	4	8	11	4	4	4	0.3436	positiva media		
16. Ordoño Pérez Alicia Sandra	5	7	9	5	4	4	0.3306	positiva media		
17. Pérez Hernández Enrique	4	9	7	4	6	4	0.7480	positiva considerable		
18. Ramirez Escalante Jesús	4	7	11	6	3	4	0.1613	positiva débil		
19. Ramos Hernández Leticia	10	5	8	4	3	4	0.0227	positiva débil		
20. Salgado Gutiérrez Mercedesalia	2	9	7	8	4	4	0.4535	positiva media		
21. Solis Lemus Sergio Osvaldo	5	11	8	4	2	4	0.8415	positiva muy fuerte		
22. Vargas Lemus Teresita de Jesús	6	4	9	5	5	4	-0.4331	negativa media		
23. Vargas Patiño Jesus Manuel	7	9	6	4	4	4	0.9038	positiva muy fuerte		
24. Zaldívar Gutiérrez Enrique	8	6	9	3	3	4	0.2240	positiva media		
SUMA POR ESTILO	4	7	10	1	2	96	288	72	72	positiva media

En esta tabla podemos observar las calificaciones obtenidas por los directivos antes de haber tomado el diplomado de estrategias gerenciales, comparadas con las calificaciones del estilo ideal, en el manejo de conflictos propuestas por el diplomado. Podemos decir que 4 de los participantes hasta antes del diplomado tenían una correlación negativa débil (Flores Rosso, Barojas Ramirez, Diaz Galindo y Martínez Garcia), lo que quiere decir que la variable en relación con el estilo ideal propuesto por el diplomado no esta tan alejada de la misma. También se puede ver tres de ellos tuvieron una correlacion negativa media (Vargas Lemus, Capello y Rodriguez y González Alvarez),

integrar como el idóneo para el manejo conflictos. Además podemos observar que 4 integrantes presentan un correlación positiva débil y 6 de ellos presentan una correlación positiva media, lo que nos puede decir es que sus calificaciones en relación al ideal propuesto ya estaban dentro de los parametros ideales. Es muy importante mencionar que 7 de sus participantes tienen correlaciones positivas superiores a la media, lo que nos diría que ellos tienden a manejar los conflictos de forma muy similar al estilo ideal de integrar. Por último cabe mencionar que la correlación grupal (.4180) nos dice que las calificaciones del grupo se encuentran dentro de los parametros ideales que propone el diplomado. NOTA: Es importante decir que estos datos fueron concluidos mediante la estadística descriptiva, utilizando a la frecuencia como principal indicador, se tomo la puntuación mas alta que se obtuvo en el instrumento de cada una de las variables. Además utilizar la correlación Pearson

DE CONFLICTOS, EVALUADO POR EL INSTRUMENTO DE FLORES-KILMAN, DESPUES DEL DIPLOMADO

NOMBRE	CALIFICACIONES ANTES DEL DIPLOMADO					CALIFICACIONES IDEAL					Correlación Pearson	Interpretación	
	7	12	7	1	2	5	12	4	3	3			
1. Alcocer Estrada Ramiro	8	9	6	4	3	5	12	4	3	3	0.88476	positiva muy fuerte	
2. Alonzo Fernández Arturo	8	9	3	5	5	5	12	4	3	3	0.80385	positiva muy fuerte	
3. Baca Aguilera Rocio Alejandra	8	7	10	3	2	5	12	4	3	3	0.75571	positiva muy fuerte	
4. Barojas Ramirez José Ramón	7	12	8	2	1	5	12	4	3	3	0.33141	positiva media	
5. Barrera Garcia Pablo Antonio	9	3	7	6	5	5	12	4	3	3	0.84688	positiva muy fuerte	
6. Capello y Rodríguez Vicente	11	7	5	5	2	5	12	4	3	3	-0.59131	negativa considerable	
7. Del Olmo González Ricardo	2	3	8	9	9	5	12	4	3	3	0.35880	positiva media	
8. Díaz Galindo Luz del Carmen	11	3	8	1	5	5	12	4	3	3	-0.68420	negativa considerable	
9. Flores Rosso Luis Manuel	2	10	7	7	4	5	12	4	3	3	-0.16965	negativa débil	
10. Gaona Laguna Jorge	6	8	4	3	8	5	12	4	3	3	0.62203	positiva considerable	
11. González Alvarez Ana María	4	7	10	4	5	5	12	4	3	3	0.53344	positiva considerable	
12. González Sánchez Eusebio	3	9	10	5	3	5	12	4	3	3	0.23338	positiva débil	
13. Martínez Becerril Jose Luis	7	5	11	3	4	5	12	4	3	3	0.49833	positiva media	
14. Martínez Garcia José Luis	4	8	11	4	4	5	12	4	3	3	-0.04181	negativa débil	
15. Morales Fernández Nora Arlette	5	10	7	5	3	5	12	4	3	3	0.34362	positiva media	
16. Ordoño Pérez Alicia Sandra	10	11	5	1	3	5	12	4	3	3	0.87456	positiva muy fuerte	
17. Pérez Hernández Enrique	7	12	8	1	2	5	12	4	3	3	0.78868	positiva muy fuerte	
18. Ramírez Escalante Jesús	9	6	7	5	3	5	12	4	3	3	0.84688	positiva muy fuerte	
19. Ramos Hernández Leticia	8	7	10	2	3	5	12	4	3	3	0.20696	positiva débil	
20. Salgado Gutiérrez Mercedalia	5	11	7	3	4	5	12	4	3	3	0.33141	positiva media	
21. Solis Lemus Sergio Osvaldo	7	8	6	4	4	5	12	4	3	3	0.91987	positiva muy fuerte	
22. Vargas Lemus Teresita de Jesús	7	11	7	2	3	5	12	4	3	3	0.82784	positiva muy fuerte	
23. Vargas Patiño Jesús Manuel	8	6	9	3	4	5	12	4	3	3	0.88012	positiva muy fuerte	
24. Zaldivar Gutiérrez Enrique	4	12	7	1	0	120	288	96	72	72	0.18152	positiva débil	
SUMA POR ESTILO													positiva muy fuerte

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

Podemos decir que 13 de los participantes cambiaron sus correlaciones en comparación con el inicio del diplomado, 9 de ellos las subieron y sólo 4 de ellos las bajaron, con los otros 11 participantes no hubo cambio en sus correlaciones. Es importante decir que de los 7 participantes que tenían correlaciones negativas (Flores, Barojas, Díaz, González Alvarez, Vargas Lemus, Capello y Martínez Garcia) sólo 3 de ellos (Barojas, Gonzalez y Vargas) cambiaron sus correlaciones a positivas. Se puede ver que 4 de los participantes tuvieron correlaciones negativas

tan alejada de la misma. También se puede ver 2 de ellos tuvieron una correlación negativa considerable (Capello y Diaz), lo que nos muestra es que estos directivos siguen alejados en relación al estilo ideal propuesto por el diplomado, el cual sugiere un estilo de integrar como el idóneo para el manejo conflictos. Además podemos observar que 3 integrantes presentan un correlación positiva débil y 5 de ellos presentan una correlación positiva media, lo que nos dice es que sus calificaciones en relación al ideal propuesto ya están dentro de los parámetros ideales. De estos, 6 permanecieron en la misma correlación, y los otros 2 las subieron (Barojas y Martínez Becerril). Es muy importante mencionar que 12 participantes tienen correlaciones positiva superiores a la media, lo que nos diría que ellos tienden a manejar los conflictos de forma muy similar al estilo ideal de integrar, de los cuales 6 de ellos las subieron, 5 permanecieron y Del Olmo la bajo. Por último cabe mencionar que la correlación grupal (-.8881) nos dice que el grupo esta muy cerca del estilo ideal de manejar los conflictos.

NOTA: Es importante decir que estos datos fueron concluidos mediante la estadística descriptiva, utilizando a la frecuencia como principal indicador, se tomo la puntuación mas alta que se obtuvo en el instrumento de cada una de las variables. Además utilizar la correlación Pearson

NOMBRE	CALIFICACIONES ANTES DEL DIPLOMADO		CALIFICACIONES DESPUES DEL DIPLOMADO		Correlación Pearson	Interpretación						
	ANTES DEL DIPLOMADO	DESPUES DEL DIPLOMADO	ANTES DEL DIPLOMADO	DESPUES DEL DIPLOMADO								
1. Alcoer Estrada Ramiro	5	12	2	3	4	7	12	7	1	2	0.7563	positiva considerable
2. Alonzo Fernández Arturo	8	7	5	8	2	8	9	6	4	3	0.5769	positiva considerable
3. Baca Aguilera Rocío Alejandra	8	9	3	5	5	8	9	3	5	5	1.0000	perfecta
4. Barojas Ramírez José Ramón	4	6	5	7	8	8	7	10	3	2	-0.8859	negativa muy fuerte
5. Barrera García Pablo Antonio	10	11	5	1	3	7	12	8	2	1	0.8487	positiva muy fuerte
6. Capello y Rodríguez Vicente	8	4	8	3	7	9	3	7	6	5	0.6198	positiva considerable
7. Del Olmo González Ricardo	8	8	4	7	3	11	7	5	5	2	0.8035	positiva muy fuerte
8. Díaz Galindo Luz del Carmen	10	5	4	5	6	2	3	8	9	9	-0.6233	negativa considerable
9. Flores Rosso Luis Manuel	4	6	9	2	9	11	3	8	1	5	0.2653	positiva media
10. Gaona Laguna Jorge	2	8	10	7	3	2	10	7	7	4	0.8371	positiva muy fuerte
11. González Alvarez Ana María	3	5	10	7	5	6	8	4	3	8	-0.6216	negativa considerable
12. González Sánchez Eusebio	2	7	10	7	4	4	7	10	4	5	0.7954	positiva muy fuerte
13. Martínez Becerril Jose Luis	10	5	10	3	2	3	9	10	5	3	0.3167	positiva media
14. Martínez García José Luis	8	5	8	6	4	7	5	11	3	4	0.7513	positiva considerable
15. Morales Fernández Nora Arlette	4	8	11	4	4	4	8	11	4	4	1.0000	perfecta
16. Ordoño Pérez Alicia Sandra	5	7	9	5	4	5	10	7	5	3	0.7087	positiva considerable
17. Pérez Hernández Enrique	4	9	7	4	6	10	11	5	1	3	0.4326	positiva media
18. Ramírez Escalante Jesús	4	7	11	6	3	7	12	8	1	2	0.4609	positiva media
19. Ramos Hernández Leticia	10	5	8	4	3	9	6	7	5	3	0.9587	positiva muy fuerte
20. Salgado Gutiérrez Mercedalia	2	9	7	8	4	8	7	10	2	3	-0.0759	negativa débil
21. Solis Lemus Sergio Osvaldo	5	11	8	4	2	5	11	7	3	4	0.9391	positiva muy fuerte
22. Vargas Lemus Teresita de Jesús	6	4	9	5	5	7	8	6	4	4	-0.0145	negativa débil
23. Vargas Patiño Jesús Manuel	7	9	6	4	4	7	11	7	2	3	0.9806	positiva muy fuerte
24. Zaldívar Gutiérrez Enrique	8	6	9	3	3	8	6	9	3	4	0.9895	positiva muy fuerte
SUMA POR ESTILO	4	7	10	1	2	4	12	7	1	0	0.7742	positiva muy fuerte

En esta tabla podemos observar las calificaciones obtenidas por los directivos antes y después de haber tomado el diplomado de estrategias gerenciales, en relación al manejo de conflictos. Podemos ver que el comparativo nos muestra que son 2 de los participantes tienen una correlación negativa débil (Salgado y Vargas Lemus), otros dos tienen una correlación negativa considerable (Díaz y González Álvarez) y sólo uno (Barojas) tuvo una correlación negativa muy fuerte. También podemos ver que son 4 los participantes que después de tomar el diplomado tuvieron una correlación positiva media (Pérez, Flores, Ramírez y Martínez Becerril), además es importante mencionar que son doce los participantes que tienen correlaciones mayores a 0.5, de los cuales 4 de ellos tiene una correlación considerable y 8 tienen una correlación muy fuerte. Cabe mencionar que después del diplomado la correlación grupal es del 0.77, lo que quiere decir es que es una correlación positiva muy fuerte. Por último es importante decir que son doce los participantes que están en el estilo de integrar el cual es el idóneo para el manejo conflictos de acuerdo al diplomado.

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

CORRELACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DE LOS GRUPOS DE DIRECTIVOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO AL TIPO DE LIDERAZGO, EVALUADO POR EL CUESTIONARIO DE HERSEY Y BLANCHARD, ANTES DEL DIPLOMADO												
NOMBRE	CALIFICACION OBTENIDA				CALIFICACION IDEAL				Correlación Pearson	Interpretación		
	C1	C2	C3	C4	C1	C2	C3	C4				
1. Alcocer Estrada Ramiro	0	-3	2	0	3	4	2	1	-0.6888	negativa considerable		
2. Alonzo Fernández Arturo	0	1	4	0	3	4	2	1	-0.0682	negativa débil		
3. Baca Aguilera Rocío Alejandra	6	5	0	2	3	4	2	1	0.7032	positiva considerable		
4. Barojas Ramírez José Ramón	2	1	1	1	3	4	2	1	0.2582	positiva media		
5. Barrera García Pablo Antonio	3	4	7	4	3	4	2	1	-0.2981	negativa débil		
6. Capello y Rodríguez Vicente	-2	4	7	3	3	4	2	1	-0.2070	negativa débil		
7. Del Olmo González Ricardo	0	0	2	0	3	4	2	1	-0.2582	negativa media		
8. Díaz Galindo Luz del Carmen	2	2	5	0	3	4	2	1	0.1879	positiva débil		
9. Flores Rosso Luis Manuel	0	10	2	0	3	4	2	1	0.7593	positiva considerable		
10. Gaona Laguna Jorge	-4	7	0	0	3	4	2	1	0.4799	positiva media		
11. González Alvarez Ana María	2	3	4	2	3	4	2	1	0.1348	positiva débil		
12. González Sánchez Eusebio	-1	1	2	0	3	4	2	1	0	no existe correlación		
13. Martínez Becerril José Luis	4	6	0	2	3	4	2	1	0.8000	positiva muy fuerte		
14. Martínez García José Luis	-2	3	3	0	3	4	2	1	0.2108	positiva débil		
15. Morales Fernández Nora Arlette	2	6	3	0	3	4	2	1	0.8779	positiva muy fuerte		
16. Ordoño Pérez Alicia Sandra	0	3	0	0	3	4	2	1	0.7746	positiva muy fuerte		
17. Pérez Hernández Enrique	2	10	7	0	3	4	2	1	0.7057	positiva considerable		
18. Ramírez Escalante Jesús	2	8	0	0	3	4	2	1	0.8866	positiva muy fuerte		
19. Ramos Hernández Leticia	0	0	2	1	3	4	2	1	-0.6742	negativa muy fuerte		
20. Salgado Gutiérrez Mercedalia	2	6	0	2	3	4	2	1	0.7182	positiva considerable		
21. Solís Lemus Sergio Osvaldo	4	6	0	-4	3	4	2	1	0.9898	positiva muy fuerte		
22. Vargas Lemus Teresita de Jesús	1	2	2	6	3	4	2	1	-0.7569	negativa muy fuerte		
23. Vargas Patiño Jesús Manuel	-4	3	0	0	3	4	2	1	0.2247	positiva débil		
24. Zaldívar Gutiérrez Enrique	0	8	5	0	3	4	2	1	0.6214	positiva considerable		
SUMA POR CUADRANTE	2	12	9	1	72	96	48	24	0.6269	positiva considerable		

En esta tabla podemos observar las calificaciones obtenidas por los directivos antes de haber tomado el diplomado de estrategias gerenciales, comparadas con las calificaciones del estilo ideal, en el tipo de liderazgo propuestas por el diplomado. Podemos decir que 3 de los participantes hasta antes del diplomado tenían una correlación negativa débil (Alonzo, Barrera y Capello) lo que quiere decir que la variable en relación con el estilo ideal propuesto por el diplomado no está tan alejada de la misma. También se puede ver

tipo de liderazgo de equipo como el idóneo llevar el liderazgo. Además podemos observar que 4 integrantes presentan un correlación positiva estaban dentro de los parámetros ideales. Es muy importante mencionar que 10 de sus participantes tienen correlaciones positivas superiores a la media, lo que nos diría que ellos tienden a manejar los conflictos de forma muy similar al tipo ideal de liderazgo que es el de equipo. Por último cabe mencionar que la correlación grupal (.6269) nos dice que las calificaciones del grupo se encuentran dentro de los parámetros ideales que propone el diplomado.

NOTA: Es importante decir que estos datos fueron concluidos mediante la estadística descriptiva, utilizando a la frecuencia como principal

CORRELACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DE LOS GRUPOS DE DIRECTIVOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO AL TIPO DE LIDERAZGO, EVALUADO POR EL CUESTIONARIO DE HERSEY Y BLANCHARD, DESPUES DEL DIPLOMADO

NOMBRE	CALIFICACION OBTENIDA				CALIFICACION IDEAL				Correlación Person	Interpretación
	C1	C2	C3	C4	C1	C2	C3	C4		
1. Alcocer Estrada Ramiro	4	6	5	4	3	4	2	1	0.6742	positiva considerable
2. Alonzo Fernández Arturo	0	4	5	-1	3	4	2	1	0.4385	positiva media
3. Baca Aguilera Rocío Alejandra	2	5	6	0	3	4	2	1	0.5157	positiva considerable
4. Barojas Ramírez José Ramón	4	-1	-4	0	3	4	2	1	0.1954	positiva débil
5. Barrera García Pablo Antonio	4	6	5	4	3	4	2	1	0.6742	positiva considerable
6. Capello y Rodríguez Vicente	-1	3	-1	0	3	4	2	1	0.6138	positiva considerable
7. Del Olmo González Ricardo	0	1	1	4	3	4	2	1	-0.7454	negativa considerable
8. Díaz Galindo Luz del Carmen	2	0	-4	0	3	4	2	1	0.3078	positiva media
9. Flores Rosso Luis Manuel	1	5	4	2	3	4	2	1	0.4243	positiva media
10. Gaona Laguna Jorge	-4	-2	6	2	3	4	2	1	-0.6404	negativa considerable
11. González Alvarez Ana María	2	3	4	2	3	4	2	1	0.1348	positiva débil
12. González Sánchez Eusebio	0	6	4	0	3	4	2	1	1	perfecta
13. Martínez Becerril Jose Luis	-1	-2	-2	-2	3	4	2	1	0.2582	positiva media
14. Martínez García José Luis	3	5	1	0	3	4	2	1	0.9898	positiva muy fuerte
15. Morales Fernández Nora Arlette	2	6	3	0	3	4	2	1	0.8779	positiva muy fuerte
16. Ordoño Pérez Alicia Sandra	4	1	3	0	3	4	2	1	0.2828	positiva media
17. Pérez Hernández Enrique	3	4	7	4	3	4	2	1	-0.2981	negativa media
18. Ramírez Escalante Jesús	4	6	5	4	3	4	2	1	0.6742	positiva considerable
19. Ramos Hernández Leticia	4	6	1	4	3	4	2	1	0.5636	positiva considerable
20. Salgado Gutiérrez Mercedalia	-1	8	0	0	3	4	2	1	0.7081	positiva considerable
21. Solís Lemus Sergio Osvaldo	-4	6	4	0	3	4	2	1	0.2911	positiva media
22. Vargas Lemus Teresita de Jesús	4	2	7	2	3	4	2	1	-0.1639	negativa débil
23. Vargas Patiño Jesús Manuel	0	5	5	4	3	4	2	1	-0.1085	negativa débil
24. Zaldivar Gutiérrez Enrique	0	8	5	0	3	4	2	1	0.6214	positiva considerable
SUMA POR CUADRANTE	3	13	7	1	72	96	48	24	0.7807	positiva muy fuerte

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

Podemos decir que 19 de los participantes cambiaron sus correlaciones en comparación con el inicio del diplomado, 9 de ellos las subieron y sólo 10 de ellos las bajaron, con los otros 5 participantes no hubo cambio en sus correlaciones. Es importante decir que de los 8 participantes que tenían correlaciones negativas (Alcocer, Alonzo, Barrera, Ramos, Del Olmo y Vargas Lemus) sólo 5 de ellos (Alcocer, Alonzo, Barrera, Capello y Ramos) cambiaron sus correlaciones a positivas. Se puede ver que 5 de los participantes tuvieron correlaciones negativas

es que estos directivos siguen alejados en relación al estilo ideal propuesto por el diplomado, el cual sugiere un tipo de liderazgo de equipo como

De estos, 2 permanecieron en la misma correlación, y los otros 2 las subieron (Alonzo y Díaz). Es muy importante mencionar que

10 participantes tienen correlaciones positivas superiores a la media, lo que nos diría que ellos tienden a tener un tipo de liderazgo de forma muy similar al estilo ideal de equipo, de los cuales 5 de ellos las subieron, 4 permanecieron y Ramírez la bajo. Por último cabe mencionar que la correlación grupal (.7807) nos dice que el grupo está muy cerca del tipo ideal de liderazgo que es el de equipo.

COMPARATIVO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DE LOS DIRECTIVOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO AL TIPO DE LIDERAZGO, EVALUADO POR EL CUESTIONARIO DE HERSEY Y BLANCHARD, A TRAVEZ DE LA CORRELACION.												
NOMBRE	ANTES DEL DIPLOMADO				DESPUES DEL DIPLOMADO				Correlación	Person	Interpretación	
	C 1	C 2	C 3	C 4	C 1	C 2	C 3	C 4				
1. Alcocer Estrada Ramiro	0	-3	2	0	4	6	5	4	-0.5489		negativa considerable	
2. Alonzo Fernández Arturo	0	1	4	0	0	4	5	-1	0.8374		positiva muy fuerte	
3. Baca Aguilera Rocío Alejandra	6	5	0	2	2	5	6	0	-0.2308		negativa débil	
4. Barojas Ramírez José Ramón	2	1	1	1	4	-1	-4	0	0.8575		positiva muy fuerte	
5. Barrera García Pablo Antonio	3	4	7	4	4	6	5	4	0.3015		positiva media	
6. Capello y Rodríguez Vicente	-2	4	7	3	-1	3	-1	0	0.1882		positiva débil	
7. Del Olmo González Ricardo	0	0	2	0	0	1	1	4	-0.1925		negativa débil	
8. Díaz Galindo Luz del Carmen	2	2	5	0	2	0	-4	0	-0.7389		negativa considerable	
9. Flores Rosso Luis Manuel	0	10	2	0	1	5	4	2	0.8437		positiva muy fuerte	
10. Gaona Laguna Jorge	-4	7	0	0	-4	-2	6	2	0.0082		positiva débil	
11. González Alvarez Ana María	2	3	4	2	2	3	4	2	1.0000		perfecta	
12. González Sánchez Eusebio	-1	1	2	0	0	6	4	0	0.7746		positiva muy fuerte	
13. Martínez Becerril Jose Luis	4	6	0	2	-1	-2	-2	-2	0.2582		positiva media	
14. Martínez García José Luis	-2	3	3	0	3	5	1	0	0.1841		positiva débil	
15. Morales Fernández Nora Ariette	2	6	3	0	2	6	3	0	1.0000		perfecta	
16. Ordoño Pérez Alicia Sandra	0	3	0	0	4	1	3	0	-0.3651		negativa media	
17. Pérez Hernández Enrique	2	10	7	0	3	4	7	4	0.3998		positiva media	
18. Ramírez Escalante Jesús	2	8	0	0	4	6	5	4	0.7817		positiva muy fuerte	
19. Ramos Hernández Leticia	0	0	2	1	4	6	1	4	-0.8866		negativa muy fuerte	
20. Salgado Gutiérrez Mercedalia	2	6	0	2	-1	8	0	0	0.9002		positiva muy fuerte	
21. Solís Lemus Sergio Osvaldo	4	6	0	-4	-4	6	4	0	0.1864		positiva débil	
22. Vargas Lemus Teresita de Jesús	1	2	2	6	4	2	7	2	-0.4612		negativa media	
23. Vargas Patiño Jesús Manuel	-4	3	0	0	0	5	5	4	0.9019		positiva muy fuerte	
24. Zaldívar Gutiérrez Enrique	0	8	5	0	0	8	5	0	1.0000		perfecta	
SUMA POR CUADRANTE	2	12	9	1	3	13	7	1	0.9648		positiva muy fuerte	

En esta tabla podemos observar las calificaciones obtenidas por los directivos antes y después de haber tomado el diplomado de estrategias gerenciales, en cuanto al tipo de liderazgo. Podemos ver que el comparativo nos muestra que son 2 de los participantes que tienen una correlación negativa débil (Baca y Del Olmo), otros dos tienen una correlación negativa considerable (Alcocer y Díaz) y sólo uno (Ramos) tuvo una correlación negativa muy fuerte. También podemos ver que son 3 los participantes que después de tomar el diplomado tuvieron una correlación positiva débil y 3 tuvieron una correlación positiva media (Pérez, Martínez y Barrera), además es importante mencionar que son 7 los participantes que tienen correlaciones mayores a 0.5, los cuales tienen una correlación positiva muy fuerte. Cabe mencionar que después del diplomado la correlación grupal es del 0.9648, lo que quiere decir que es una correlación positiva muy

liderazgo.

NOTA: Es importante decir que estos datos fueron concluidos mediante la estadística descriptiva, utilizando a la frecuencia como principal

CORRELACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DE LOS GRUPOS DE DIRECTIVOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO AL INVENTARIO DE LA COMUNICACION, EVALUADO POR EL CUESTIONARIO TOMADO DEL MANUAL DE ESTRATEGIA GERENCIALES, ANTES DEL DIPLOMADO												
NOMBRE	CALIFICACION OBTENIDA					CALIFICACION IDEAL					Correlación Pearson	Interpretación
	C	E	CE	ES	GA	C	E	CE	ES	GA		
1. Alcocer Estrada Ramiro	15	21	18	18	18	21	24	18	30	27	0.22361	positiva débil
2. Alonzo Fernández Arturo	21	18	18	25	19	21	24	18	30	27	0.64327	positiva considerable
3. Baca Aguilera Rocío Alejandra	21	18	16	24	23	21	24	18	30	27	0.84665	positiva muy fuerte
4. Barojas Ramírez José Ramón	14	22	18	26	24	21	24	18	30	27	0.85349	positiva muy fuerte
5. Barrera García Pablo Antonio	18	24	18	21	27	21	24	18	30	27	0.60634	positiva considerable
6. Capello y Rodríguez Vicente	14	18	15	20	21	21	24	18	30	27	0.88141	positiva muy fuerte
7. Del Olmo González Ricardo	15	19	13	21	17	21	24	18	30	27	0.90000	positiva muy fuerte
8. Díaz Galindo Luz del Carmen	19	20	18	23	22	21	24	18	30	27	0.99124	positiva muy fuerte
9. Flores Rosso Luis Manuel	17	21	18	28	25	21	24	18	30	27	0.95038	positiva muy fuerte
10. Gaona Laguna Jorge	13	14	16	25	24	21	24	18	30	27	0.80680	positiva muy fuerte
11. González Alvarez Ana María	21	22	18	25	27	21	24	18	30	27	0.90167	positiva muy fuerte
12. González Sánchez Eusebio	16	18	11	21	16	21	24	18	30	27	0.86711	positiva muy fuerte
13. Martínez Becerril Jose Luis	20	24	17	27	24	21	24	18	30	27	0.97014	positiva muy fuerte
14. Martínez García José Luis	21	21	15	18	21	21	24	18	30	27	0.35355	positiva media
15. Morales Fernández Nora Arlette	21	24	18	27	24	21	24	18	30	27	0.97073	positiva muy fuerte
16. Ordoño Pérez Alicia Sandra	21	21	18	30	25	21	24	18	30	27	0.95479	positiva muy fuerte
17. Pérez Hernández Enrique	21	14	14	27	21	21	24	18	30	27	0.74683	positiva considerable
18. Ramírez Escalante Jesús	21	16	12	21	23	21	24	18	30	27	0.70186	positiva considerable
19. Ramos Hernández Leticia	19	24	18	28	27	21	24	18	30	27	0.97307	positiva muy fuerte
20. Salgado Gutiérrez Mercedalia	21	21	18	14	15	21	24	18	30	27	-0.67672	negativa considerable
21. Solís Lemus Sergio Osvaldo	18	24	18	27	25	21	24	18	30	27	0.95036	positiva muy fuerte
22. Vargas Lemus Teresita de Jesús	18	23	17	28	21	21	24	18	30	27	0.89977	positiva muy fuerte
23. Vargas Patiño Jesús Manuel	16	23	15	24	25	21	24	18	30	27	0.90403	positiva muy fuerte
24. Zaldívar Gutiérrez Enrique	17	12	18	27	27	21	24	18	30	27	0.66971	positiva considerable
PROMEDIO POR ESTILO	18	20	16	24	23	21	24	18	30	27	0.99745	positiva muy fuerte

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

Podemos ver que sólo Salgado Gutiérrez es la única participante que hasta antes del diplomado tiene una correlación negativa considerable lo que nos muestra que estaba alejada en relación al estilo ideal propuesto por el diplomado. Además podemos observar que Alcocer presenta un correlación positiva débil y Martínez García presenta una correlación positiva media, lo que nos puede decir es que sus calificaciones en relación al ideal propuesto ya estaban dentro de los parámetros ideales. Es muy importante mencionar que 21 de sus participantes tienen correlaciones positivas superiores a la media, de estas 5 de ellas son positivas considerables y las otras 16 son positivas muy fuertes, lo que nos diría que ellos tienden a llevar la comunicación de forma muy similar al estilo ideal que propone el diplomado. Por último cabe mencionar que la correlación grupal (.997) nos dice que las calificaciones son muy altas además de que el grupo ya se encuentran dentro de los parámetros ideales que propone el diplomado.

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

CORRELACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DE LOS GRUPOS DE DIRECTIVOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO AL INVENTARIO DE LA COMUNICACION, EVALUADO POR EL CUESTIONARIO TOMADO DEL MANUAL DE ESTRATEGIA GERENCIALES, DESPUES DEL DIPLOMADO

NOMBRE	CALIFICACION OBTENIDA					CALIFICACION IDEAL					Correlación Person	Interpretación
	C	E	CE	ES	GA	C	E	CE	ES	GA		
1. Alcocer Estrada Ramiro	21	23	16	23	26	21	24	18	30	27	0.81164	positiva muy fuerte
2. Alonzo Fernández Arturo	21	18	16	24	24	21	24	18	30	27	0.83969	positiva muy fuerte
3. Baca Aguilera Rocío Alejandra	21	18	16	24	23	21	24	18	30	27	0.84665	positiva muy fuerte
4. Barojas Ramírez José Ramón	12	4	12	18	19	21	24	18	30	27	0.50069	positiva considerable
5. Barrera García Pablo Antonio	19	22	16	27	24	21	24	18	30	27	0.99795	positiva muy fuerte
6. Capello y Rodríguez Vicente	12	16	15	18	17	21	24	18	30	27	0.75548	positiva muy fuerte
7. Del Olmo González Ricardo	20	18	18	27	27	21	24	18	30	27	0.85249	positiva muy fuerte
8. Díaz Galindo Luz del Carmen	20	18	20	22	20	21	24	18	30	27	0.44721	positiva media
9. Flores Rosso Luis Manuel	20	18	20	22	20	21	24	18	30	27	0.44721	positiva media
10. Gaona Laguna Jorge	20	23	18	28	19	21	24	18	30	27	0.74410	positiva considerable
11. González Alvarez Ana María	18	21	20	30	27	21	24	18	30	27	0.90449	positiva muy fuerte
12. González Sánchez Eusebio	21	24	18	24	20	21	24	18	30	27	0.66697	positiva considerable
13. Martínez Becerril Jose Luis	20	20	20	29	10	21	24	18	30	27	0.18814	positiva débil
14. Martínez García José Luis	18	18	18	30	24	21	24	18	30	27	0.88388	positiva muy fuerte
15. Morales Fernández Nora Arlette	21	24	18	27	24	21	24	18	30	27	0.97073	positiva muy fuerte
16. Ordoño Pérez Alicia Sandra	21	21	18	30	25	21	24	18	30	27	0.95479	positiva muy fuerte
17. Pérez Hernández Enrique	18	24	18	21	27	21	24	18	30	27	0.60634	positiva considerable
18. Ramírez Escalante Jesús	19	23	15	25	25	21	24	18	30	27	0.94812	positiva muy fuerte
19. Ramos Hernández Leticia	18	24	18	29	24	21	24	18	30	27	0.94820	positiva muy fuerte
20. Salgado Gutiérrez Mercedalia	18	22	14	23	21	21	24	18	30	27	0.91047	positiva muy fuerte
21. Solís Lemus Sergio Osvaldo	20	17	20	26	24	21	24	18	30	27	0.70711	positiva considerable
22. Vargas Lemus Teresita de Jesús	21	21	18	24	20	21	24	18	30	27	0.80226	positiva muy fuerte
23. Vargas Patiño Jesús Manuel	18	24	18	29	24	21	24	18	30	27	0.94820	positiva muy fuerte
24. Zaldívar Gutiérrez Enrique	12	5	12	18	19	21	24	18	30	27	0.53357	positiva considerable
PROMEDIO POR ESTILO	19	19	17	25	22	21	24	18	30	27	0.97572	positiva muy fuerte

En esta tabla podemos observar las calificaciones obtenidas por los directivos después de haber tomado el diplomado de estrategias gerenciales, comparadas con las calificaciones del estilo ideal, en el inventario de la comunicación propuestas por el diplomado. Podemos decir que 13 de los participantes cambiaron sus correlaciones en comparación con el inicio del diplomado, 6 de ellos las subieron, 4 las bajaron dentro de la misma y 3 bajaron de correlación, con los otros 11 participantes no hubo cambio en sus correlaciones, ya que se mantuvieron dentro de la misma. Es importante decir que después del diplomado de estrategias gerenciales ningún participante tuvo

es que sus calificaciones en relación al ideal propuesto ya están dentro de los parámetros ideales. Es muy importante mencionar que

similar al estilo ideal que propone el diplomado, de los cuales 6 de ellos las subieron positivas fuertes (Alcocer, Alonzo, Barrera, Martínez García, Ramírez y Salgado), 1 permanecieron en la misma y 4 de ellos la bajaron (Barojas, Gaona, González Sánchez y Solís) a positiva considerable. Por último cabe mencionar que la correlación grupal (.9757) nos dice que aunque está bajo sigue siendo muy alta, además de estar dentro de los parámetros ideales y estar muy cerca del estilo ideal de llevar la comunicación.

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

COMPARATIVO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DE LOS DIRECTIVOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO AL INVENTARIO DE LA COMUNICACION, EVALUADO POR EL CUESTIONARIO TOMADO DEL MANUAL DE ESTRATEGIAS GERENCIALES, A TRAVEZ DE LA CORRELACION.

NOMBRE	ANTES DEL DIPLOMADO					DESPUES DEL DIPLOMADO					Correlación		Interpretación
	C	E	CE	ES	GA	C	E	CE	ES	GA	Person		
1. Alcocer Estrada Ramiro	15	21	18	18	18	21	23	16	23	26	0.19104	positiva débil	
2. Alonzo Fernández Arturo	21	18	18	25	19	21	18	16	24	24	0.67281	positiva considerable	
3. Baca Aguilera Rocío Alejandra	21	18	16	24	23	21	18	16	24	23	1.00000	positiva perfecta	
4. Barojas Ramírez José Ramón	14	22	18	26	24	12	4	12	18	19	0.38063	positiva media	
5. Barrera García Pablo Antonio	18	24	18	21	27	19	22	16	27	24	0.60061	positiva considerable	
6. Capello y Rodríguez Vicente	14	18	15	20	21	12	16	15	18	17	0.89735	positiva muy fuerte	
7. Del Olmo González Ricardo	15	19	13	21	17	20	18	20	20	20	-0.35355	negativa media	
8. Díaz Galindo Luz del Carmen	19	20	18	23	22	20	18	20	22	20	0.51150	positiva considerable	
9. Flores Rosso Luis Manuel	17	21	18	28	25	20	18	20	22	20	0.53128	positiva considerable	
10. Gaona Laguna Jorge	13	14	16	25	24	20	23	18	28	19	0.42274	positiva media	
11. González Alvarez Ana María	21	22	18	25	27	18	21	20	30	27	0.80711	positiva muy fuerte	
12. González Sánchez Eusebio	16	18	11	21	16	21	24	18	24	20	0.92534	positiva muy fuerte	
13. Martínez Becerril Jose Luis	20	24	17	27	24	20	20	20	29	10	0.24147	positiva débil	
14. Martínez García José Luis	21	21	15	18	21	18	18	18	30	24	-0.06250	negativa débil	
15. Morales Fernández Nora Arlette	21	24	18	27	24	21	24	18	27	24	1.00000	positiva perfecta	
16. Ordoño Pérez Alicia Sandra	21	21	18	30	25	21	21	18	30	25	1.00000	positiva perfecta	
17. Pérez Hernández Enrique	21	14	14	27	21	18	24	18	21	27	0.05573	positiva débil	
18. Ramírez Escalante Jesús	21	16	12	21	23	19	23	15	25	25	0.72688	positiva considerable	
19. Ramos Hernández Leticia	19	24	18	28	27	18	24	18	29	24	0.94620	positiva muy fuerte	
20. Salgado Gutiérrez Mercedalia	21	21	18	14	15	18	22	14	23	21	-0.32273	negativa media	
21. Solis Lemus Sergio Osvaldo	18	24	18	27	25	20	17	20	26	24	0.55776	positiva considerable	
22. Vargas Lemus Teresita de Jesus	18	23	17	28	21	21	21	18	24	20	0.87672	positiva muy fuerte	
23. Vargas Patiño Jesús Manuel	16	23	15	24	25	18	24	18	29	24	0.88668	positiva muy fuerte	
24. Zaldívar Gutiérrez Enrique	17	12	18	27	27	12	5	12	18	19	0.97933	positiva muy fuerte	
PROMEDIO POR ESTILO	18	20	16	24	23	19	19	17	25	22	0.97259	positiva muy fuerte	

En esta tabla podemos observar las calificaciones obtenidas por los directivos antes y después de haber tomado el diplomado de estrategias gerenciales, relación al inventario de la comunicación. Podemos ver que el comparativo nos muestra que sólo un participante tienen una correlación negativa débil (Martínez) y otros dos tienen una correlación negativa media (Del Olmo y Salgado). También podemos ver que son 3 los participantes que después de tomar el diplomado tuvieron una correlación positiva débil y 2 tuvieron una correlación positiva media (Gaona y Barojas), además es importante mencionar que son 13 los participantes que tienen correlaciones mayores a 0.5, de los cuales, 6 tienen una correlación positiva considerable y 7 una muy fuerte. Cabe mencionar que después del diplomado la correlación grupal es del 0.97259, lo que quiere decir es que es una correlación positiva muy fuerte.

NOTA: Es importante decir que estos datos fueron concluidos mediante la estadística descriptiva, utilizando a la frecuencia como principal indicador, se tomo la puntuación mas alta que se obtuvo en el instrumento de cada una de las variables. Además utilizar la correlación Pearson

COMPARATIVO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DE LOS DIRECTIVOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO AL INVENTARIO DE LA COMUNICACION, EVALUADO POR EL CUESTIONARIO TOMADO DEL MANUAL DE ESTRATEGIAS GERENCIALES, A TRAVEZ DE LA CORRELACION.												
NOMBRE	ANTES DEL DIPLOMADO				DESPUES DEL DIPLOMADO				Pearson	Interpretación		
	Estilo 1	Estilo 2	Estilo 3	Estilo 4	Estilo 1	Estilo 2	Estilo 3	Estilo 4				
1. Alcocer Estrada Ramiro	1	12	12	8	10	10	7	13	-0.31476	negativa media		
2. Alonso Fernández Arturo	9	11	15	5	10	12	13	5	0.94483	positiva muy fuerte		
3. Baca Aguilera Rocío Alejandra	12	8	10	10	11	7	11	11	0.81650	positiva muy fuerte		
4. Barojas Ramírez José Ramón	10	9	11	10	10	12	9	9	-0.86603	negativa muy fuerte		
5. Barrera García Pablo Antonio	5	18	16	4	11	11	7	11	-0.48114	negativa media		
6. Capello y Rodríguez Vicente	7	16	13	4	9	14	12	5	0.97913	positiva muy fuerte		
7. Del Olmo González Ricardo	5	17	10	8	5	12	7	10	0.82001	positiva muy fuerte		
8. Díaz Galindo Luz del Carmen	11	14	7	11	10	9	9	11	0.09091	positiva débil		
9. Flores Rosso Luis Manuel	7	14	12	7	9	13	6	12	0.02962	positiva débil		
10. Gaona Laguna Jorge	8	14	8	10	8	12	14	6	0.12910	positiva débil		
11. González Alvarez Ana María	9	8	12	11	8	13	9	9	-0.57637	negativa considerable		
12. González Sánchez Eusebio	7	12	13	8	12	8	12	8	0.00000	no existe correlación		
13. Martínez Becerril Jose Luis	7	11	12	10	7	13	9	11	0.59761	positiva considerable		
14. Martínez García José Luis	9	15	9	7	5	14	14	7	0.61546	positiva considerable		
15. Morales Fernández Nora Arlette	6	9	16	9	6	9	16	9	1.00000	positiva perfecta		
16. Ordoño Pérez Alicia Sandra	5	13	12	10	8	12	11	9	0.92338	positiva muy fuerte		
17. Pérez Hernández Enrique	9	11	15	5	5	15	16	4	0.87885	positiva muy fuerte		
18. Ramírez Escalante Jesús	6	8	13	8	5	13	16	6	0.83397	positiva muy fuerte		
19. Ramos Hernández Leticia	9	13	6	12	10	7	10	12	-0.25565	negativa media		
20. Salgado Gutiérrez Mercedalia	12	10	10	8	7	14	10	12	-0.68359	negativa considerable		
21. Solís Lemus Sergio Osvaldo	8	12	12	8	8	12	13	5	0.93704	positiva muy fuerte		
22. Vargas Lemus Teresita de Jesús	10	10	13	7	8	14	9	9	0.00000	no existe correlación		
23. Vargas Patiño Jesús Manuel	8	11	11	9	7	10	12	11	0.72008	positiva considerable		
24. Zaldívar Gutiérrez Enrique	7	15	7	11	9	14	12	5	0.26673	positiva media		
SUMA POR ESTILO	2	13	9	0	3	11	7	3	0.97743	positiva muy fuerte		

En esta tabla podemos observar las calificaciones obtenidas por los directivos antes y después de haber tomado el diplomado de estrategias gerenciales, en cuanto al estilo de la comunicación. Podemos ver que el comparativo nos muestra que son 3 de los participantes tienen una correlación negativa media (Ramos, Barrera y Alcocer), otros dos tienen una correlación negativa considerable (Ramos y González) y uno tuvo una correlación negativa muy fuerte. También podemos ver que son 3 los participantes que después de tomar el diplomado tuvieron una correlación positiva débil (Díaz, Flores y Gaona) y uno tuvo una correlación positiva media (Zaldívar), además es importante mencionar fuerte. Cabe mencionar que después del diplomado la correlación grupal es del 0.97743, lo que quiere decir es que es una correlación positiva muy fuerte.

NOTA: Es importante decir que estos datos fueron concluidos mediante la estadística descriptiva, utilizando a la frecuencia como principal

CORRELACION DE LOS RESULTADOS DE LAS DIRECTIVAS EN CUANTO AL ESTILO DE COMUNICACIÓN ANTES Y DESPUES DEL DIPLOMADO

NOMBRE	ANTES DEL DIPLOMADO				DESPUES DEL DIPLOMADO				Pearson	Interpretación
	Estilo 1	Estilo 2	Estilo 3	Estilo 4	Estilo 1	Estilo 2	Estilo 3	Estilo 4		
	1. Baca Aguilera Rocío Alejandra	12	8	10	10	11	7	11		
2. Díaz Galindo Luz del Carmen	11	14	7	11	10	9	9	11	0.09091	positiva débil
3. González Alvarez Ana Maria	9	8	12	11	8	13	9	9	-0.57637	negativa considerable
4. Morales Fernández Nora Arlette	6	9	16	9	6	9	16	9	1.00000	positiva perfecta
5. Ordoño Pérez Alicia Sandra	5	13	12	10	8	12	11	9	0.92338	positiva muy fuerte
6. Ramos Hernández Leticia	9	13	6	12	10	7	10	12	-0.25565	negativa media
7. Saigado Gutiérrez Mercedalia	12	10	10	8	7	14	10	12	-0.68359	negativa considerable
8. Vargas Lemus Teresita de Jesús	10	10	13	7	8	14	9	9	0.00000	no existe correlación
SUMA POR ESTILO	2	3	3	0	1	4	1	2	0.16667	positiva débil

CORRELACION DE LOS RESULTADOS DE LOS DIRECTIVOS EN CUANTO AL ESTILO DE COMUNICACIÓN ANTES Y DESPUES DEL DIPLOMADO

NOMBRE	ANTES DEL DIPLOMADO				DESPUES DEL DIPLOMADO				Pearson	Interpretación
	Estilo 1	Estilo 2	Estilo 3	Estilo 4	Estilo 1	Estilo 2	Estilo 3	Estilo 4		
	1. Alcocer Estrada Ramiro	1	12	12	8	10	10	7		
2. Alonso Fernández Arturo	9	11	15	5	10	12	13	5	0.94483	positiva muy fuerte
3. Barojas Ramirez José Ramón	10	9	11	10	10	12	9	9	-0.86603	negativa muy fuerte
4. Barrera Garcia Pablo Antonio	5	18	16	4	11	11	7	11	-0.48114	negativa media
5. Capello y Rodríguez Vicente	7	16	13	4	9	14	12	5	0.97913	positiva muy fuerte
6. Del Olmo González Ricardo	5	17	10	8	5	12	7	10	0.82001	positiva muy fuerte
7. Flores Rosso Luis Manuel	7	14	12	7	9	13	6	12	0.02962	positiva débil
8. Gaona Laguna Jorge	8	14	8	10	8	12	14	6	0.12910	positiva débil
9. González Sánchez Eusebio	7	12	13	8	12	8	12	8	0.00000	no existe correlación
10. Martínez Becerril Jose Luis	7	11	12	10	7	13	9	11	0.59761	positiva considerable
11. Martínez García José Luis	9	15	9	7	5	14	14	7	0.61546	positiva considerable
12. Pérez Hernández Enrique	9	11	15	5	5	15	16	4	0.87885	positiva muy fuerte
13. Ramirez Escalante Jesús	6	8	13	8	5	13	16	6	0.83397	positiva muy fuerte
14. Solis Lemus Sergio Osvaldo	8	12	12	8	8	12	13	5	0.93704	positiva muy fuerte
15. Vargas Patiño Jesús Manuel	8	11	11	9	7	10	12	11	0.72008	positiva considerable
16. Zaldívar Gutiérrez Enrique	7	15	7	11	9	14	12	5	0.26673	positiva media
SUMA POR ESTILO	0	10	6	0	2	7	6	1	0.97073	positiva muy fuerte

En esta tabla podemos observar las calificaciones obtenidas por los directivos antes y después de haber tomado el diplomado de estrategias gerenciales, en cuanto al estilo de la comunicación. Se puede ver que la correlación grupal es de 0.16667, lo que nos dice que es una correlación positiva débil. Por otro lado podemos ver en la segunda tabla que la correlación grupal de los directivos es de 0.97073, lo que nos dice que es una correlación positiva muy fuerte. Podemos decir que la correlación grupal de las mujeres es muy baja, ya que 3 de ellas tuvieron correlaciones negativas, por su parte la de los directivos también tienen los mismos, pero 12 de ellos la tienen positiva. NOTA: Es importante decir que estos datos fueron concluidos mediante la estadística descriptiva, utilizando a la frecuencia como principal

CORRELACION DE LOS RESULTADOS DE LAS DIRECTIVAS DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES, DE LOS GRUPOS DEL CISEN GENERACION 2000, EN CUANTO AL MANEJO DE CONFLICTOS Y SU IDEAL, ANTES DEL DIPLOMADO											
NOMBRE	CALIFICACIONES				Correlación Pearson	Interpretación					
	ANTES DEL DIPLOMADO		IDEAL								
1. Baca Aguilera Rocío Alejandra	8	9	3	5	5	12	4	3	3	0.7557	positiva considerable
2. Díaz Galindo Luz del Carmen	10	5	4	5	6	12	4	3	3	-0.0846	negativa débil
3. González Alvarez Ana María	3	5	10	7	5	12	4	3	3	-0.2749	negativa media
4. Morales Fernández Nora Arlette	4	8	11	4	4	12	4	3	3	0.3436	positiva media
5. Ordoño Pérez Alicia Sandra	5	7	9	5	4	12	4	3	3	0.3306	positiva media
6. Ramos Hernández Leticia	10	5	8	4	3	12	4	3	3	0.0227	positiva débil
7. Salgado Gutiérrez Mercedes	2	9	7	8	4	12	4	3	3	0.4535	positiva media
8. Vargas Lemus Teresita de Jesús	6	4	9	5	5	12	4	3	3	-0.4331	negativa media
SUMA POR ESTILO	2	2	4	0	0	96	32	24	24	0.2687	positiva media

CORRELACION DE LOS RESULTADOS DE LAOS DIRECTIVOS DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES, DE LOS GRUPOS DEL CISEN GENERACION 2000, EN CUANTO AL MANEJO DE CONFLICTOS Y SU IDEAL, ANTES DEL DIPLOMADO.											
NOMBRE	CALIFICACIONES				Correlación Pearson	Interpretación					
	ANTES DEL DIPLOMADO		IDEAL								
1. Alcocer Estrada Ramiro	5	12	2	3	4	12	4	3	3	0.9610	positiva muy fuerte
2. Alonzo Fernández Arturo	8	7	5	8	2	12	4	3	3	0.3112	positiva media
3. Barojas Ramírez José Ramón	4	6	5	7	8	12	4	3	3	-0.2091	negativa débil
4. Barrera García Pablo Antonio	10	11	5	1	3	12	4	3	3	0.7887	positiva muy fuerte
5. Capello y Rodríguez Vicente	8	4	8	3	7	12	4	3	3	-0.3383	negativa media
6. Del Olmo González Ricardo	8	8	4	7	3	12	4	3	3	0.5638	positiva considerable
7. Flores Rosso Luis Manuel	4	6	9	2	9	12	4	3	3	-0.0214	negativa débil
8. Gaona Laguna Jorge	2	8	10	7	3	12	4	3	3	0.2729	positiva media
9. González Sánchez Eusebio	2	7	10	7	4	12	4	3	3	0.1072	positiva débil
10. Martínez Becerriil Jose Luis	10	5	10	3	2	12	4	3	3	0.0521	positiva débil
11. Martínez García José Luis	8	5	8	6	4	12	4	3	3	-0.1996	negativa débil
12. Pérez Hernández Enrique	4	9	7	4	6	12	4	3	3	0.7480	positiva considerable
13. Ramírez Escalante Jesús	4	7	11	6	3	12	4	3	3	0.1613	positiva débil
14. Solís Lemus Sergio Osvaldo	5	11	8	4	2	12	4	3	3	0.8415	positiva muy fuerte
15. Vargas Patiño Jesús Manuel	7	9	6	4	4	12	4	3	3	0.9038	positiva muy fuerte
16. Zaldívar Gutiérrez Enrique	8	6	9	3	3	12	4	3	3	0.2240	positiva media
SUMA POR ESTILO	2	5	6	1	2	80	64	48	48	0.5062	positiva considerable

En estas tablas podemos observar las calificaciones obtenidas por las directivas y los directivos antes de haber tomado el diplomado de estrategias gerenciales, comparadas con las calificaciones del estilo ideal, propuestas por el diplomado, en manejo de conflictos a través del cuestionario de Thomas- Kilman. En la primer tabla se puede ver que son 2 las directivas que hasta antes de tomar el diplomado tienen una correlación negativa media (Vargas Lemus y González Alvarez) y sólo una (Díaz) tiene correlación negativa débil, lo que quiere decir es que

como el idóneo para el manejo conflictos. En comparación podemos ver (en la segunda tabla) que en el caso de los directivos son 3 los que tienen una correlación negativa débil (Martínez García, Flores y Barojas) y uno el que tiene (Capello) la negativa media. Además podemos observar que una directiva (Ramos) presentan un correlación positiva débil y 3 de ellas (Morales, Ordoño y Salgado) presentan una correlación positiva media, lo que nos puede decir es que sus calificaciones en relación al ideal propuesto ya estaban dentro de los parámetros ideales. En el caso de los directivos podemos ver que son 3 de ellos (González Sánchez, Martínez Becerriil y Ramírez) los que tienen una correlación positiva débil y 3 tienen una positiva media (Alonzo, Gaona y Zaldívar). Es muy importante mencionar que 7 de sus participantes tienen correlaciones positivas superiores a la media, lo que nos diría que ellos tienden a manejar los conflictos de forma muy similar al estilo parámetros ideales que propone el diplomado. Y en caso de los directivos está (.506) se acerca más al ideal propuesto por el diplomado.

CORRELACION DE LOS RESULTADOS DE LAS DIRECTIVAS DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES, DE LOS GRUPOS DEL CISEN GENERACION 2000, EN CUANTO AL MANEJO DE CONFLICTOS Y SU IDEAL, DESPUES DEL DIPLOMADO

NOMBRE	CALIFICACIONES DESPUES DEL DIPLOMADO				CALIFICACIONES IDEAL				Correlación Person	Interpretación	
	8	10	3	4	5	12	4	3			
1. Baca Aguilera Rocío Alejandra	8	10	3	4	5	12	4	3	0.83900	positiva muy fuerte	
2. Diaz Galindo Luz del Carmen	2	3	8	9	9	12	4	3	-0.68420	negativa considerable	
3. González Alvarez Ana María	6	8	4	3	8	12	4	3	0.53344	positiva considerable	
4. Morales Fernández Nora Arlette	4	10	9	4	4	12	4	3	0.71055	positiva considerable	
5. Ordoño Pérez Alicia Sandra	5	10	7	5	3	12	4	3	0.87456	positiva muy fuerte	
6. Ramos Hernández Leticia	9	6	7	5	3	12	4	3	0.20696	positiva débil	
7. Salgado Gutiérrez Mercedalia	8	7	10	2	3	12	4	3	0.33141	positiva media	
8. Vargas Lemus Teresita de Jesús	7	8	6	4	4	12	4	3	0.82784	positiva muy fuerte	
SUMA POR ESTILO	1	4	2	1	0	96	32	24	24	0.90672	positiva muy fuerte

CORRELACION DE LOS RESULTADOS DE LAOS DIRECTIVOS DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES, DE LOS GRUPOS DEL CISEN GENERACION 2000, EN CUANTO AL MANEJO DE CONFLICTOS Y SU IDEAL, DESPUES DEL DIPLOMADO.

NOMBRE	CALIFICACIONES DESPUES DEL DIPLOMADO				CALIFICACIONES IDEAL				Correlación Person	Interpretación	
	7	12	7	1	2	5	12	4			
1. Alcocer Estrada Ramiro	7	12	7	1	2	5	12	4	0.88476	positiva muy fuerte	
2. Alonzo Fernández Arturo	8	9	6	4	3	5	12	4	0.80385	positiva muy fuerte	
3. Barojas Ramírez José Ramón	8	7	10	3	2	5	12	4	0.33141	positiva media	
4. Barrera García Pablo Antonio	7	12	8	2	1	5	12	4	0.84688	positiva muy fuerte	
5. Capello y Rodríguez Vicente	9	3	7	6	5	5	12	4	-0.59131	negativa considerable	
6. Del Olmo González Ricardo	11	7	5	5	2	5	12	4	0.35880	positiva media	
7. Flores Rosso Luis Manuel	11	3	8	1	5	5	12	4	-0.16965	negativa débil	
8. Gaona Laguna Jorge	2	10	7	7	4	5	12	4	0.62203	positiva considerable	
9. González Sánchez Eusebio	4	7	10	4	5	5	12	4	0.23338	positiva débil	
10. Martínez Becerril Jose Luis	3	9	10	5	3	5	12	4	0.49833	positiva media	
11. Martínez García José Luis	7	5	11	3	4	5	12	4	-0.04181	negativa débil	
12. Pérez Hernández Enrique	10	11	5	1	3	5	12	4	0.78868	positiva muy fuerte	
13. Ramírez Escalante Jesús	7	12	8	1	2	5	12	4	0.84688	positiva muy fuerte	
14. Solis Lemus Sergio Osvaldo	5	11	7	3	4	5	12	4	0.91987	positiva muy fuerte	
15. Vargas Patiño Jesús Manuel	7	11	7	2	3	5	12	4	0.88012	positiva muy fuerte	
16. Zaldívar Gutiérrez Enrique	8	6	9	3	4	5	12	4	0.18152	positiva débil	
SUMA POR ESTILO	3	8	5	0	0	80	192	64	48	0.86201	positiva muy fuerte

En estas tablas podemos observar las calificaciones obtenidas por las directivas y los directivos después de haber tomado el diplomado de estrategias gerenciales, comparadas con las calificaciones del estilo ideal, propuestas por el diplomado, en manejo de conflictos a través del cuestionario de Thomas- Kilman.

En la primer tabla se puede ver que sólo una (Díaz) directiva tiene correlación negativa considerable, ya podemos ver que (Vargas y González) que tenían correlaciones

correlación negativa considerable, lo que nos muestra que está alejado en relación al estilo ideal propuesto por el diplomado. También se puede ver que son 7 los directivos que permanecieron en la misma correlación (Barrera, González, Solís, Alcocer, Vargas, Martínez, García y Flores) pero los 3 primeros de estos las incrementaron un poco. Además podemos ver 7 directivos subieron sus correlaciones con relación a la anterior, 3 a muy fuertes (Alonzo, Pérez y Ramírez), 2 a media (Barojas y Martínez B.) y uno a considerable (Gaona). Es muy importante señalar que después del diplomado la correlación de las directivas fue positiva muy fuerte 14

CORRELACION DE LOS RESULTADOS DE LAS DIRECTIVAS EN CUANTO AL MANEJO DE CONFLICTOS ANTES Y DESPUES

NOMBRE	CALIFICACIONES				Correlación Person	Interpretación						
	ANTES DEL DIPLOMADO		DESPUES DEL DIPLOMADO									
	ANTES DEL DIPLOMADO	DESPUES DEL DIPLOMADO	ANTES DEL DIPLOMADO	DESPUES DEL DIPLOMADO								
1. Baca Aguilera Rocío Alejandra	8	9	3	5	5	8	10	3	4	5	0.9802	positiva muy fuerte
2. Diaz Galindo Luz del Carmen	10	5	4	5	6	2	3	8	9	9	-0.6233	negativa considerable
3. González Alvarez Ana María	3	5	10	7	5	6	8	4	3	8	-0.6216	negativa considerable
4. Morales Fernández Nora Arlette	4	10	9	4	4	4	8	11	4	4	0.8981	positiva muy fuerte
5. Ordoño Pérez Alicia Sandra	5	7	9	5	4	5	10	7	5	3	0.7087	positiva considerable
6. Ramos Hernández Leticia	10	5	8	4	3	9	6	7	5	3	0.9587	positiva muy fuerte
7. Salgado Gutiérrez Mercedes	2	9	7	8	4	8	7	10	2	3	-0.0759	negativa débil
8. Vargas Lemus Teresita de Jesús	6	4	9	5	5	7	8	6	4	4	-0.0145	negativa débil
SUMA POR ESTILO	2	2	4	0	0	1	4	2	1	0	0.5123	positiva considerable

CORRELACION DE LOS RESULTADOS DE LOS DIRECTIVOS EN CUANTO AL MANEJO DE CONFLICTOS ANTES Y DESPUES

NOMBRE	CALIFICACIONES				Correlación Person	Interpretación						
	ANTES DEL DIPLOMADO		DESPUES DEL DIPLOMADO									
	ANTES DEL DIPLOMADO	DESPUES DEL DIPLOMADO	ANTES DEL DIPLOMADO	DESPUES DEL DIPLOMADO								
1. Alcocer Estrada Ramiro	5	12	2	3	4	7	12	7	1	2	0.7563	positiva considerable
2. Alonzo Fernández Arturo	8	7	5	8	2	8	9	6	4	3	0.5769	positiva considerable
3. Barojas Ramírez José Ramón	4	6	5	7	8	8	7	10	3	2	-0.8859	negativa muy fuerte
4. Barrera García Pablo Antonio	10	11	5	1	3	7	12	8	2	1	0.8487	positiva muy fuerte
5. Capello y Rodríguez Vicente	8	4	8	3	7	9	3	7	6	5	0.6198	positiva considerable
6. Del Olmo González Ricardo	8	8	4	7	3	11	7	5	5	2	0.8035	positiva muy fuerte
7. Flores Rosso Luis Manuel	4	6	9	2	9	11	3	8	1	5	0.2653	positiva media
8. Gaona Laguna Jorge	2	8	10	7	3	2	10	7	7	4	0.8371	positiva muy fuerte
9. González Sánchez Eusebio	2	7	10	7	4	4	7	10	4	5	0.7954	positiva muy fuerte
10. Martínez Becerril José Luis	10	5	10	3	2	3	9	10	5	3	0.3167	positiva media
11. Martínez García José Luis	8	5	8	6	4	7	5	11	3	4	0.7513	positiva considerable
12. Pérez Hernández Enrique	4	9	7	4	6	10	11	5	1	3	0.4326	positiva media
13. Ramírez Escalante Jesús	4	7	11	6	3	7	12	8	1	2	0.4609	positiva media
14. Solís Lemus Sergio Osvaldo	5	11	8	4	2	5	11	7	3	4	0.9391	positiva muy fuerte
15. Vargas Patiño Jesús Manuel	7	9	6	4	4	7	11	7	2	3	0.9806	positiva muy fuerte
16. Zaldívar Gutiérrez Enrique	8	6	9	3	3	8	6	9	3	4	0.9895	positiva muy fuerte
SUMA POR ESTILO	2	5	6	1	2	3	8	5	0	0	0.8361	positiva muy fuerte

estrategias gerenciales, en cuanto al manejo de conflictos. Podemos ver que en la primera tabla que son los 2 participantes tienen una correlación negativa débil (Salgado y Vargas) y otros dos tienen una correlación negativa considerable (Díaz y González). En comparación con la segunda tabla (directivos) podemos ver que sólo un directivo tuvo una correlación negativa fuerte. También podemos ver que son los 3 participantes que después de tomar el diplomado tuvieron una correlación positiva media (Pérez, Ramírez y Flores). Es importante decir que son los 4 directivos que tuvieron correlaciones positivas mayores a 0.50 y en el caso de los directivos estos fueron 13 los directivos que estuvieron por encima del este. Por último cabe mencionar que la correlación grupal de las directivas (0.5123) y en el caso de los directivos esta fue de 0.8361

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

CORRELACION DE LOS RESULTADOS DE LAS DIRECTIVAS EN CUANTO AL TIPO DE LIDERAZGO Y SU IDEAL ANTES DEL DIPLOMADO

NOMBRE	CALIFICACION OBTENIDA				CALIFICACION IDEAL				Correlación Pearson	Interpretación
	C 1	C 2	C 3	C 4	C 1	C 2	C 3	C 4		
1. Baca Aguilera Rocío Alejandra	6	5	0	2	3	4	2	1	0.7032	positiva considerable
2. Díaz Galindo Luz del Carmen	2	2	5	0	3	4	2	1	0.1879	positiva débil
3. González Alvarez Ana María	2	3	4	2	3	4	2	1	0.1348	positiva débil
4. Morales Fernández Nora Arlette	2	6	3	0	3	4	2	1	0.8779	positiva muy fuerte
5. Ordoño Pérez Alicia Sandra	0	3	0	0	3	4	2	1	0.7746	positiva muy fuerte
6. Ramos Hernández Leticia	0	0	2	1	3	4	2	1	-0.6742	negativa muy fuerte
7. Salgado Gutiérrez Mercedesalia	2	6	0	2	3	4	2	1	0.7182	positiva considerable
8. Vargas Lemus Teresita de Jesús	1	2	2	6	3	4	2	1	-0.7569	negativa muy fuerte
SUMA POR CUADRANTE	1	3	3	1	24	32	16	8	0.4472	positiva media

CORRELACION DE LOS RESULTADOS DE LOS DIRECTIVOS EN CUANTO AL TIPO DE LIDERAZGO Y SU IDEAL ANTES DEL DIPLOMADO

NOMBRE	CALIFICACION OBTENIDA				CALIFICACION IDEAL				Correlación Pearson	Interpretación
	C 1	C 2	C 3	C 4	C 1	C 2	C 3	C 4		
1. Alcocer Estrada Ramiro	0	-3	2	0	3	4	2	1	-0.6888	negativa considerable
2. Alonzo Fernández Arturo	0	1	4	0	3	4	2	1	-0.0682	negativa débil
3. Baroja Ramírez José Ramón	2	1	1	1	3	4	2	1	0.2582	positiva media
4. Barrera García Pablo Antonio	3	4	7	4	3	4	2	1	-0.2981	negativa débil
5. Capello y Rodríguez Vicente	-2	4	7	3	3	4	2	1	-0.2070	negativa débil
6. Del Olmo González Ricardo	0	0	2	0	3	4	2	1	-0.2582	negativa media
7. Flores Rosso Luis Manuel	0	10	2	0	3	4	2	1	0.7593	positiva considerable
8. Gaona Laguna Jorge	-4	7	0	0	3	4	2	1	0.4799	positiva media
9. González Sánchez Eusebio	-1	1	2	0	3	4	2	1	0	no existe correlación
10. Martínez Becerril Jose Luis	4	6	0	2	3	4	2	1	0.8000	positiva muy fuerte
11. Martínez García José Luis	-2	3	3	0	3	4	2	1	0.2108	positiva débil
12. Pérez Hernández Enrique	2	10	7	0	3	4	2	1	0.7057	positiva considerable
13. Ramírez Escalante Jesús	2	8	0	0	3	4	2	1	0.8866	positiva muy fuerte
14. Solís Lemus Sergio Osvaldo	4	6	0	-4	3	4	2	1	0.9898	positiva muy fuerte
15. Vargas Patiño Jesús Manuel	-4	3	0	0	3	4	2	1	0.2247	positiva débil
16. Zaldívar Gutiérrez Enrique	0	8	5	0	3	4	2	1	0.6214	positiva considerable
SUMA POR CUADRANTE	1	9	6	0	48	64	32	16	0.6694	positiva considerable

En estas tablas podemos observar las calificaciones obtenidas por las directivas y los directivos antes de haber tomado el diplomado de estrategias gerenciales, comparadas con las calificaciones del estilo ideal, propuestas por el diplomado, en relación al tipo de liderazgo. En la primer tabla se puede ver que son 2 las directivas que hasta antes de tomar el diplomado tienen una correlación negativa muy fuerte, lo que quiere decir es que la variable en relación con el estilo ideal propuesto por el diplomado esta alejada de la misma, el cual sugiere tipo de liderazgo de equipo, como el idoneo. En comparación podemos ver (en la segunda tabla) que en el caso de los directivos son 3 los que tienen una correlación negativa débil, dos con negativa considerable y uno tiene la negativa media. Además podemos observar que dos directivas presentan un correlación positiva débil (Díaz y González) y que 4 de ellas (Morales, Ordoño, Baca y Salgado) presentan correlaciones superiores a 0.50. En el caso de los directivos podemos ver que son 3 de ellos (Martínez Sánchez y Vargas los que tienen una correlación positiva débil y 2 mas tienen una positiva media (Barojas y Gaona). Es muy importante mencionar que 6 de los participantes tienen correlaciones positivas superiores a la media, lo que nos diría que ellos tienden a manejar los conflictos de forma muy similar al tipo

encuentran en los parámetros ideales que propone el diplomado. Y en caso de los directivos está (0.6694) se acerca más al ideal propuesto por el diplomado.

NOTA: Es importante decir que estos datos fueron concluidos mediante la estadística descriptiva, utilizando a la frecuencia como principal indicador, se tomo la puntuación mas alta que se obtuvo en el instrumento de cada una de las variables. Además utilizar la correlación Pearson

NOMBRE	CALIFICACION OBTENIDA				CALIFICACION IDEAL				CORRELACION		interpretación
	C 1	C 2	C 3	C 4	C 1	C 2	C 3	C 4	Person	Person	
1. Baca Aguilera Rocío Alejandra	2	5	6	0	3	4	2	1	0.5157	0.5157	positiva considerable
2. Díaz Galindo Luz del Carmen	2	0	-4	0	3	4	2	1	0.3078	0.3078	positiva media
3. González Alvarez Ana María	2	3	4	2	3	4	2	1	0.1348	0.1348	positiva débil
4. Morales Fernández Nora Arlette	2	6	3	0	3	4	2	1	0.8779	0.8779	positiva muy fuerte
5. Ordoño Pérez Alicia Sandra	4	1	3	0	3	4	2	1	0.2828	0.2828	positiva media
6. Ramos Hernández Leticia	4	6	1	4	3	4	2	1	0.5636	0.5636	positiva considerable
7. Salgado Gutiérrez Mercedalia	-1	8	0	0	3	4	2	1	0.7081	0.7081	positiva considerable
8. Vargas Lemus Teresita de Jesús	4	2	7	2	3	4	2	1	-0.1639	-0.1639	negativa débil
SUMA POR CUADRANTE	2	3	3	0	24	32	16	8		0.7303	positiva considerable

CORRELACION DE LOS RESULTADOS DE LOS DIRECTIVOS EN CUANTO AL TIPO DE LIDERAZGO Y SU IDEAL DESPUES DEL DIPLOMADO												
NOMBRE	CALIFICACION OBTENIDA				CALIFICACION IDEAL				CORRELACION		Interpretación	
	C 1	C 2	C 3	C 4	C 1	C 2	C 3	C 4	Person	Person		
1. Alcocer Estrada Ramiro	4	6	5	4	3	4	2	1	0.6742	0.6742	positiva considerable	
2. Alonzo Fernández Arturo	0	4	5	-1	3	4	2	1	0.4385	0.4385	positiva media	
3. Barojas Ramirez José Ramón	4	-1	-4	0	3	4	2	1	0.1954	0.1954	positiva débil	
4. Barrera García Pablo Antonio	4	6	5	4	3	4	2	1	0.6742	0.6742	positiva considerable	
5. Capello y Rodríguez Vicente	-1	3	-1	0	3	4	2	1	0.6138	0.6138	positiva considerable	
6. Del Olmo González Ricardo	0	1	1	4	3	4	2	1	-0.7454	-0.7454	negativa considerable	
7. Flores Rosso Luis Manuel	1	5	4	2	3	4	2	1	0.4243	0.4243	positiva media	
8. Gaona Laguna Jorge	-4	-2	6	2	3	4	2	1	-0.6404	-0.6404	negativa considerable	
9. González Sánchez Eusebio	0	6	4	0	3	4	2	1	1	1	perfecta	
10. Martínez Becerril Jose Luis	-1	-2	-2	-2	3	4	2	1	0.2582	0.2582	positiva media	
11. Martínez García José Luis	3	5	1	0	3	4	2	1	0.9898	0.9898	positiva muy fuerte	
12. Pérez Hernández Enrique	3	4	7	4	3	4	2	1	-0.2981	-0.2981	negativa media	
13. Ramírez Escalante Jesús	4	6	5	4	3	4	2	1	0.6742	0.6742	positiva considerable	
14. Solis Lemus Sergio Osvaldo	-4	6	4	0	3	4	2	1	0.2911	0.2911	positiva media	
15. Vargas Patiño Jesús Manuel	0	5	5	4	3	4	2	1	-0.1085	-0.1085	negativa débil	
16. Zaldívar Gutiérrez Enrique	0	8	5	0	3	4	2	1	0.6214	0.6214	positiva considerable	
SUMA POR CUADRANTE	1	10	4	1	48	64	32	16		0.7303	positiva considerable	

En estas tablas podemos observar las calificaciones obtenidas por las directivas y los directivos después de haber tomado el diplomado de estrategias gerenciales, comparadas con las calificaciones del estilo ideal, propuestas por el diplomado, en relación al tipo de liderazgo.

En la primer tabla se puede ver que sólo una directiva después de tomar el diplomado tienen una correlación negativa débil (Vargas), lo que quiere decir es que la variable en relación con el estilo ideal propuesto por el diplomado esta alejada de la misma, el cual sugiere tipo de liderazgo de equipo como el idóneo. En comparación podemos ver (en la segunda tabla) que en el caso de los directivos es uno el que tienen una correlación negativa débil (Vargas), dos con negativa considerable y uno tiene la negativa media. Además podemos observar que una directiva presentan una correlación positiva débil (González) y que 2 de ellas (Díaz y Ordoño) presentan una correlación media, y 4 presentaron correlaciones superiores a 0.50. En el caso de los directivos podemos ver que uno (Barojas) tienen una correlación positiva débil y 4 mas tienen una positiva media (Alonzo, Flores, M. Becerril y Solis). Es muy importante mencionar que 6 de los participantes tienen correlaciones positivas

mencionar que la correlación grupal de las directivas como la de los directivos es de 0.7303.

NOMBRE	ANTES DEL DIPLOMADO				DESPUES DEL DIPLOMADO				Correlación Person	Interpretación
	C 1	C 2	C 3	C 4	C 1	C 2	C 3	C 4		
1. Baca Aguilera Rocio Alejandra	6	5	0	2	2	5	6	0	-0.2308	negativa débil
2. Díaz Galindo Luz del Carmen	2	2	5	0	2	0	-4	0	-0.7389	negativa considerable
3. González Alvarez Ana María	2	3	4	2	2	3	4	2	1.0000	perfecta
4. Morales Fernández Nora Arlette	2	6	3	0	2	6	3	0	1.0000	perfecta
5. Ordoño Pérez Alicia Sandra	0	3	0	0	4	1	3	0	-0.3651	negativa media
6. Ramos Hernández Leticia	0	0	2	1	4	6	1	4	-0.8866	negativa muy fuerte
7. Salgado Gutiérrez Mercedesalia	2	6	0	2	-1	8	0	0	0.9002	positiva muy fuerte
8. Vargas Lemus Teresita de Jesús	1	2	2	6	4	2	7	2	-0.4612	negativa media
SUMA POR CUADRANTE	1	3	3	1	2	3	3	0	0.8165	positiva muy fuerte

CORRELACION DE LOS RESULTADOS DE LOS DIRECTIVOS EN CUANTO AL TIPO DE LIDERAZGO ANTES Y DESPUES DEL DIPLOMADO

NOMBRE	ANTES DEL DIPLOMADO				DESPUES DEL DIPLOMADO				Correlación Person	Interpretación
	C 1	C 2	C 3	C 4	C 1	C 2	C 3	C 4		
1. Alcocer Estrada Ramiro	0	-3	2	0	4	6	5	4	-0.5489	negativa considerable
2. Alonzo Fernández Arturo	0	1	4	0	0	4	5	-1	0.8374	positiva muy fuerte
3. Barojas Ramírez José Ramón	2	1	1	1	4	-1	-4	0	0.8575	positiva muy fuerte
4. Barrera García Pablo Antonio	3	4	7	4	4	6	5	4	0.3015	positiva media
5. Capello y Rodríguez Vicente	-2	4	7	3	-1	3	-1	0	0.1882	positiva débil
6. Del Olmo González Ricardo	0	0	2	0	0	1	1	4	-0.1925	negativa débil
7. Flores Rosso Luis Manuel	0	10	2	0	1	5	4	2	0.8437	positiva muy fuerte
8. Gaona Laguna Jorge	-4	7	0	0	-4	-2	6	2	0.0082	positiva débil
9. González Sánchez Eusebio	-1	1	2	0	0	6	4	0	0.7746	positiva muy fuerte
10. Martínez Becerril Jose Luis	4	6	0	2	-1	-2	-2	-2	0.2582	positiva media
11. Martínez García José Luis	-2	3	3	0	3	5	1	0	0.1841	positiva débil
12. Pérez Hernández Enrique	2	10	7	0	3	4	7	4	0.3998	positiva media
13. Ramírez Escalante Jesús	2	8	0	0	4	6	5	4	0.7817	positiva muy fuerte
14. Solís Lemus Sergio Osvaldo	4	6	0	-4	-4	6	4	0	0.1864	positiva débil
15. Vargas Patiño Jesús Manuel	-4	3	0	0	0	5	5	4	0.9019	positiva muy fuerte
16. Zaldívar Gutiérrez Enrique	0	8	5	0	0	8	5	0	1.0000	perfecta
SUMA POR CUADRANTE	1	9	6	0	1	10	4	1	0.9444	positiva muy fuerte

En estas tablas podemos observar las calificaciones obtenidas por las directivas y los directivos antes y después de haber tomado el diplomado de estrategias gerenciales, en cuanto al tipo de liderazgo. Podemos ver que el la primer tabla que una de las participantes tienen una correlación negativa débil (Baca), otra tienen una correlación negativa considerable (Díaz) y dos tienen negativa muy fuerte. En comparación con la segunda tabla (directivos) podemos ver que sólo un directivo tuvo correlación negativa considerable y débil. También podemos ver que

decir que son 3 las directivas que tuvieron correlaciones positivas mayores a 0.50 y en caso de los directivos estos fueron 6 los directivos que estuvieron por encima de este. Por último cabe mencionar que la correlación grupal de las directivas (0.8165) y la de los directivos fue de 0.9444. NOTA: Es importante decir que estos datos fueron concluidos mediante la estadística descriptiva, utilizando a la frecuencia como principal indicador, se tomo la puntuación mas alta que se obtuvo en el instrumento de cada una de las variables. Además utilizar la correlación Pearson

CORRELACION DE LOS RESULTADOS DE LAS DIRECTIVAS EN CUANTO AL INVENTARIO DE LOS ESTILOS DE COMUNICACION ANTES DEL DIPLOMADO Y SU IDEAL

NOMBRE	CALIFICACION OBTENIDA				CALIFICACION IDEAL				Correlació Pearson	Interpretación	
	C	E	CE	EA	C	E	CE	EA			
1. Baca Aguilera Rocío Alejandra	21	18	16	24	23	21	24	18	30	0.84665	positiva muy fuerte
2. Díaz Galindo Luz del Carmen	19	20	18	23	22	21	24	18	30	0.99124	positiva muy fuerte
3. González Alvarez Ana María	21	22	18	25	27	21	24	18	30	0.90167	positiva muy fuerte
4. Morales Fernández Nora Arlette	21	24	18	27	24	21	24	18	30	0.97073	positiva muy fuerte
5. Ordoño Pérez Alicia Sandra	21	21	18	30	25	21	24	18	30	0.95479	positiva muy fuerte
6. Ramos Hernández Leticia	19	24	18	28	27	21	24	18	30	0.97307	positiva muy fuerte
7. Salgado Gutiérrez Mercedalía	21	21	18	14	15	21	24	18	30	-0.67672	negativa considerable
8. Vargas Lemus Teresita de Jesús	18	23	17	28	21	21	24	18	30	0.89977	positiva muy fuerte
PROMEDIO POR ESTILO	20	22	18	25	23	21	24	18	30	0.99485	positiva muy fuerte

CORRELACION DE LOS RESULTADOS DE LOS DIRECTIVOS EN CUANTO AL INVENTARIO DE LOS ESTILOS DE COMUNICACION ANTES DEL DIPLOMADO Y SU IDEAL

NOMBRE	CALIFICACION OBTENIDA				CALIFICACION IDEAL				Correlació Pearson	Interpretación	
	C	E	CE	EA	C	E	CE	EA			
1. Alcocer Estrada Ramiro	15	21	18	18	18	21	24	18	30	0.22361	positiva débil
2. Alonzo Fernández Arturo	21	18	18	25	19	21	24	18	30	0.64327	positiva considerable
3. Barojas Ramírez José Ramón	14	22	18	26	24	21	24	18	30	0.85349	positiva muy fuerte
4. Barrera García Pablo Antonio	18	24	18	21	27	21	24	18	30	0.60634	positiva considerable
5. Capello y Rodríguez Vicente	14	18	15	20	21	21	24	18	30	0.88141	positiva muy fuerte
6. Del Olmo González Ricardo	15	19	13	21	17	21	24	18	30	0.90000	positiva muy fuerte
7. Flores Rosso Luis Manuel	17	21	18	28	25	21	24	18	30	0.95038	positiva muy fuerte
8. Gaona Laguna Jorge	13	14	16	25	24	21	24	18	30	0.80680	positiva muy fuerte
9. González Sánchez Eusebio	16	18	11	21	16	21	24	18	30	0.86711	positiva muy fuerte
10. Martínez Becerril Jose Luis	20	24	17	27	24	21	24	18	30	0.97014	positiva muy fuerte
11. Martínez García José Luis	21	21	15	18	21	21	24	18	30	0.35355	positiva media
12. Pérez Hernández Enrique	21	14	14	27	21	21	24	18	30	0.74683	positiva considerable
13. Ramírez Escalante Jesús	21	16	12	21	23	21	24	18	30	0.70186	positiva considerable
14. Solís Lemus Sergio Osvaldo	18	24	18	27	25	21	24	18	30	0.95036	positiva muy fuerte
15. Vargas Patiño Jesús Manuel	16	23	15	24	25	21	24	18	30	0.90403	positiva muy fuerte
16. Zaldívar Gutiérrez Enrique	17	12	18	27	27	21	24	18	30	0.66971	positiva considerable
PROMEDIO POR ESTILO	17	19	16	24	22	21	24	18	30	0.98776	positiva muy fuerte

En estas tablas podemos observar las calificaciones obtenidas por las directivas y los directivos antes de haber tomado el diplomado de estrategias gerenciales, comparadas con las calificaciones del estilo ideal, propuestas por el diplomado, en relación al inventario de la comunicación. En la primer tabla se puede ver que sólo una directiva que hasta antes de tomar el diplomado tienen una correlación negativa considerable lo que quiere decir es que la variable en relación con el estilo ideal propuesto por el diplomado esta alejada de la misma. En comparación podemos ver (en la segunda tabla) que en el caso de los directivos no tienen correlaciones negativas. Además podemos observar que las 7 directivas tienen correlaciones positivas muy fuertes. En el caso de los directivos podemos ver solo uno (Alcocer) tiene una correlación positiva débil y otro la tiene una positiva media (Martínez Becerril). Es muy importante mencionar que el resto de los participantes tienen correlaciones positivas superiores a la media, lo que nos diría que ellos tienden a llevar el inventario de la comunicación de forma muy similar al ideal propuesto. Por último cabe mencionar que la correlación grupal de las directivas (0.99485) y en el caso de los directivos está (0.98776) se acerca al ideal propuesto por el diplomado.

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

NOMBRE	CALIFICACION OBTENIDA					CALIFICACION IDEAL					Correlación		Interpretación
	C	E	CE	ES	GA	C	E	CE	ES	GA	Person	Person	
1. Baca Aguilera Rocío Alejandra	21	18	16	24	23	21	24	18	30	27	0.84665	0.84665	positiva muy fuerte
2. Díaz Galindo Luz del Carmen	20	18	20	22	20	21	24	18	30	27	0.44721	0.44721	positiva media
3. González Alvarez Ana María	18	21	20	30	27	21	24	18	30	27	0.90449	0.90449	positiva muy fuerte
4. Morales Fernández Nora Arlette	21	24	18	27	24	21	24	18	30	27	0.97073	0.97073	positiva muy fuerte
5. Ordoño Pérez Alicia Sandra	21	21	18	30	25	21	24	18	30	27	0.95479	0.95479	positiva muy fuerte
6. Ramos Hernández Leticia	18	24	18	29	24	21	24	18	30	27	0.94820	0.94820	positiva muy fuerte
7. Salgado Gutiérrez Mercedalia	18	22	14	23	21	21	24	18	30	27	0.91047	0.91047	positiva muy fuerte
8. Vargas Lemus Teresita de Jesús	21	21	18	24	20	21	24	18	30	27	0.80226	0.80226	positiva muy fuerte
PROMEDIO POR ESTILO	20	21	18	26	23	21	24	18	30	27	0.98510	0.98510	positiva muy fuerte

CORRELACION DE LOS RESULTADOS DE LOS DIRECTIVOS EN CUANTO AL INVENTARIO DE LOS ESTILOS DE COMUNICACION DESPUES DEL DIPLOMADO Y SU IDEAL													
NOMBRE	CALIFICACION OBTENIDA					CALIFICACION IDEAL					Correlación		Interpretación
	C	E	CE	ES	GA	C	E	CE	ES	GA	Person	Person	
1. Alcocer Estrada Ramiro	21	23	16	23	26	21	24	18	30	27	0.81164	0.81164	positiva muy fuerte
2. Alonso Fernández Arturo	21	18	16	24	24	21	24	18	30	27	0.83969	0.83969	positiva muy fuerte
3. Barojas Ramírez José Ramón	12	4	12	18	19	21	24	18	30	27	0.50069	0.50069	positiva considerable
4. Barrera García Pablo Antonio	19	22	16	27	24	21	24	18	30	27	0.99795	0.99795	positiva muy fuerte
5. Capello y Rodríguez Vicente	12	16	15	18	17	21	24	18	30	27	0.75548	0.75548	positiva muy fuerte
6. Del Olmo González Ricardo	20	18	20	20	20	21	24	18	30	27	0.00000	0.00000	no existe correlación
7. Flores Rosso Luis Manuel	20	18	20	22	20	21	24	18	30	27	0.44721	0.44721	positiva media
8. Gaona Laguna Jorge	20	23	18	28	19	21	24	18	30	27	0.74410	0.74410	positiva considerable
9. González Sánchez Eusebio	21	24	18	24	20	21	24	18	30	27	0.66697	0.66697	positiva considerable
10. Martínez Becerril José Luis	20	20	20	29	10	21	24	18	30	27	0.18814	0.18814	positiva débil
11. Martínez García José Luis	18	18	18	30	24	21	24	18	30	27	0.88388	0.88388	positiva muy fuerte
12. Pérez Hernández Enrique	18	24	18	21	27	21	24	18	30	27	0.60634	0.60634	positiva considerable
13. Ramírez Escalante Jesús	19	23	15	25	25	21	24	18	30	27	0.94812	0.94812	positiva muy fuerte
14. Solís Lemus Sergio Osvaldo	20	17	20	26	24	21	24	18	30	27	0.70711	0.70711	positiva considerable
15. Vargas Patiño Jesús Manuel	18	24	18	29	24	21	24	18	30	27	0.94820	0.94820	positiva muy fuerte
16. Zaldívar Gutiérrez Enrique	12	5	12	18	19	21	24	18	30	27	0.53357	0.53357	positiva considerable
PROMEDIO POR ESTILO	18	19	17	24	21	21	24	18	30	27	0.96866	0.96866	positiva muy fuerte

En estas tablas podemos observar las calificaciones obtenidas por las directivas y los directivos después de haber tomado el diplomado de estrategias gerenciales, comparadas con las calificaciones del estilo ideal, propuestas por el diplomado, en relación al inventario de la comunicación.

En la primer tabla se puede ver no una directiva que hasta después de tomar el diplomado tienen una correlación negativa alguna lo que quiere decir es que la variable en relación con el estilo ideal propuesto por el diplomado esta adentro de la misma. En comparación podemos ver (en la segunda tabla) que en el caso de los directivos no tienen correlaciones negativas. Además podemos observar que las 7 directivas tienen correlaciones positivas muy fuertes. En el caso de los directivos podemos ver solo uno (M. Becerril) tiene una correlación positiva débil y otro la tiene una positiva media (Flores). Es muy importante mencionar que el resto de los participantes tienen correlaciones positivas superiores a la media, lo que nos diría que ellos tienden a llevar el inventario de la comunicación de forma muy similar al ideal propuesto. Por último cabe mencionar que la correlación grupal de las directivas (0.9851) y en el caso de los directivos está (0.96866) se acerca al ideal propuesto por el diplomado.

NOTA: Es importante decir que estos datos fueron concluidos mediante la estadística descriptiva, utilizando a la frecuencia como principal indicador, se tomo la puntuación mas alta que se obtuvo en el instrumento de cada una de las variables. Además utilizar la correlación Pearson

DE COMUNICACIÓN ANTES Y DESPUES DEL DIPLOMADO

NOMBRE	ANTES DEL DIPLOMADO					DESPUES DEL DIPLOMADO					Correlación		Interpretación
	C	E	CE	ES	GA	C	E	CE	ES	GA	Person	Person	
1. Baca Aguilera Rocío Alejandra	21	18	16	24	23	21	18	16	24	23	1.00000	1.00000	positiva perfecta
2. Díaz Galindo Luz del Carmen	19	20	18	23	22	20	18	20	22	20	0.51150	0.51150	positiva considerable
3. González Alvarez Ana María	21	22	18	25	27	18	21	20	30	27	0.80711	0.80711	positiva muy fuerte
4. Morales Fernández Nora Arlette	21	24	18	27	24	21	24	18	27	24	1.00000	1.00000	positiva perfecta
5. Ordoño Pérez Alicia Sandra	21	21	18	30	25	21	21	18	30	25	1.00000	1.00000	positiva perfecta
6. Ramos Hernández Leticia	19	24	18	28	27	18	24	18	29	24	0.94620	0.94620	positiva muy fuerte
7. Salgado Gutiérrez Mercedalia	21	21	18	14	15	18	22	14	23	21	-0.32273	-0.32273	negativa media
8. Vargas Lemus Teresita de Jesús	18	23	17	28	21	21	21	18	24	20	0.87672	0.87672	positiva muy fuerte
PROMEDIO POR ESTILO	20	22	18	25	23	20	21	18	26	23	0.97700	0.97700	positiva muy fuerte

CORRELACION DE LOS RESULTADOS DE LOS DIRECTIVOS EN CUANTO AL INVENTARIO DE LOS ESTILOS

DE COMUNICACIÓN ANTES Y DESPUES DEL DIPLOMADO

NOMBRE	ANTES DEL DIPLOMADO					DESPUES DEL DIPLOMADO					Correlación		Interpretación
	C	E	CE	ES	GA	C	E	CE	ES	GA	Person	Person	
1. Alcocer Estrada Ramiro	15	21	18	18	18	21	23	16	23	26	0.19104	0.19104	positiva débil
2. Alonzo Fernández Arturo	21	18	18	25	19	21	18	16	24	24	0.67281	0.67281	positiva considerable
3. Barojas Ramírez José Ramón	14	22	18	26	24	12	4	12	18	19	0.38063	0.38063	positiva media
4. Barrera García Pablo Antonio	18	24	18	21	27	19	22	16	27	24	0.60061	0.60061	positiva considerable
5. Capello y Rodríguez Vicente	14	18	15	20	21	12	16	15	18	17	0.89735	0.89735	positiva muy fuerte
6. Del Olmo González Ricardo	15	19	13	21	17	20	18	20	20	20	-0.35355	-0.35355	negativa media
7. Flores Rosso Luis Manuel	17	21	18	28	25	20	18	20	22	20	0.53128	0.53128	positiva considerable
8. Gaona Laguna Jorge	13	14	16	25	24	20	23	18	28	19	0.42274	0.42274	positiva media
9. González Sánchez Eusebio	16	18	11	21	16	21	24	18	24	20	0.92534	0.92534	positiva muy fuerte
10. Martínez Becerril Jose Luis	20	24	17	27	24	20	20	20	29	10	0.24147	0.24147	positiva débil
11. Martínez García José Luis	21	21	15	18	21	18	18	18	30	24	-0.06250	-0.06250	negativa débil
12. Pérez Hernández Enrique	21	14	14	27	21	18	24	18	21	27	0.05573	0.05573	positiva débil
13. Ramírez Escalante Jesús	21	16	12	21	23	19	23	15	25	25	0.72688	0.72688	positiva considerable
14. Solís Lemus Sergio Osvaldo	18	24	18	27	25	20	17	20	26	24	0.55776	0.55776	positiva considerable
15. Vargas Patiño Jesús Manuel	16	23	15	24	25	18	24	18	29	24	0.88668	0.88668	positiva muy fuerte
16. Zaldívar Gutiérrez Enrique	17	12	18	27	27	12	5	12	18	19	0.97933	0.97933	positiva muy fuerte
PROMEDIO POR ESTILO	17	19	16	24	22	18	19	17	24	21	0.98093	0.98093	positiva muy fuerte

En estas tablas podemos observar las calificaciones obtenidas por las directivas y los directivos antes y después de haber tomado el diplomado de estrategias gerenciales, en relación al inventario de la comunicación. Podemos ver que el la primer tabla que una de las participantes tienen una correlación negativa media (Salgado). En comparación con la segunda tabla (directivos) podemos ver que sólo un directivo tuvo correlación negativa

diplomado tuvieron una correlación positiva débil (Alcocer, M. Becerrily Ramírez) y dos positivas medias (Barojas y Gaona). Es importante decir que son 7 las directivas que tuvieron correlaciones positivas mayores a 0.50 y en caso de los directivos estos fueron 9 los directivos que estuvieron por encima de este. Por último cabe mencionar que la correlación grupal de las directivas (0.9770) y la de los directivos fue de 0.98093. NOTA: Es importante decir que estos datos fueron concluidos mediante la estadística descriptiva, utilizando a la frecuencia como principal indicador, se tomo la puntuación mas alta que se obtuvo en el instrumento de cada una de las variables. Además utilizar la correlación Pearson

DIAGNOSTICO DE LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DE LOS GRUPOS DE DIRECTIVOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO AL MANEJO DE CONFLICTOS, EVALUADO POR EL INSTRUMENTO DE THOMAS- KILMAN, ANTES DEL DIPLOMADO

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

En esta tabla se pueden ver los resultados obtenidos por los participantes del diplomado ya mencionado en cuanto al instrumento de Thomas- Kilman. En dicha tabla se encuentran integrados los grupo 1 y 2 de la generación 2000 del CISEN, los cuales forman un grupo de 24 participantes, de acuerdo a las tendencias de las puntuaciones del grupo, podemos observar que 10 de los participantes obtuvieron la mayor puntuación en el estilo de transigir, lo que quiere decir, que a ellos sólo les preocupa llegar a un acuerdo, no analizan tanto el problema, además de ser un estilo que no es altamente cooperador y la gente no se compromete con las soluciones y rompe los acuerdos. También se puede observar que sólo 7 de los participantes tienen como estilo principal el integrar, es importante mencionar que en dicho estilo se argumenta, escucha, coopera y se expresa la mejor manera de solucionar el problema. Es importante decir que de acuerdo al diplomado el estilo de integrar es el ideal propuesto por el mismo. Además se puede ver que 4 de los participantes se orientaban hacia el competir como forma de llevar el manejo de los conflictos, lo que quiere decir es que ellos defiende sus puntos de vista argumentado, pero normalmente tratan de imponer su punto de vista. Se puede observar que 2 de los 24 participantes se enfocaban hacia el complacer, es decir, a todo dicen que si y no argumentan nada, además ceden a todo. Por último cabe mencionar que sólo 1 de los participantes que es Alonzo Fernández Arturo fue el único que oriento su estilo hacia el evadir, es decir que no trata de entrar al problema o muchas de las veces niega que hay algún problema. **Ver gráfica 1**

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

**DIAGNOSTICO DE LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMA
GRUPOS DE DIRECTIVOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000**

EVALUADO POR EL INSTRUMENTO DE THOMAS- KILMAN, DESPUES DEL DIPLOMADO

NOMBRE	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
1. Alcocer Estrada Ramiro	7	12	7	1	2
2. Alonzo Fernández Arturo	8	9	6	4	3
3. Baca Aguilera Rocío Alejandra	8	9	3	5	5
4. Barojas Ramírez José Ramón	8	7	10	3	2
5. Barrera García Pablo Antonio	7	12	8	2	1
6. Capello y Rodríguez Vicente	9	3	7	6	5
7. Del Olmo González Ricardo	11	7	5	5	2
8. Díaz Galindo Luz del Carmen	2	3	8	9	9
9. Flores Rosso Luis Manuel	11	3	8	1	5
10. Gaona Laguna Jorge	2	10	7	7	4
11. González Alvarez Ana María	6	8	4	3	8
12. González Sánchez Eusebio	4	7	10	4	5
13. Martínez Becerril Jose Luis	3	9	10	5	3
14. Martínez García José Luis	7	5	11	3	4
15. Morales Fernández Nora Arlette	4	8	11	4	4
16. Ordoño Pérez Alicia Sandra	5	10	7	5	3
17. Pérez Hernández Enrique	10	11	5	1	3
18. Ramírez Escalante Jesús	7	12	8	1	2
19. Ramos Hernández Leticia	9	6	7	5	3
20. Salgado Gutiérrez Mercedalia	8	7	10	2	3
21. Solis Lemus Sergio Osvaldo	5	11	7	3	4
22. Vargas Lemus Teresita de Jesús	7	8	6	4	4
23. Vargas Patiño Jesús Manuel	7	11	7	2	3
24. Zaldívar Gutiérrez Enrique	8	6	9	3	4
SUMA POR ESTILO	4	12	7	1	0

En esta tabla se pueden ver los resultados obtenidos por los participantes después del diplomado ya mencionado en cuanto al instrumento de Thomas- Kilman, el cual mide el estilo del manejo de conflictos. En dicha tabla se encuentran integrados los grupo 1 y 2 de la generación 2000 del CISEN, los cuales forman un grupo de 24 participantes, de acuerdo a las tendencias de las puntuaciones del grupo, podemos observar que los participantes cambiaron su forma en cuanto al manejo de conflictos, ya que de los 24 participantes 12 de los participantes obtuvieron la mayor puntuación en el estilo de integrar, lo que quiere decir, que a ellos les gusta argumentar, escuchar, cooperar y expresar una mejor manera de solucionar los problemas, además que es el estilo ideal propuesto por el diplomado. Es importante mencionar que de los 7 participantes que se encontraban en el estilo de integrar, 6 permanecieron en dicho estilo y sólo Salgado G. Mercedalia cambio hacia el transigir después del diplomado. Cabe mencionar que el transigir siendo un estilo constante en los directivos del CISEN , ya que 7 de ellos se encuentran en este estilo, lo que quiere decir, que a ellos sólo les preocupa llegar a un acuerdo, no analizan tanto el problema, además de ser un estilo que no es altamente cooperador y la gente no se compromete con las soluciones y rompe los acuerdos, pero es importante decir que 5 de los participantes que se encontraban en dicho estilo se cambiaron hacia el estilo de integrar. Se puede ver que 4 de los participantes se encuentran ubicados en el estilo de competir como forma de manejar los conflictos, es decir ellos defiende sus puntos de vista argumentado, pero normalmente tratan de imponer su propio punto de vista, es importante decir, que de 2 de los participantes se encontraban en dicho estilo (Ramos H. Leticia y Del Olmo G. Ricardo). En lo que se refiere al evadir se puede observar que Alonzo F. Arturo que se encontraba en dicho estilo, se cambio hacia el integrar, pero Diaz G. Luz del Carmen que estaba en competir cambio hacia el evadir, que significa que no trata de entrar al problema o muchas de las veces niega que hay algún problema. Por último, se puede ver que ya no hay participantes que se encuentren dentro del estilo complacer, y los que se ubicaban en este estilo cambiaron al de competir (Flores) y al de transigir (Barojas).

Ver gráfica 2 y 3

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

DIAGNOSTICO DE LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DEL GRUPO 1 DE DIRECTIVOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO AL MANEJO DE CONFLICTOS, EVALUADO POR EL INSTRUMENTO DE THOMAS- KILMAN, ANTES DEL DIPLOMADO

NOMBRE	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
1. Baca Aguilera Rocío Alejandra	8	9	3	5	5
2. Barrera García Pablo Antonio	10	11	5	1	3
3. Capello y Rodríguez Vicente	8	4	8	3	7
4. Díaz Galindo Luz del Carmen	10	5	4	5	6
5. Flores Rosso Luis Manuel	4	6	9	2	9
6. Gaona Laguna Jorge	2	8	10	7	3
7. Martínez Becerril Jose Luis	10	5	10	3	2
8. Morales Fernández Nora Arlette	4	8	11	4	4
9. Ramírez Escalante Jesús	4	7	11	6	3
10. Vargas Patiño Jesús Manuel	7	9	6	4	4
SUMA POR ESTILO	1	3	5	0	1

DIAGNOSTICO DE LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DEL GRUPO 2 DE DIRECTIVOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO AL MANEJO DE CONFLICTOS, EVALUADO POR EL INSTRUMENTO DE THOMAS- KILMAN, ANTES DEL DIPLOMADO

NOMBRE	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
1. Alcocer Estrada Ramiro	5	12	2	3	4
2. Alonzo Fernández Arturo	8	7	5	8	2
3. Barojas Ramírez José Ramón	4	6	5	7	8
4. Del Olmo González Ricardo	8	8	4	7	3
5. González Alvarez Ana María	3	5	10	7	5
6. González Sánchez Eusebio	2	7	10	7	4
7. Martínez García José Luis	8	5	8	6	4
8. Ordoño Pérez Alicia Sandra	5	7	9	5	4
9. Pérez Hernández Enrique	4	9	7	4	6
10. Ramos Hernández Leticia	10	5	8	4	3
11. Salgado Gutiérrez Mercedalia	2	9	7	8	4
12. Solís Lemus Sergio Osvaldo	5	11	8	4	2
13. Vargas Lemus Teresita de Jesús	6	4	9	5	5
14. Zaldívar Gutiérrez Enrique	8	6	9	3	3
SUMA POR ESTILO	3	4	5	1	1

En estas tablas se pueden ver los resultados obtenidos por los dos grupos de participantes antes del diplomado ya mencionado en cuanto al instrumento de Thomas- Kilman, el cual mide el estilo del manejo de conflictos. En la primera tabla se encuentran los participantes del grupo 1 de la generación 2000 del CISEN, con 10 integrantes, de acuerdo a las tendencias de las puntuaciones del grupo, podemos observar que 5 de participantes se orientaban hacia el estilo de transigir, como forma de manejar los conflictos, es decir que a ellos sólo les preocupa llegar a un acuerdo, no analizan tanto el problema, además de ser un estilo que no es altamente cooperador y la gente no se compromete con las soluciones y rompe los acuerdos. En comparación podemos observar en la segunda tabla, que en el grupo 2 con 14 integrantes 5 de ellos también se orientaban hacia el estilo transigir, como estilo de manejar los conflictos. Además se puede ver que 3 de los participantes del grupo 1 se orientaban al integrar, como estilo en el manejo de conflictos, es decir ellos argumentan, escuchan, cooperan y expresa una mejor manera de solucionar el problema. Y en caso del grupo 2, 4 de sus integrantes se orientaban hacia este estilo. En lo que se refieren al estilo de competir podemos decir que 3 de los integrantes del grupo 2 se encuentran en dicho estilo, el cual nos dice que ellos defiende sus puntos de vista argumentado, pero normalmente tratan de imponer su propio punto de vista, y en caso del grupo 1 sólo es Díaz Galindo Luz se orientaba hacia dicho estilo. También podemos ver que en el grupo 1, sólo Flores Rosso Luis se enfocaba hacia el estilo de complacer como estilo de manejar los conflictos y en el grupo 2, sólo lo hacía Barojas Ramírez Jose, ellos tienden a decir que si a todo y normalmente no argumentan nada, además que constantemente ceden a todo. Por último cabe decir, que sólo un integrante del grupo 2 (Alonzo F. Arturo) se orientaba hacia el estilo de evadir, es decir no trata de entrar al problema o muchas de las veces niega que hay algún problema. **Ver gráficas 4 y 5**

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

DIAGNOSTICO DE LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DEL GRUPO 1 DE DIRECTIVOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO AL MANEJO DE CONFLICTOS, EVALUADO POR EL INSTRUMENTO DE THOMAS- KILMAN, DESPUES DEL DIPLOMADO

NOMBRE	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
1. Baca Aguilera Rocío Alejandra	8	9	3	5	5
2. Barrera García Pablo Antonio	7	12	8	2	1
3. Capello y Rodríguez Vicente	9	3	7	6	5
4. Díaz Galindo Luz del Carmen	2	3	8	9	9
5. Flores Rosso Luis Manuel	11	3	8	1	5
6. Gaona Laguna Jorge	2	10	7	7	4
7. Martínez Becerril Jose Luis	3	9	10	5	3
8. Morales Fernández Nora Arlette	4	8	11	4	4
9. Ramírez Escalante Jesús	7	12	8	1	2
10. Vargas Patiño Jesús Manuel	7	11	7	2	3
SUMA POR ESTILO	2	5	2	1	0

DIAGNOSTICO DE LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DEL GRUPO 2 DE DIRECTIVOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO AL MANEJO DE CONFLICTOS, EVALUADO POR EL INSTRUMENTO DE THOMAS- KILMAN, DESPUES DEL DIPLOMADO

NOMBRE	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
1. Alcocer Estrada Ramiro	7	12	7	1	2
2. Alonzo Fernández Arturo	8	9	6	4	3
3. Barojas Ramírez José Ramón	8	7	10	3	2
4. Del Olmo González Ricardo	11	7	5	5	2
5. González Alvarez Ana María	6	8	4	3	8
6. González Sánchez Eusebio	4	7	10	4	5
7. Martínez García José Luis	7	5	11	3	4
8. Ordoño Pérez Alicia Sandra	5	10	7	5	3
9. Pérez Hernández Enrique	10	11	5	1	3
10. Ramos Hernández Leticia	9	6	7	5	3
11. Salgado Gutiérrez Mercedalia	8	7	10	2	3
12. Solis Lemus Sergio Osvaldo	5	11	7	3	4
13. Vargas Lemus Teresita de Jesús	7	8	6	4	4
14. Zaldívar Gutiérrez Enrique	8	6	9	3	4
SUMA POR ESTILO	2	7	5	0	0

En estas tablas se pueden ver los resultados obtenidos por los dos grupos de participantes después del diplomado mencionado en cuanto al instrumento de Thomas- Kilman, el cual mide el estilo del manejo de conflictos. Como podemos observar en las tablas la tendencia de los dos grupos a cambiado después de haber tomado el diplomado, ya que ahora la tendencia mayor de los dos grupos es orientada al integrar. En la tabla del grupo 1 se puede ver que 5 de sus integrantes cambiaron hacia el estilo de integrar, es decir argumentan, escuchan, cooperan y expresa la manera de solucionar el problema, es importante decir que 3 de estos ya se encontraban ubicados en dicho estilo, y los otros 2 cambiaron del transigir hacia el integrar (Gaona Laguna Jorge y Vargas Patiño Jesús). En la segunda tabla podemos observar que son 7 los integrantes que se orientaron hacia dicho estilo, de los cuales 3 de ellos ya lo hacían de esta forma antes de tomar el diplomado, otros 3 (González Alvarez, Ordoño Pérez y Vargas Lemus) cambiaron de transigir a integrar y otro (Alonzo Fernández) cambio de evadir a integrar. En el caso del grupo 1, 2 de sus integrantes (Martínez Becerril y Morales Fernandez) manejan los conflictos a través del transigir, es decir a ellos sólo les preocupa llegar a un acuerdo, no analizan tanto el problema y en el grupo 2 son 5 de sus participantes los que lo hacen a través de dicho estilo. En lo que se refiere al estilo de competir en el grupo 1, son 2 los integrantes que lo hacen de esta manera y en el grupo 2, también son 2 los integrantes que lo hacen a través de este, es decir defiende sus puntos de vista argumentado, pero normalmente tratan de imponer su propio punto de vista. Por último, es importante mencionar que sólo Díaz Galindo Luz fue la única que después del diplomado, maneja los conflictos mediante el estilo de evadir, es decir trata de no entrar al problema o en ocasiones niega que hay algún problema. **Ver gráficas 6, 7, 8 y 9**

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

**DIAGNOSTICO DE LAS DIRECTIVAS DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP,
DE LOS GRUPOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO AL MANEJO DE CONFLICTOS,
EVALUADO POR EL INSTRUMENTO DE THOMAS- KILMAN, ANTES DEL DIPLOMADO**

NOMBRE	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
1. Baca Aguilera Rocío Alejandra	8	9	3	5	5
2. Díaz Galindo Luz del Carmen	10	5	4	5	6
3. González Alvarez Ana María	3	5	10	7	5
4. Morales Fernández Nora Arlette	4	8	11	4	4
5. Ordoño Pérez Alicia Sandra	5	7	9	5	4
6. Ramos Hernández Leticia	10	5	8	4	3
7. Salgado Gutiérrez Mercedalia	2	9	7	8	4
8. Vargas Lemus Teresita de Jesús	6	4	9	5	5
SUMA POR ESTILO	2	2	4	0	0

**DIAGNOSTICO DE LOS DIRECTIVOS DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP,
DE LOS GRUPOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000, EN CUANTO AL MANEJO DE CONFLICTOS,
EVALUADO POR EL INSTRUMENTO DE THOMAS- KILMAN, ANTES DEL DIPLOMADO**

NOMBRE	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
1. Alcocer Estrada Ramiro	5	12	2	3	4
2. Alonzo Fernández Arturo	8	7	5	8	2
3. Barojas Ramírez José Ramón	4	6	5	7	8
4. Barrera García Pablo Antonio	10	11	5	1	3
5. Capello y Rodríguez Vicente	8	4	8	3	7
6. Del Olmo González Ricardo	8	8	4	7	3
7. Flores Rosso Luis Manuel	4	6	9	2	9
8. Gaona Laguna Jorge	2	8	10	7	3
9. González Sánchez Eusebio	2	7	10	7	4
10. Martínez Becerril Jose Luis	10	5	10	3	2
11. Martínez García José Luis	8	5	8	6	4
12. Pérez Hernández Enrique	4	9	7	4	6
13. Ramírez Escalante Jesús	4	7	11	6	3
14. Solis Lemus Sergio Osvaldo	5	11	8	4	2
15. Vargas Patiño Jesús Manuel	7	9	6	4	4
16. Zaldívar Gutiérrez Enrique	8	6	9	3	3
SUMA POR ESTILO	2	5	6	1	2

En estas tablas se pueden ver los resultados obtenidos por los dos grupos de participantes antes del diplomado ya mencionado en cuanto al instrumento de Thomas- Kilman, el cual mide el estilo del manejo de conflictos. En la primera tabla se encuentran las participantes (directivas) de la generación 2000 del CISEN, con 8 integrantes, de acuerdo a las tendencias de las puntuaciones del grupo, podemos observar que 4 de las participantes se orientaban hacia el estilo de transigir, como forma de manejar los conflictos, es decir que a ellas sólo les preocupa llegar a un acuerdo, no analizan tanto el problema, además de ser un estilo que no es altamente cooperador y la gente no se compromete con las soluciones y rompe los acuerdos. En comparación podemos observar en la segunda tabla, que de los 16 directivos son 6 los que se orientaban hacia el estilo transigir, como estilo de manejar los conflictos. Además se puede ver que 2 de las directivas se orientaban al integrar (Salgado Gutiérrez y Baca Aguilera), como estilo en el manejo de conflictos, es decir argumentan, escuchan, cooperan y expresan una mejor manera de solucionar el problema. Y en caso de los directivos son 5 los que se orientaban hacia este estilo. En lo que se refieren al estilo de competir podemos decir que 2 de las directivas se encuentran ubicadas en dicho estilo (Díaz Galindo y Ramos Hernández), el cual nos dice que defiende sus puntos de vista argumentado, pero normalmente tratan de imponer su propio punto de vista, y en caso de los directivos son 2 (Martínez García y Del Olmo González) los que se orientaba hacia dicho estilo. También podemos ver que sólo 2 directivos fueron los que se enfocaron (Flores Rosso y Barojas Ramírez) hacia el estilo de complacer, que quiere decir que tienden a decir que sí a todo y normalmente no argumentan nada, además que constantemente ceden a todo. Por último cabe mencionar que sólo un directivo (Alonzo Fernández) se orientaba hacia el estilo de evadir, es decir no trata de entrar al problema o muchas de las veces niega que hay algún problema. **Ver gráficas 10 y 11**

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

**DIAGNOSTICO DE LAS DIRECTIVAS DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP,
DE LOS GRUPOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO AL MANEJO DE CONFLICTOS,
EVALUADO POR EL INSTRUMENTO DE THOMAS- KILMAN, DESPUES DEL DIPLOMADO**

NOMBRE	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
1. Baca Aguilera Rocío Alejandra	8	9	3	5	5
2. Díaz Galindo Luz del Carmen	2	3	8	9	9
3. González Alvarez Ana María	6	8	4	3	8
4. Morales Fernández Nora Arlette	4	8	11	4	4
5. Ordoño Pérez Alicia Sandra	5	10	7	5	3
6. Ramos Hernández Leticia	9	6	7	5	3
7. Salgado Gutiérrez Mercedalía	8	7	10	2	3
8. Vargas Lemus Teresita de Jesús	7	8	6	4	4
SUMA POR ESTILO	1	4	2	1	0

**DIAGNOSTICO DE LOS DIRECTIVOS DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP,
DE LOS GRUPOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO AL MANEJO DE CONFLICTOS,
EVALUADO POR EL INSTRUMENTO DE THOMAS- KILMAN, DESPUES DEL DIPLOMADO**

NOMBRE	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
1. Alcocer Estrada Ramiro	7	12	7	1	2
2. Alonzo Fernández Arturo	8	9	6	4	3
3. Barojas Ramírez José Ramón	8	7	10	3	2
4. Barrera García Pablo Antonio	7	12	8	2	1
5. Capello y Rodríguez Vicente	9	3	7	6	5
6. Del Olmo González Ricardo	11	7	5	5	2
7. Flores Rosso Luis Manuel	11	3	8	1	5
8. Gaona Laguna Jorge	2	10	7	7	4
9. González Sánchez Eusebio	4	7	10	4	5
10. Martínez Becerril Jose Luis	3	9	10	5	3
11. Martínez García José Luis	7	5	11	3	4
12. Pérez Hernández Enrique	10	11	5	1	3
13. Ramírez Escalante Jesús	7	12	8	1	2
14. Solis Lemus Sergio Osvaldo	5	11	7	3	4
15. Vargas Patiño Jesús Manuel	7	11	7	2	3
16. Zaldívar Gutiérrez Enrique	8	6	9	3	4
SUMA POR ESTILO	3	8	5	0	0

En estas tablas se pueden ver los resultados obtenidos por los dos grupos de participantes después del diplomado ya mencionado en cuanto al instrumento de Thomas- Kilman, el cual mide el estilo del manejo de conflictos. Como podemos observar en las tablas la tendencia de los dos grupos a cambiado después de haber tomado el diplomado, ya que ahora la tendencia mayor de los dos grupos es orientada al integrar. En la tabla de las directivas se puede ver que 4 de sus integrantes se encuentran en el estilo de integrar, es decir argumentan, escuchan, cooperan y expresa la manera de solucionar el problema, es importante decir que 2 de estas ya se encontraban ubicadas en dicho estilo, y las otras 2 cambiaron del transigir hacia el integrar (González Alvarez y Ordoño Pérez) En la segunda tabla podemos observar que 8 de los directivos se orientaron hacia dicho estilo, de los cuales 5 de ellos lo hacían de esta forma antes de tomar el diplomado, otros 2 (Ramírez Escalante y Gaona Laguna) cambiaron de transigir a integrar y otro (Alonzo Fernández) cambio de evadir a integrar. En el caso de las directivas 2 de ellas (Morales Fernandez y Salgado Gutiérrez) manejan los conflictos a través del transigir, es decir sólo les preocupa llegar a un acuerdo, no analizan tanto el problema. Y en el caso de los directivos son 5 de ellos los que lo hacen a través de dicho estilo. En lo que se refiere al estilo de competir las directivas sólo una lo hace de esta manera (Ramos Hernández) es decir, defiende sus puntos de vista argumentado, pero normalmente tratan de imponer su propio punto de vista, y en el caso de los directivos son 3 los integrantes que lo hacen a través de este estilo. Por último, es importante mencionar que sólo Díaz Galindo Luz fue la única que después del diplomado, maneja los conflictos mediante el estilo de evadir, es decir trata de no entrar al problema o en ocasiones niega que hay algún problema. **Ver gráficas 12, 13, 14 y 15**

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

RESULTADOS DE LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DE LOS GRUPOS DE DIRECTIVOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO AL TIPO DE LIDERAZGO, EVALUADO POR EL CUESTIONARIO DE HERSEY Y BLANCHARD, ANTES DEL DIPLOMADO

E	C 1	C 2	C 3	C 4	TOTAL	Evaluación
Er Estrada Ramiro	0	-3	2	0	-1	Ineficaz
o Fernández Arturo	0	1	4	0	5	Eficaz
Aguilera Rocío Alejandra	6	5	0	2	13	Eficaz
as Ramírez José Ramón	2	1	1	1	5	Eficaz
a García Pablo Antonio	3	4	7	4	18	Eficaz
lo y Rodríguez Vicente	-2	4	7	3	12	Eficaz
mo González Ricardo	0	0	2	0	2	Eficaz
Salindo Luz del Carmen	2	2	5	0	9	Eficaz
os Rosso Luis Manuel	0	10	2	0	12	Eficaz
ra Laguna Jorge	-4	7	0	0	3	Eficaz
zález Alvarez Ana María	2	3	4	2	11	Eficaz
zález Sánchez Eusebio	-1	1	2	0	2	Eficaz
ínez Becerril Jose Luis	4	6	0	2	12	Eficaz
ínez García José Luis	-2	3	3	0	4	Eficaz
iles Fernández Nora Arlette	2	6	3	0	11	Eficaz
ño Pérez Alicia Sandra	0	3	0	0	3	Eficaz
z Hernández Enrique	2	10	7	0	19	Eficaz
írez Escalante Jesús	2	8	0	0	10	Eficaz
os Hernández Leticia	0	0	2	1	3	Eficaz
ado Gutiérrez Mercedalia	2	6	0	2	10	Eficaz
Lemus Sergio Osvaldo	4	6	0	-4	6	Eficaz
as Lemus Teresita de Jesús	1	2	2	6	11	Eficaz
as Patiño Jesús Manuel	-4	3	0	0	-1	Ineficaz
ívar Gutiérrez Enrique	0	8	5	0	13	Eficaz
TOTAL POR CUADRANTE	2	12	9	1		

En esta tabla se pueden ver los resultados obtenidos por los participantes del diplomado ya mencionado en el instrumento de Hersey y Blanchard, el cual mide el tipo de liderazgo que tiene la gente con respecto a sus subordinados. En dicha tabla están integrados los grupos 1 y 2 de la generación 2000 del CISEN, los cuales conforman un grupo de 24 participantes, de acuerdo a las tendencias de las puntuaciones del grupo, podemos observar que los participantes obtuvieron la mayor puntuación en el estilo de equipo, es decir, ellos realizan el trabajo a través de personas comprometidas, mediante la interdependencia debida a un interés común en los propósitos de la organización la cual produce relaciones de respeto y confianza, cabe mencionar que es el mejor de los estilos de liderazgo. También se puede observar que 9 de los participantes tienen como tipo de liderazgo el estilo club campestre, en el cual el dirigente permite a sus subordinados sus propias actividades, y gasta mucho tiempo en mantener las relaciones personales con ellos, Además se puede ver que 2 de los participantes tiene como tipo de liderazgo el estilo autócrata (Baca Aguilera y Barrojas Ramírez) es decir que la eficiencia en las operaciones depende de las condiciones de trabajo, de tal manera que los elementos humanos interfieren en un grado mínimo, este es un estilo orientado sólo a la producción. Por último es importante decir que sólo Vargas Lemus Teresita que hasta antes de haber tomado el diplomado tenían como tipo de liderazgo el estilo empobrecido, este estilo tiende a no enfatizar el apoyo y el progreso de sus subordinados al igual que tampoco hace un énfasis en la productividad, es importante decir que este estilo es el peor estilo de liderazgo. **Ver gráfica 16**

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

- Cuadrante 1 estilo Autócrata (tareas altas, relaciones bajas)**
- Cuadrante 2 estilo de Equipo (tareas altas, relaciones altas)**
- Cuadrante 3 estilo Club campestre (tareas bajas, relaciones altas)**
- Cuadrante 4 estilo Empobrecido (tareas bajas, relaciones bajas)**

ESTADÍSTICO DE LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DE LOS GRUPOS DE DIRECTIVOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO AL TIPO DE LIDERAZGO, ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DE LOS GRUPOS EN CUANTO AL MANEJO DE CONFLICTOS, EVALUADO POR EL CUESTIONARIO DE HERSEY Y BLANCHARD , DESPUES DEL DIPLOMADO

E	C 1	C 2	C 3	C 4	TOTAL	Evaluación
Barojas Estrada Ramiro	4	6	5	4	19	Eficaz
Barojas Fernández Arturo	0	4	5	-1	8	Eficaz
Barojas Aguilera Rocío Alejandra	2	5	6	0	13	Eficaz
Barojas Ramos Ramírez José Ramón	4	-1	-4	0	-1	Ineficaz
Barojas García Pablo Antonio	4	6	5	4	19	Eficaz
Barojas Delgado y Rodríguez Vicente	-1	3	-1	0	1	Eficaz
Barojas Ordoño González Ricardo	0	1	1	4	6	Eficaz
Barojas Salgado Luz del Carmen	2	0	-4	0	-2	Ineficaz
Barojas Rosillo Rosso Luis Manuel	1	5	4	2	12	Eficaz
Barojas Gaona Laguna Jorge	-4	-2	6	2	2	Eficaz
Barojas Sánchez Álvarez Ana María	2	3	4	2	11	Eficaz
Barojas Sánchez Sánchez Eusebio	0	6	4	0	10	Eficaz
Barojas Martínez Becerril Jose Luis	-1	-2	-2	-2	-7	Ineficaz
Barojas Martínez García José Luis	3	5	1	0	9	Eficaz
Barojas Barojas Fernández Nora Arlette	2	6	3	0	11	Eficaz
Barojas Ordoño Pérez Alicia Sandra	4	1	3	0	8	Eficaz
Barojas Barojas Hernández Enrique	3	4	7	4	18	Eficaz
Barojas Barojas Pérez Escalante Jesús	4	6	5	4	19	Eficaz
Barojas Ramos Hernández Leticia	4	6	1	4	15	Eficaz
Barojas Barojas Gudiérrez Mercedalia	-1	8	0	0	7	Eficaz
Barojas Barojas Lemus Sergio Osvaldo	-4	6	4	0	6	Eficaz
Barojas Barojas Lemus Teresita de Jesús	4	2	7	2	15	Eficaz
Barojas Barojas Patiño Jesús Manuel	0	5	5	4	14	Eficaz
Barojas Barojas Barojas Gutiérrez Enrique	0	8	5	0	13	Eficaz
TOTAL POR CUADRANTE	3	13	7	1	24	

En esta tabla se pueden ver los resultados obtenidos por los participantes después del diplomado ya mencionado con respecto al instrumento de Hersey y Blanchard, el cual mide el estilo del tipo de liderazgo que tienen los participantes. En esta tabla se encuentran integrados los grupos 1 y 2 de la generación 2000 del CISEN, los cuales forman un grupo de 24 participantes, de acuerdo a las tendencias de las puntuaciones del grupo, podemos observar que los participantes cambiaron su forma en cuanto al tipo de liderazgo, ya que de los 24 participantes, 12 obtuvieron la mayor puntuación en el estilo de equipo, es decir, ellos realizan el trabajo por medio de tareas comprometidas, mediante la interdependencia debida a un interés común en los propósitos de la organización la cual produce relaciones de respeto y confianza, cabe mencionar que es el mejor de los estilos de liderazgo, es importante decir que de los 12 participantes que se encontraban en dicho estilo 8 de ellos permanecieron en el mismo estilo y 3 de los que se encontraban en este estilo (Pérez Hernández, Gaona y Martínez Becerril) cambiaron al estilo club campestre y 1 (Ordoño Pérez) cambio al estilo autócrata, pero cabe destacar que 5 de los que se encontraban en el estilo autócrata (Alcocer, Barrera, Capello, González Barojas y Ramos) cambiaron hacia el estilo de equipo. Aunque el estilo club campestre sigue siendo un estilo de liderazgo que esté se redujo a sólo 7 integrantes que tienen como tipo de liderazgo el estilo club campestre, es decir un estilo en el cual el dirigente permite a sus subordinados sus propias actividades, además gasta mucho tiempo en mantener relaciones personales con ellos. También se puede ver que son 3 los participantes que después del diplomado se situaron en el estilo autócrata por ejemplo Barojas ya estaba en este estilo, Díaz se encontraba en el estilo club campestre y Ordoño se encontraba en el estilo de equipo. Es importante decir que sólo hay un participante en el estilo empobrecido que es Del Olmo el cual no tiende a enfatizar el apoyo y el progreso de sus subordinados al que en la productividad, es importante decir que este estilo es el peor estilo de liderazgo. Cabe mencionar que de acuerdo a la evaluación final que se tiene de los estilos son 3 los participantes que fueron clasificados con la categoría de ineficaces (Barojas, Díaz y Ordoño) ya que sus calificaciones fueron negativas.

Figura 17 y 18

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

- Cuadrante 1 estilo Autócrata (tareas altas, relaciones bajas)**
- Cuadrante 2 estilo de Equipo (tareas altas, relaciones altas)**
- Cuadrante 3 estilo Club campestre (tareas bajas, relaciones altas)**
- Cuadrante 4 estilo Empobrecido (tareas bajas, relaciones bajas)**

DIAGNOSTICO DE LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DEL GRUPO 1 DE DIRECTIVOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO AL TIPO LIDERAZGO, EVALUADO POR EL CUESTIONARIO DE HERSEY Y BLANCHARD, ANTES DEL DIPLOMADO

E	C 1	C 2	C 3	C 4	TOTAL	Evaluación
Aguilera Rocío Alejandra	6	5	0	2	13	Eficaz
Alarcón García Pablo Antonio	3	4	7	4	18	Eficaz
Alvarado y Rodríguez Vicente	-2	4	7	3	12	Eficaz
Alvarado Luz del Carmen	2	2	5	0	9	Eficaz
Alvarado Rosso Luis Manuel	0	10	2	0	12	Eficaz
Alvarado Laguna Jorge	-4	7	0	0	3	Eficaz
Alvarado Becerril Jose Luis	4	6	0	2	12	Eficaz
Alvarado Fernández Nora Arlette	2	6	3	0	11	Eficaz
Alvarado Escalante Jesús	2	8	0	0	10	Eficaz
Alvarado Patiño Jesús Manuel	-4	3	0	0	-1	Ineficaz
TOTAL POR CUADRANTE	1	6	3	0	10	

DIAGNOSTICO DE LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DEL GRUPO 2 DE DIRECTIVOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO AL TIPO LIDERAZGO, EVALUADO POR EL CUESTIONARIO DE HERSEY Y BLANCHARD, ANTES DEL DIPLOMADO

E	C 1	C 2	C 3	C 4	TOTAL	Evaluación
Alvarado Estrada Ramiro	0	-3	2	0	-1	Ineficaz
Alvarado Fernández Arturo	0	1	4	0	5	Eficaz
Alvarado Ramírez José Ramón	2	1	1	1	5	Eficaz
Alvarado González Ricardo	0	0	2	0	2	Eficaz
Alvarado Álvarez Ana María	2	3	4	2	11	Eficaz
Alvarado Sánchez Eusebio	-1	1	2	0	2	Eficaz
Alvarado García José Luis	-2	3	3	0	4	Eficaz
Alvarado Pérez Alicia Sandra	0	3	0	0	3	Eficaz
Alvarado Hernández Enrique	2	10	7	0	19	Eficaz
Alvarado Hernández Leticia	0	0	2	1	3	Eficaz
Alvarado Gutiérrez Mercedalia	2	6	0	2	10	Eficaz
Alvarado Lemus Sergio Osvaldo	4	6	0	-4	6	Eficaz
Alvarado Lemus Teresita de Jesús	1	2	2	6	11	Eficaz
Alvaradoívar Gutiérrez Enrique	0	8	5	0	13	Eficaz
TOTAL POR CUADRANTE	1	6	6	1	14	

En las tablas se pueden ver los resultados obtenidos por los dos grupos de participantes antes del diplomado en cuanto al instrumento de Hersey y Blanchard, el cual mide el tipo de liderazgo de los directivos. En la primera tabla se encuentran los participantes del grupo 1 de la generación 2000 del CISEN, con 10 integrantes, de acuerdo a las tendencias de las puntuaciones del grupo, podemos observar que 6 de los participantes se orientaban al estilo de equipo, es decir, realizan el trabajo por medio de personas comprometidas, mediante la dependencia debida a un interés común en los propósitos de la organización la cual produce relaciones de confianza y cooperación, cabe mencionar que es el mejor de los estilos de liderazgo ya que el interés es muy elevado y produce alta productividad como en las personas. En comparación podemos observar en la segunda tabla, que en el grupo 2 con 14 integrantes 6 de ellos también se orientaban hacia el estilo de equipo, como tipo de liderazgo. Como se puede ver que 3 de los participantes del grupo 1 se orientaban al estilo club campestre (Barrera, Capello) es decir, el dirigente permite a sus subordinados sus propias actividades, y gasta mucho tiempo en desarrollar relaciones personales con sus subordinados, Y en caso del grupo 2, 6 de sus integrantes se orientaban al estilo club campestre. En lo que se refieren al estilo autócrata podemos decir que Baca fue el único en el grupo 1 que se orientaba a este, dicen que la eficiencia en las operaciones resulta de condiciones de trabajo, de tal manera que los recursos humanos interfieren en un grado mínimo, es decir es un estilo orientado sólo a la producción y en el caso del grupo 2 sólo es Barojas el que se orientaba hacia dicho estilo. También podemos ver que en el grupo 2, sólo Lemus se enfocaba hacia el estilo empobrecido, el cual no tiende a enfatizar el apoyo y el progreso de sus subordinados en lugar de la productividad, es importante decir que este estilo es el peor estilo de liderazgo ya que no genera interés por la producción y por la gente. Es muy importante decir que un integrante por grupo (Vargas en el 1 y Alcocer en el 2) fueron evaluados dentro de la categoría de ineficaces. **Ver gráfica 19 y 20**

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

Cuadrante 1 estilo Autócrata (tareas altas, relaciones bajas)

Cuadrante 2 estilo de Equipo (tareas altas, relaciones altas)

Cuadrante 3 estilo Club campestre (tareas bajas, relaciones altas)

Cuadrante 4 estilo Empobrecido (tareas bajas, relaciones bajas)

GNOSTICO DE LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTREGIAS GERENCIALES DEL INAP, DEL GRUPO 1 DE DIRECTIVOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO AL TIPO LIDERAZGO, EVALUADO POR EL CUESTIONARIO DE HERSEY Y BLANCHARD, DESPUES DEL DIPLOMADO

E	C 1	C 2	C 3	C 4	TOTAL	Evaluación
Aguilera Rocío Alejandra	2	5	6	0	13	Eficaz
a García Pablo Antonio	4	6	5	4	19	Eficaz
lo y Rodríguez Vicente	-1	3	-1	0	1	Eficaz
Salindo Luz del Carmen	2	0	-4	0	-2	Ineficaz
Rosso Luis Manuel	1	5	4	2	12	Eficaz
a Laguna Jorge	-4	-2	6	2	2	Eficaz
ez Becerril Jose Luis	-1	-2	-2	-2	-7	Ineficaz
es Fernández Nora Arlette	2	6	3	0	11	Eficaz
ez Escalante Jesús	4	6	5	4	19	Eficaz
as Patiño Jesús Manuel	0	5	5	4	14	Eficaz
GRUPO CUADRANTE	1	6	3	0	10	

GNOSTICO DE LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTREGIAS GERENCIALES DEL INAP, DEL GRUPO 2 DE DIRECTIVOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO AL TIPO LIDERAZGO, EVALUADO POR EL CUESTIONARIO DE HERSEY Y BLANCHARD, DESPUES DEL DIPLOMADO

E	C 1	C 2	C 3	C 4	TOTAL	Evaluación
er Estrada Ramiro	4	6	5	4	19	Eficaz
o Fernández Arturo	0	4	5	-1	8	Eficaz
as Ramírez José Ramón	4	-1	-4	0	-1	Ineficaz
mo González Ricardo	0	1	1	4	6	Eficaz
ález Alvarez Ana María	2	3	4	2	11	Eficaz
ález Sánchez Eusebio	0	6	4	0	10	Eficaz
iez García José Luis	3	5	1	0	9	Eficaz
o Pérez Alicia Sandra	4	1	3	0	8	Eficaz
Hernández Enrique	3	4	7	4	18	Eficaz
os Hernández Leticia	4	6	1	4	15	Eficaz
ado Gutiérrez Mercedalia	-1	8	0	0	7	Eficaz
Lemus Sergio Osvaldo	-4	6	4	0	6	Eficaz
as Lemus Teresita de Jesús	4	2	7	2	15	Eficaz
var Gutiérrez Enrique	0	8	5	0	13	Eficaz
GRUPO CUADRANTE	2	7	4	1	14	

En las tablas se pueden ver los resultados obtenidos por los dos grupos de participantes después del diplomado en cuanto al instrumento de Hersey y Blanchard, el cual mide el tipo de liderazgo de los directivos. Podemos observar en las tablas la tendencia de los dos grupos a cambiado después de haber tomado el diplomado, ya que no cambiaron mucho las frecuencias si cambiaron de estilo por lo menos 13 de los participantes. En la tabla del grupo 1 se puede ver que 2 de sus integrantes cambiaron hacia el estilo de equipo (Barrera y Capello) ya que realizan el trabajo por medio de personas comprometidas, cabe mencionar que es el mejor de los estilos de liderazgo, ya que el interés es muy elevado tanto en la productividad como en las personas, es muy importante decir que ellos ya se encontraban ubicados en dicho estilo. En la segunda tabla podemos observar que son 7 los participantes que se orientaron hacia dicho estilo, de los cuales 4 de ellos ya lo hacían antes de esta forma antes de tomar el diplomado, otros 3 (González Sánchez, Ramos y Alcocer) cambiaron del estilo club campestre a éste. En el caso del grupo 2 de sus integrantes (Martínez Becerril y Gaona) cambiaron su tipo de liderazgo hacia el estilo club campestre ya que Baca que tenía el autócrata, es decir, permiten a sus subordinados sus propias actividades, y gastan mucho tiempo en desarrollar relaciones personales con sus subordinados. En lo que se refiere al estilo autócrata en el grupo 1, sólo Díaz lo hace de esta manera y en el grupo 2, son 2 los que lo hacen de esta manera (Ordoño, que ya lo hacía antes y Ordoño que cambio del estilo de equipo a este) ellos dicen que la eficiencia en las labores resulta de condiciones de trabajo, de tal manera que los elementos humanos interfieren en un grado menor, es decir es un estilo orientado sólo a la producción. Es importante decir que sólo hay un participante en el grupo 1 empobrecido que es Del Olmo el cual no enfatiza el apoyo y el progreso de sus subordinados, es importante decir que este estilo es el peor estilo de liderazgo ya que hay poco interés por la producción y por la gente. Cabe mencionar que de acuerdo a la evaluación final que se tiene de los estilos son 3 los participantes que fueron clasificados con la categoría de ineficaces (Barojasy Ordoño del grupo 2 y Díaz del grupo 1) ya que sus calificaciones fueron negativas. **Ver gráficas 21, 22, 23 y 24**

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

Cuadrante 1 estilo Autócrata (tareas altas, relaciones bajas)

Cuadrante 2 estilo de Equipo (tareas altas, relaciones altas)

Cuadrante 3 estilo Club campestre (tareas bajas, relaciones altas)

Cuadrante 4 estilo Empobrecido (tareas bajas, relaciones bajas)

DIAGNOSTICO DE LAS DIRECTIVAS DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DE LOS GRUPOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO AL TIPO DE LIDERAZGO, EVALUADO POR EL CUESTIONARIO DE HERSEY Y BLANCHARD, ANTES DEL DIPLOMADO

E	C 1	C 2	C 3	C 4	TOTAL	Evaluación
Aguilera Rocío Alejandra	6	5	0	2	13	Eficaz
Galindo Luz del Carmen	2	2	5	0	9	Eficaz
González Alvarez Ana María	2	3	4	2	11	Eficaz
Vargas Fernández Nora Arlette	2	6	3	0	11	Eficaz
Vargas Pérez Alicia Sandra	0	3	0	0	3	Eficaz
Vargas Hernández Leticia	0	0	2	1	3	Eficaz
Vargas Gutiérrez Mercedalia	2	6	0	2	10	Eficaz
Vargas Lemus Teresita de Jesús	1	2	2	6	11	Eficaz
TOR CUADRANTE	1	3	3	1	8	

DIAGNOSTICO DE LOS DIRECTIVOS DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DE LOS GRUPOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO AL TIPO DE LIDERAZGO, EVALUADO POR EL CUESTIONARIO DE HERSEY Y BLANCHARD, ANTES DEL DIPLOMADO

E	C 1	C 2	C 3	C 4	TOTAL	Evaluación
Vargas Estrada Ramiro	0	-3	2	0	-1	Ineficaz
Vargas Fernández Arturo	0	1	4	0	5	Eficaz
Vargas Ramírez José Ramón	2	1	1	1	5	Eficaz
Vargas García Pablo Antonio	3	4	7	4	18	Eficaz
Vargas Lo y Rodríguez Vicente	-2	4	7	3	12	Eficaz
Vargas Gómez Ricardo	0	0	2	0	2	Eficaz
Vargas Rosso Luis Manuel	0	10	2	0	12	Eficaz
Vargas Laguna Jorge	-4	7	0	0	3	Eficaz
Vargas Sánchez Eusebio	-1	1	2	0	2	Eficaz
Vargas Becerril Jose Luis	4	6	0	2	12	Eficaz
Vargas García José Luis	-2	3	3	0	4	Eficaz
Vargas Hernández Enrique	2	10	7	0	19	Eficaz
Vargas Escalante Jesús	2	8	0	0	10	Eficaz
Vargas Lemus Sergio Osvaldo	4	6	0	-4	6	Eficaz
Vargas Patiño Jesús Manuel	-4	3	0	0	-1	Ineficaz
Vargas Var Gutiérrez Enrique	0	8	5	0	13	Eficaz
TOR CUADRANTE	1	9	6	0	16	

En las tablas se pueden ver los resultados obtenidos por los dos grupos de participantes antes del diplomado en cuanto al cuestionario de Hersey y Blanchard, el cual mide el tipo de liderazgo. En la primera tabla se encuentran las participativas (directivas) de la generación 2000 del CISEN, con 8 integrantes, y de acuerdo a las tendencias de las puntuaciones del grupo, podemos observar que 3 de las participantes se orientaban hacia el liderazgo de equipo, es decir ellas realizan el trabajo por medio de personas comprometidas, que promueven la interdependencia debida a un interés común en los propósitos de la organización la cual produce un clima de respeto y confianza. En comparación podemos observar en la segunda tabla, que de los 16 directivos que se orientaban hacia el liderazgo de equipo. Además se puede ver que 3 de las directivas se orientaban hacia el liderazgo club campestre (Díaz, Salgado y González Alvarez), en el cual permiten a sus subordinados sus actividades, y gasta mucho tiempo en desarrollar relaciones personales con ellos. Y en caso de los directivos que son 6 los que se orientaban hacia este tipo de liderazgo. Además se puede ver que dentro de las directivas que se orientaban hacia el liderazgo autocrata (Baca Aguilera) las personas que se encuentran en dicho estilo de liderazgo la eficiencia en las operaciones resulta de condiciones de trabajo, de tal manera que los elementos humanos que se encuentran en un grado mínimo, es decir es un estilo orientado sólo a la producción. Por último es importante decir que Vargases Lemus fue la única que hasta antes de haber tomado el diplomado tenían como tipo de liderazgo empobrecido, el cual no se enfatiza el apoyo y el progreso de sus subordinados, es importante señalar que este estilo es el peor estilo de liderazgo ya que hay poco interés por la producción y por la gente. En la tercera tabla podemos observar que después de la evaluación final de los estilos podemos ver que sólo dos de los directivos fueron ineficaces dentro de la categoría de ineficaces (Vargases Patiño y Alcocer), es importante señalar que no hubo directivos que se encontraran dentro de esta categoría. **Ver gráficas 25 y 26**

Es importante decir que estos datos fueron concluidos mediante la estadística descriptiva, utilizando el índice de eficiencia como principal indicador, por esto se tomó como la puntuación mas alta que se obtuvo en el cuestionario y fue sombreada para distinguirla mejor, en lo que se refiere a cada una de las variables.

- Cuadrante 1 estilo Autócrata (tareas altas, relaciones bajas)**
- Cuadrante 2 estilo de Equipo (tareas altas, relaciones altas)**
- Cuadrante 3 estilo Club campestre (tareas bajas, relaciones altas)**
- Cuadrante 4 estilo Empobrecido (tareas bajas, relaciones bajas)**

**DIAGNOSTICO DE LAS DIRECTIVAS DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP,
DE LOS GRUPOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO AL TIPO DE LIDERAZGO,
EVALUADO POR EL CUESTIONARIO DE HERSEY Y BLANCHARD, DESPUES DEL DIPLOMADO**

E	C 1	C 2	C 3	C 4	TOTAL	Evaluación
Aguilera Rocío Alejandra	2	5	6	0	13	Eficaz
Salgado Luz del Carmen	2	0	-4	0	-2	Ineficaz
Alvarez Ana María	2	3	4	2	11	Eficaz
Fernández Nora Arlette	2	6	3	0	11	Eficaz
Pérez Alicia Sandra	4	1	3	0	8	Eficaz
Hernández Leticia	4	6	1	4	15	Eficaz
Gutiérrez Mercedalia	-1	8	0	0	7	Eficaz
Lemus Teresita de Jesús	4	2	7	2	15	Eficaz
TOTAL CUADRANTE	2	3	3	0	8	

**DIAGNOSTICO DE LOS DIRECTIVOS DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP,
DE LOS GRUPOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO AL TIPO DE LIDERAZGO,
EVALUADO POR EL CUESTIONARIO DE HERSEY Y BLANCHARD, DESPUES DEL DIPLOMADO**

E	C 1	C 2	C 3	C 4	TOTAL	Evaluación
Estrada Ramiro	4	6	5	4	19	Eficaz
Fernández Arturo	0	4	5	-1	8	Eficaz
Ramírez José Ramón	4	-1	-4	0	-1	Ineficaz
García Pablo Antonio	4	6	5	4	19	Eficaz
Alonso y Rodríguez Vicente	-1	3	-1	0	1	Eficaz
Del Olmo González Ricardo	0	1	1	4	6	Eficaz
Rosso Luis Manuel	1	5	4	2	12	Eficaz
Laguna Jorge	-4	-2	6	2	2	Eficaz
Sánchez Eusebio	0	6	4	0	10	Eficaz
Becerril Jose Luis	-1	-2	-2	-2	-7	Ineficaz
García José Luis	3	5	1	0	9	Eficaz
Hernández Enrique	3	4	7	4	18	Eficaz
Escalante Jesús	4	6	5	4	19	Eficaz
Lemus Sergio Osvaldo	-4	6	4	0	6	Eficaz
Patiño Jesús Manuel	0	5	5	4	14	Eficaz
Gutiérrez Enrique	0	8	5	0	13	Eficaz
TOTAL CUADRANTE	1	10	4	1	16	

En las tablas se pueden ver los resultados obtenidos por los dos grupos de participantes después del diplomado en cuanto al cuestionario de Hersey y Blanchard, el cual evalúa el tipo de liderazgo. Podemos observar en las tablas la tendencia de los dos grupos a cambiado después de haber tomado el diplomado, la tendencia mayor de los dos grupos es orientada hacia el liderazgo de equipo. En la tabla 1 (de las 3) se puede ver que 3 de sus integrantes se encuentran en este estilo, es decir ellas realizan el trabajo con personas comprometidas, mediante la interdependencia debida a un interés común en los propósitos y la organización la cual produce relaciones de respeto y confianza, cabe mencionar que es el mejor de los estilos de liderazgo, de estas 3 dos de ellas (Morales y Salgado) ya se encontraban en este estilo y Ramos cambio del club a este. En la segunda tabla podemos observar que 10 de los directivos se orientaron hacia dicho estilo, antes 6 de ellos lo hacían de esta forma antes de tomar el diplomado, otros 4 (Alcocer, Barrera, Capello y Alonzo) cambiaron del club campestre al de equipo. En el caso de las directivas 3 de ellas se orientaron al tipo de liderazgo club campestre una de ellas ya lo hacía (Gonzalez Alvarez) las otras dos cambiaron (Baca y Vargas Lemus). Los otros 4 directivos fueron 4, de los cuales 1 (Alonzo) ya tenía este liderazgo y los otros 3 cambiaron del equipo campestre, en el cual el dirigente permite a sus subordinados sus propias actividades, y gasta mucho tiempo en desarrollar relaciones personales con ellos. Además se puede ver que 2 de las directivas tienen como tipo de liderazgo el estilo autócrata (Díaz y Ordoño) es decir creen que la eficiencia en las operaciones resulta de condiciones de trabajo, de tal manera que los elementos humanos interfieren en un grado mínimo, es decir es un estilo orientado a la producción. Y en caso de los directivos sólo Barrojas permaneció en el mismo estilo. Por último es importante mencionar que sólo Del Olmo fue el único que tuvo el tipo de liderazgo empobrecido, el cual tiende no enfatiza el apoyo y el interés de sus subordinados, es el peor estilo de liderazgo ya que hay poco interés por la producción y por la gente. Cabe mencionar que después de la evaluación final de los estilos podemos ver que 2 de los directivos fueron ineficaces dentro de la categoría de ineficaces (Barrojas y Martínez Becerril) y una directiva (Díaz). Ver gráficas 27, 28 29 y 30

- Cuadrante 1 estilo Autócrata (tareas altas, relaciones bajas)**
- Cuadrante 2 estilo de Equipo (tareas altas, relaciones altas)**
- Cuadrante 3 estilo Club campestre (tareas bajas, relaciones altas)**
- Cuadrante 4 estilo Empobrecido (tareas bajas, relaciones bajas)**

DIAGNOSTICO DE LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DE LOS GRUPOS DE DIRECTIVOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO AL INVENTARIO DE LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN, CON UN INSTRUMENTO TOMADO DEL MANUAL DE ESTRATEGIAS GERENCIALES, ANTES DEL DIPLOMADO

NOMBRE	C	E	CE	ES	GA	SUMA	Evaluación
Alcocer Estrada Ramiro	15	21	18	18	18	90	REGULAR
Alonzo Fernández Arturo	21	18	18	25	19	101	MUY BUENA
Baca Aguilera Rocío Alejandra	21	18	16	24	23	102	MUY BUENA
Barojas Ramírez José Ramón	14	22	18	26	24	104	MUY BUENA
Barrera García Pablo Antonio	18	24	18	21	27	108	MUY BUENA
Capello y Rodríguez Vicente	14	18	15	20	21	88	REGULAR
Del Olmo González Ricardo	15	19	13	21	17	85	REGULAR
Díaz Galindo Luz del Carmen	19	20	18	23	22	102	MUY BUENA
Flores Rosso Luis Manuel	17	21	18	28	25	109	MUY BUENA
Gaona Laguna Jorge	13	14	16	25	24	92	BUENA
González Alvarez Ana María	21	22	18	25	27	113	EXCELENTE
González Sánchez Eusebio	16	18	11	21	16	82	REGULAR
Martínez Becerril Jose Luis	20	24	17	27	24	112	EXCELENTE
Martínez García José Luis	21	21	15	18	21	96	BUENA
Morales Fernández Nora Arlette	21	24	18	27	24	114	EXCELENTE
Ordoño Pérez Alicia Sandra	21	21	18	30	25	115	EXCELENTE
Pérez Hernández Enrique	21	14	14	27	21	97	BUENA
Ramírez Escalante Jesús	21	16	12	21	23	93	BUENA
Ramos Hernández Leticia	19	24	18	28	27	116	EXCELENTE
Salgado Gutiérrez Mercedes	21	21	18	14	15	89	REGULAR
Solis Lemus Sergio Osvaldo	18	24	18	27	25	112	EXCELENTE
Vargas Lemus Teresita de Jesús	18	23	17	28	21	107	MUY BUENA
Vargas Patiño Jesús Manuel	16	23	15	24	25	103	MUY BUENA
Zaldívar Gutiérrez Enrique	17	12	18	27	27	101	MUY BUENA
PROMEDIO POR ESTILO	18	20	16	24	23	101	

REGULAR	5
BUENA	4
MUY BUENA	9
EXCELENTE	6

En esta tabla se pueden ver los resultados obtenidos por los participantes del diplomado ya mencionado en cuanto al cuestionario (inventarios de la comunicación) tomado del Manual de Estrategias Gerenciales, el cual evaluó la comunicación que tiene los directivos con respecto a sus subordinados. En dicha tabla están registrados los grupos 1 y 2 de la generación 2000 del CISEN, los cuales forman un grupo de 24 participantes, de acuerdo a las tendencias de las puntuaciones del grupo, podemos observar que 5 de los participantes, antes del diplomado tenían una comunicación regular, ya que como se puede ver su calificación fue menor a los 91 puntos. También se puede observar que 4 de los participantes tienen una buena comunicación con sus subordinados, teniendo calificaciones dentro del rango de entre 91-100 puntos. Además se puede ver que 9 de los participantes tenían una muy buena comunicación interpersonal, ya que sus calificaciones se ubicaron en el rango de 101-110 puntos. Por último es importante decir que sólo 6 de los participantes tenían calificaciones mayores a los 111 puntos, lo que los ubica dentro de la categoría de excelente comunicación interpersonal, es importante decir que ellos tuvieron muy altas calificaciones dentro de las cinco áreas específicas de la comunicación que son la autopercepción, el escuchar, la claridad de expresión, la capacidad de expresar el grado de apertura. **Ver gráfica 31**

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

C : AUTOPERCEPCIÓN (CONCEPTO DE SÍ MISMO)

E : ESCUCHAR (PONER ATENCIÓN)

CE : CLARIDAD DE EXPRESIÓN (SABER COMUNICARSE)

ES : CAPACIDAD PARA EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS CONTRUCTIVAMENTE

GA : GRADO DE APERTURA (PARA LOS DEMAS)

DIAGNOSTICO DE LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DE LOS GRUPOS DE DIRECTIVOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO AL INVENTARIO DE LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN, CON UN INSTRUMENTO TOMADO DEL MANUAL DE ESTRATEGIAS GERENCIALES, DESPUES DEL DIPLOMADO

NOMBRE	C	E	C E	E S	G A	SUMA	Evaluación
Alcocer Estrada Ramiro	21	23	16	23	26	109	MUY BUENA
Alonzo Fernández Arturo	21	18	16	24	24	103	MUY BUENA
Baca Aguilera Rocío Alejandra	21	18	16	24	23	102	MUY BUENA
Barojas Ramírez José Ramón	12	4	12	18	19	65	PESIMA
Barrera García Pablo Antonio	19	22	16	27	24	108	MUY BUENA
Capello y Rodríguez Vicente	12	16	15	18	17	78	MUY MALA
Del Olmo González Ricardo	20	18	20	20	20	98	BUENA
Díaz Galindo Luz del Carmen	20	18	20	22	20	100	MUY BUENA
Flores Rosso Luis Manuel	20	18	20	22	20	100	MUY BUENA
Gaona Laguna Jorge	20	23	18	28	19	108	MUY BUENA
González Alvarez Ana María	18	21	20	30	27	116	EXCELENTE
González Sánchez Eusebio	21	24	18	24	20	107	MUY BUENA
Martínez Becerril Jose Luis	20	20	20	29	10	99	BUENA
Martínez García José Luis	18	18	18	30	24	108	MUY BUENA
Morales Fernández Nora Arlette	21	24	18	27	24	114	EXCELENTE
Ordoño Pérez Alicia Sandra	21	21	18	30	25	115	EXCELENTE
Pérez Hernández Enrique	18	24	18	21	27	108	MUY BUENA
Ramírez Escalante Jesús	19	23	15	25	25	107	MUY BUENA
Ramos Hernández Leticia	18	24	18	29	24	113	EXCELENTE
Salgado Gutiérrez Mercedalia	18	22	14	23	21	98	BUENA
Solis Lemus Sergio Osvaldo	20	17	20	26	24	107	MUY BUENA
Vargas Lemus Teresita de Jesús	21	21	18	24	20	104	MUY BUENA
Vargas Patiño Jesús Manuel	18	24	18	29	24	113	EXCELENTE
Zaldívar Gutiérrez Enrique	12	5	12	18	19	66	PESIMA
PROMEDIO POR ESTILO	19	19	17	25	22	102	

evaluación	Participantes
sumima	2
y mala	1
regular	0
buena	3
y Buena	13
excelente	5

esta tabla se pueden ver los resultados obtenidos por los participantes después del diplomado ya mencionado cuanto al cuestionario (inventario de la comunicación) tomado del Manual de Estrategias Gerenciales, el cual aluá la comunicación que tiene los directivos con respecto a sus subordinados. En dicha tabla están registrados los grupos 2 de la generación 2000 del CISEN, los cuales forman un grupo de 24 participantes, de acuerdo a las tendencias de las puntuaciones del grupo, podemos ver que estas cambiaron en relación al inicio del diplomado, ya que de los 24 participantes, 14 de ellos cambiaron sus calificaciones, de los cuales 7 de ellos subieron sus calificaciones, pero es importante decir que 5 las bajaron. Como se puede ver en la tabla Capello fue el unico participante que tuvo una evaluación de muy mala comunicación, ya que bajo de 85 a 78 puntos. También podemos ver que 2 participantes se ubicaron dentro de la categoría de pésima comunicación (Zaldívar y Barojas) ya que bajaron a calificaciones menores de los 70 puntos. Además se puede ver que son 3 los participantes tuvieron una buena comunicación interpersonal, de los cuales 2 de ellos (Del Olmo y Salgado) subieron ya que se encontraban en la categoría de regular. Es importante señalar que después del diplomado son 13 los participantes los que se encuentran ubicados dentro de la categoría de muy buena comunicación interpersonal, de estos son 7 los que la subieron en comparación con el inicio. También se puede ver que son 5 los participantes que se encuentran ubicados dentro de la categoría de excelente comunicación interpersonal. Es muy importante decir que de los 24 participantes, 18 se encuentran ubicados dentro de las dos mejores categorías que son la de muy buena (13) y la de excelente (5) comunicación interpersonal. **Ver gráfica 32 y 33**

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

C : AUTOPERCEPCION (CONCEPTO DE SI MISMO)

E : ESCUCHAR (PONER ATENCION)

CE : CLARIDAD DE EXPRESION (SABER COMUNICARSE)

ES : CAPACIDAD PARA EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS CONTRUCTIVAMENTE

GA : GRADO DE APERTURA (PARA LOS DEMAS)

**DIAGNOSTICO DE LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DEL GRUPO 1
DE DIRECTIVOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO AL INVENTARIO DE LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN
CON UN INSTRUMENTO TOMADO DEL MANUAL DE ESTRATEGIAS GERENCIALES, ANTES DEL DIPLOMADO**

OMBRE	C	E	CE	ES	GA	SUMA	Evaluación
3aca Aguilera Rocío Alejandra	21	18	16	24	23	102	MUY BUENA
3arrera García Pablo Antonio	18	24	18	21	27	108	MUY BUENA
Capello y Rodríguez Vicente	14	18	15	20	21	88	REGULAR
Díaz Galindo Luz del Carmen	19	20	18	23	22	102	MUY BUENA
Flores Rosso Luis Manuel	17	21	18	28	25	109	MUY BUENA
Gaona Laguna Jorge	13	14	16	25	24	92	BUENA
Martínez Becerril Jose Luis	20	24	17	27	24	112	EXCELENTE
Morales Fernández Nora Arlette	21	24	18	27	24	114	EXCELENTE
Ramírez Escalante Jesús	21	16	12	21	23	93	BUENA
Vargas Patiño Jesús Manuel	16	23	15	24	25	103	MUY BUENA
OMEDIO POR ESTILO	18	20	16	24	24	102	

**DIAGNOSTICO DE LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DEL GRUPO 2
DE DIRECTIVOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO AL INVENTARIO DE LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN
CON UN INSTRUMENTO TOMADO DEL MANUAL DE ESTRATEGIAS GERENCIALES, ANTES DEL DIPLOMADO**

OMBRE	C	E	CE	ES	GA	SUMA	Evaluación
Alcocer Estrada Ramiro	15	21	18	18	18	90	REGULAR
Alonzo Fernández Arturo	21	18	18	25	19	101	MUY BUENA
Barojas Ramírez José Ramón	14	22	18	26	24	104	MUY BUENA
Del Olmo González Ricardo	15	19	13	21	17	85	REGULAR
González Alvarez Ana María	21	22	18	25	27	113	EXCELENTE
González Sánchez Eusebio	16	18	11	21	16	82	REGULAR
Martínez García José Luis	21	21	15	18	21	96	BUENA
Ordoño Pérez Alicia Sandra	21	21	18	30	25	115	EXCELENTE
Pérez Hernández Enrique	21	14	14	27	21	97	BUENA
Ramos Hernández Leticia	19	24	18	28	27	116	EXCELENTE
Salgado Gutiérrez Mercedalia	21	21	18	14	15	89	REGULAR
Solis Lemus Sergio Osvaldo	18	24	18	27	25	112	EXCELENTE
Vargas Lemus Teresita de Jesús	18	23	17	28	21	107	MUY BUENA
Zaldívar Gutiérrez Enrique	17	12	18	27	27	101	MUY BUENA
OMEDIO POR ESTILO	18	20	17	24	22	101	

aluación	Grupo 1	Grupo 2
regular	1	4
buena	2	2
Muy Buena	5	4
excelente	2	4

estas tablas se pueden ver los resultados obtenidos por los dos grupos de participantes antes del diplomado mencionado en cuanto al cuestionario (inventario de las comunicación) tomado del Manual de Estrategias Gerenciales, el cual evaluó la comunicación de los directivos. En la primer tabla se encuentran los participantes del grupo 1 de la generación 2000 del CISEN, con 10 integrantes, de acuerdo a las tendencias de las puntuaciones del grupo, podemos observar que sólo un participante se ubica en la categoría de regular comunicación interpersonal (Capello). En comparación podemos observar en la segunda tabla, que en el grupo 2 con 15 integrantes, son 4 los integrantes (Del Olmo, Alcocer, Salgado y González Sánchez) que se encuentran en dicha categoría. Además se puede ver que 2 de los participantes del grupo 1 se ubicaban en la categoría de buena comunicación (Gaona y Ramírez). Y en caso del grupo 2, son 2 sus integrantes los que se ubicaban en esta categoría. En lo que se refieren a la categoría de muy buena comunicación interpersonal podemos observar que son 5 los participantes en el grupo 1 y 5 en el grupo 2 los que se encuentra ubicados en esta categoría. Por último podemos ver que en el grupo 1 son dos los integrantes (Morales y Martínez Becerril) los que se encuentran en la categoría de excelente comunicación interpersonal, y en el caso del grupo 2 son tres los integrantes que se ubican en la misma (Ramos, Solis y Ordoño). **Ver gráficas 34 y 35**

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

C : AUTOPERCEPCION (CONCEPTO DE SI MISMO)

E : ESCUCHAR (PONER ATENCION)

ES : CLARIDAD DE EXPRESION (SABER COMUNICARSE)

CE : CAPACIDAD PARA EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS CONTRUCTIVAMENTE

C : GRADO DE APERTURA (PARA LOS DEMAS)

**DIAGNOSTICO DE LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DEL GRUPO 1
DE DIRECTIVOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO AL INVENTARIO DE LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN
CON UN INSTRUMENTO TOMADO DEL MANUAL DE ESTRATEGIAS GERENCIALES, DESPUES DEL DIPLOMADO**

OMBRE	C	E	CE	ES	GA	SUMA	Evaluación
Baca Aguilera Rocío Alejandra	21	18	16	24	23	102	MUY BUENA
Barrera García Pablo Antonio	19	22	16	27	24	108	MUY BUENA
Capello y Rodríguez Vicente	12	16	15	18	17	78	MUY MALA
Díaz Galindo Luz del Carmen	20	18	20	22	20	100	MUY BUENA
Flores Rosso Luis Manuel	20	18	20	22	20	100	MUY BUENA
Gaona Laguna Jorge	20	23	18	28	19	108	MUY BUENA
Martínez Becerril Jose Luis	20	20	20	29	10	99	BUENA
Morales Fernández Nora Arlette	21	24	18	27	24	114	EXCELENTE
Ramírez Escalante Jesús	19	23	15	25	25	107	MUY BUENA
Vargas Patiño Jesús Manuel	18	24	18	29	24	113	EXCELENTE
OMEDIO POR ESTILO	19	21	18	25	21	103	

**DIAGNOSTICO DE LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DEL GRUPO 2
DE DIRECTIVOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO AL INVENTARIO DE LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN
CON UN INSTRUMENTO TOMADO DEL MANUAL DE ESTRATEGIAS GERENCIALES, DESPUES DEL DIPLOMADO**

OMBRE	C	E	CE	ES	GA	SUMA	Evaluación
Alcocer Estrada Ramiro	21	23	16	23	26	109	MUY BUENA
Alonzo Fernández Arturo	21	18	16	24	24	103	MUY BUENA
Barojas Ramírez José Ramón	12	4	12	18	19	65	PESIMA
Del Olmo González Ricardo	20	18	20	20	20	98	BUENA
González Alvarez Ana María	18	21	20	30	27	116	EXCELENTE
González Sánchez Eusebio	21	24	18	24	20	107	MUY BUENA
Martínez García José Luis	18	18	18	30	24	108	MUY BUENA
Ordoño Pérez Alicia Sandra	21	21	18	30	25	115	EXCELENTE
Pérez Hernández Enrique	18	24	18	21	27	108	MUY BUENA
Ramos Hernández Leticia	18	24	18	29	24	113	EXCELENTE
Salgado Gutiérrez Mercedes	18	22	14	23	21	98	BUENA
Solis Lemus Sergio Osvaldo	20	17	20	26	24	107	MUY BUENA
Vargas Lemus Teresita de Jesús	21	21	18	24	20	104	MUY BUENA
Zaldívar Gutiérrez Enrique	12	5	12	18	19	66	PESIMA
OMEDIO POR ESTILO	19	19	17	24	23	101	

	Evaluación	Grupo 1	Grupo 2
Escuchar (Poner atención)	Pésima	0	2
Claridad de expresión (Saber comunicarse)	Muy mala	1	0
Autopercepción (Concepto de sí mismo)	Regular	0	0
Capacidad para expresar los sentimientos	Buena	1	2
Grado de apertura (Para los demás)	Muy Buena	6	7
	Excelente	2	3

En esta tabla se pueden ver los resultados obtenidos por los participantes después del diplomado ya mencionado cuanto al cuestionario (inventario de la comunicación) tomado del Manual de Estrategias Gerenciales, el cual evaluó la comunicación que tiene los directivos con respecto a sus subordinados. En la tabla 2 se puede ver que son 2 los integrantes que se encuentran en la categoría de pésima comunicación con sus subordinados (Barojas y Zaldívar) y en el caso del grupo 1 no hay quien se encuentre en dicha categoría. Como se puede ver en la tabla 1 Del Olmo fue el único participante que tuvo una evaluación de muy mala comunicación, ya que bajo los 85 a 78 puntos, podemos ver que en caso del grupo 2 nadie se encuentra en esta categoría. También se puede ver que dentro de la categoría de regular comunicación interpersonal ya no hay ningún participante en ella. Además se puede ver en la tabla 2 que son 2 los participantes que tuvieron una buena comunicación interpersonal (Del Olmo y Salgado), estos dos subieron sus calificaciones ya que se encontraban en la categoría de regular. En el caso del grupo 1 sólo es un participante (Martínez Becerril) el que se encuentra en esta categoría. Es importante señalar que después del diplomado son 13 los participantes que se encuentran ubicados dentro de la categoría de muy buena comunicación interpersonal, de los cuales se puede ver que en el grupo 1 son 6 los participantes que la tienen (Baca, Barrera, Díaz y Flores, ya se encontraban en esta, pero Gaona y Ramírez subieron a esta), en el caso del grupo 2 son 7 los integrantes que la tienen (Vargas Lemus, Alonzo y Solís; Alcocer, González Sánchez, Martínez García y Pérez subieron sus calificaciones). También se puede ver que son 3 los participantes que se encuentran ubicados dentro de la categoría de excelente comunicación interpersonal, de los cuales 2 (Morales y Vargas Patiño) son del grupo 1 y 3 (Ramos, Ordoño y González Álvarez del grupo 2).

Ver gráficas 36, 37, 38 y 39

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

DIAGNOSTICO DE LAS DIRECTIVAS DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DE LOS GRUPOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO AL INVENTARIO DE LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN CON UN INSTRUMENTO TOMADO DEL MANUAL DE ESTRATEGIAS GERENCIALES, ANTES DEL DIPLOMADO

NOMBRE	C	E	CE	ES	GA	SUMA	Evaluación
Baca Aguilera Rocío Alejandra	21	18	16	24	23	102	MUY BUENA
Díaz Galindo Luz del Carmen	19	20	18	23	22	102	MUY BUENA
González Alvarez Ana María	21	22	18	25	27	113	EXCELENTE
Morales Fernández Nora Arlette	21	24	18	27	24	114	EXCELENTE
Ordoño Pérez Alicia Sandra	21	21	18	30	25	115	EXCELENTE
Ramos Hernández Leticia	19	24	18	28	27	116	EXCELENTE
Salgado Gutiérrez Mercedalia	21	21	18	14	15	89	REGULAR
Vargas Lemus Teresita de Jesús	18	23	17	28	21	107	MUY BUENA
PROMEDIO POR ESTILO	20	22	18	25	23	107	

DIAGNOSTICO DE LOS DIRECTIVOS DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DE LOS GRUPOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO AL INVENTARIO DE LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN CON UN INSTRUMENTO TOMADO DEL MANUAL DE ESTRATEGIAS GERENCIALES, ANTES DEL DIPLOMADO

NOMBRE	C	E	CE	ES	GA	SUMA	Evaluación
Alcocer Estrada Ramiro	15	21	18	18	18	90	REGULAR
Alonzo Fernández Arturo	21	18	18	25	19	101	MUY BUENA
Barojas Ramírez José Ramón	14	22	18	26	24	104	MUY BUENA
Barrera García Pablo Antonio	18	24	18	21	27	108	MUY BUENA
Capello y Rodríguez Vicente	14	18	15	20	21	88	REGULAR
Del Olmo González Ricardo	15	19	13	21	17	85	REGULAR
Flores Rosso Luis Manuel	17	21	18	28	25	109	MUY BUENA
Gaona Laguna Jorge	13	14	16	25	24	92	BUENA
González Sánchez Eusebio	16	18	11	21	16	82	REGULAR
Martínez Becerril Jose Luis	20	24	17	27	24	112	EXCELENTE
Martínez García José Luis	21	21	15	18	21	96	BUENA
Pérez Hernández Enrique	21	14	14	27	21	97	BUENA
Ramírez Escalante Jesús	21	16	12	21	23	93	BUENA
Solis Lemus Sergio Osvaldo	18	24	18	27	25	112	EXCELENTE
Vargas Patiño Jesús Manuel	16	23	15	24	25	103	MUY BUENA
Zaldívar Gutiérrez Enrique	17	12	18	27	27	101	MUY BUENA
PROMEDIO POR ESTILO	17	19	16	24	22	98	

Evaluación	Directivas	Directivos
Regular	1	4
Buena	0	4
Muy Buena	3	6
Excelente	4	2

En estas tablas se pueden ver los resultados obtenidos por los dos grupos de participantes antes del diplomado mencionado en cuanto al cuestionario (inventarios de la comunicación) tomado del Manual de Estrategias Gerenciales, el cual evaluó la comunicación de los directivos con sus subordinados. En la primera tabla se encuentran las participantes (directivas) de la generación 2000 del CISEN, con 8 integrantes, de acuerdo a las tendencias de las puntuaciones de los grupos, podemos observar que 1 de las directivas se encuentra ubicada en la categoría de regular comunicación interpersonal con sus subordinados. ya que como se puede ver su calificación fue menor a los 91 puntos. En comparación podemos observar en la segunda tabla, que de los directivos son 4 los que se ubican en esta categoría. Además se puede ver que no hay directivas que se encuentren dentro de la categoría de buena comunicación. Y en caso de los directivos son 4 los directivos que encuentran dentro de la misma, ya que tuvieron calificaciones dentro del intervalo de los 91-100 puntos. También podemos ver que dentro de las directivas 3 de ellas se encuentran en ubicadas dentro de la categoría de muy buena comunicación interpersonal, ya que sus calificaciones se ubicaron en el rango de 101-110 puntos. En comparación podemos ver en la segunda tabla que en el caso de los directivos son 6 sus integrantes los que encuentran dentro de la misma. Por último es importante decir que sólo 6 de los participantes tienen calificaciones mayores a los 111 puntos, lo que los ubica dentro de la categoría de excelente comunicación interpersonal, de los cuales 4 fueron directivas (Morales, Ordoño, Ramos y Gonzalez Alvarez) y los otros dos son directivos (Martínez Becerril y Solis). Es importante decir que ellos tuvieron muy altas calificaciones dentro de las cinco áreas específicas en la comunicación que son la autopercepción, el escuchar, la claridad de expresión, capacidad de expresar y el grado de apertura. **Ver gráficas 40 y 41**

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

C : AUTOPERCEPCION (CONCEPTO DE SI MISMO)

E : ESCUCHAR (PONER ATENCION)

CE : CLARIDAD DE EXPRESION (SABER COMUNICARSE)

ES : CAPACIDAD PARA EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS CONTRUCTIVAMENTE

GA : GRADO DE APERTURA (PARA LOS DEMAS)

DIAGNOSTICO DE LAS DIRECTIVAS DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DE LOS GRUPOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO AL INVENTARIO DE LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN CON UN INSTRUMENTO TOMADO DEL MANUAL DE ESTRATEGIAS GERENCIALES, DESPUES DEL DIPLOMADO							
NOMBRE	C	E	CE	ES	GA	SUMA	Evaluación
Saca Aguilera Rocío Alejandra	21	18	16	24	23	102	MUY BUENA
Díaz Galindo Luz del Carmen	20	18	20	22	20	100	MUY BUENA
González Alvarez Ana María	18	21	20	30	27	116	EXCELENTE
Vorales Fernández Nora Arlette	21	24	18	27	24	114	EXCELENTE
Ordoño Pérez Alicia Sandra	21	21	18	30	25	115	EXCELENTE
Ramos Hernández Leticia	18	24	18	29	24	113	EXCELENTE
Salgado Gutiérrez Mercedalia	18	22	14	23	21	98	BUENA
Vargas Lemus Teresita de Jesús	21	21	18	24	20	104	MUY BUENA
PROMEDIO POR ESTILO	20	21	18	26	23	108	

DIAGNOSTICO DE LOS DIRECTIVOS DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DE LOS GRUPOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO AL INVENTARIO DE LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN CON UN INSTRUMENTO TOMADO DEL MANUAL DE ESTRATEGIAS GERENCIALES, DESPUES DEL DIPLOMADO							
NOMBRE	C	E	CE	ES	GA	SUMA	Evaluación
Alcocer Estrada Ramiro	21	23	16	23	26	109	MUY BUENA
Alonzo Fernández Arturo	21	18	16	24	24	103	MUY BUENA
Barojas Ramírez José Ramón	12	4	12	18	19	65	PESIMA
Barrera García Pablo Antonio	19	22	16	27	24	108	MUY BUENA
Capello y Rodríguez Vicente	12	16	15	18	17	78	MUY MALA
Del Olmo González Ricardo	20	18	20	20	20	98	BUENA
Flores Rosso Luis Manuel	20	18	20	22	20	100	MUY BUENA
Gaona Laguna Jorge	20	23	18	28	19	108	MUY BUENA
González Sánchez Eusebio	21	24	18	24	20	107	MUY BUENA
Martínez Becerril Jose Luis	20	20	20	29	10	99	BUENA
Martínez García José Luis	18	18	18	30	24	108	MUY BUENA
Pérez Hernández Enrique	18	24	18	21	27	108	MUY BUENA
Ramírez Escalante Jesús	19	23	15	25	25	107	MUY BUENA
Solis Lemus Sergio Osvaldo	20	17	20	26	24	107	MUY BUENA
Vargas Patiño Jesús Manuel	18	24	18	29	24	113	EXCELENTE
Zaldívar Gutiérrez Enrique	12	5	12	18	19	66	PESIMA
PROMEDIO POR ESTILO	18	19	17	24	21	100	

	Evaluación	Grupo 1	Grupo 2
Escuchar (Poner atención)	Pésima	0	2
Claridad de expresión (Saber comunicarse)	Muy mala	1	0
Autopercepción (Concepto de sí mismo)	Regular	0	0
Capacidad para expresar los sentimientos	Buena	1	2
Grado de apertura (Para los demás)	Muy Buena	6	7
	Excelente	2	3

En estas tablas se pueden ver los resultados obtenidos por los dos grupos de participantes después del diplomado mencionado en cuanto al cuestionario (inventarios de comunicación) tomado del Manual de Estrategias Gerenciales de, el cual evalúa el estilo de comunicación. Como podemos observar en las tablas la tendencia de los dos grupos a cambiado después de haber tomado el diplomado, podemos en la primer tabla que no hay directivas que se encuentren dentro de la categoría de pésima comunicación con sus subordinados. En el caso de los directivos vemos que son 2 los directivos que se encuentran dentro de esta categoría (Zaldívar y Barojas). También podemos ver que una directiva (Capello) se encuentra en la categoría de muy mala comunicación con un puntaje bajo de 85 a 78 puntos. Además se puede ver que son 2 los directivos que tienen una buena comunicación interpersonal (Del Olmo y Martínez Becerril) y en el caso de las directivas es una (Salgado) la que está en esta categoría. Cabe mencionar que 2 de ellos subieron su calificación ya que se encontraban en la categoría de regular. Es importante señalar que después del diplomado son 13 los participantes los que se encuentran ubicados dentro de la categoría de muy buena comunicación interpersonal, de estos son 7 los directivos que la subieron en comparación con el inicio. Podemos ver que 6 son directivas las que se encuentran en esta categoría. Por último podemos ver que son 2 las directivas las que se encuentran ubicadas dentro de la categoría de una excelente comunicación interpersonal, en comparación son 3 los directivos los que se encuentran ubicados dentro de la misma categoría, es importante decir que ellos tuvieron muy altas calificaciones dentro de las cinco áreas específicas en la comunicación que son la autopercepción, el escuchar, la claridad de expresión, la capacidad de expresar y el grado de apertura. **Ver gráficas 42, 43, 44 y 45**

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

**IGNOSTICO DE LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DE LOS
RUPOS DE DIRECTIVOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO AL ESTILO DE COMUNICACIÓN
CON UN INSTRUMENTO TOMADO DEL MANUAL DE ESTRATEGIAS GERENCIALES, ANTES DEL DIPLOMADO**

RE	ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3	ESTILO 4
er Estrada Ramiro	1	12	12	8
zo Fernández Arturo	9	11	15	5
. Aguilera Rocío Alejandra	12	8	10	10
jas Ramírez José Ramón	10	9	11	10
ra García Pablo Antonio	5	18	16	4
llo y Rodríguez Vicente	7	16	13	4
lmo González Ricardo	5	17	10	8
Galindo Luz del Carmen	11	14	7	11
s Rosso Luis Manuel	7	14	12	7
na Laguna Jorge	8	14	8	10
zález Alvarez Ana María	9	8	12	11
zález Sánchez Eusebio	7	12	13	8
tínez Becerril Jose Luis	7	11	12	10
tínez García José Luis	9	15	9	7
ales Fernández Nora Arlette	6	9	16	9
ño Pérez Alicia Sandra	5	13	12	10
ez Hernández Enrique	9	11	15	5
nírez Escalante Jesús	6	8	13	8
nos Hernández Leticia	9	13	6	12
gado Gutiérrez Mercedalia	12	10	10	8
s Lemus Sergio Osvaldo	8	12	12	8
gas Lemus Teresita de Jesús	10	10	13	7
gas Patiño Jesús Manuel	8	11	11	9
Jívar Gutiérrez Enrique	7	15	7	11
POR ESTILO	2	13	9	0

En esta tabla se pueden ver los resultados obtenidos por los participantes del diplomado ya mencionado en el instrumento tomado del Manual de Estrategias Gerenciales, el cual mide el estilo de comunicación de los directivos con respecto a sus subordinados. En dicha tabla están integrados los grupos 1 y 2 de la generación 2000 del CISEN, los cuales forman un grupo de 24 participantes, de acuerdo a las tendencias de las opiniones del grupo, podemos observar que 13 de los participantes obtuvieron la mayor puntuación en el estilo 2, es decir, a ellos les gustan los hechos, la organización, las estrategias, además de ser concretos, prácticos, lógicos y poco emotivos. También se puede observar que 9 de los participantes tienen como estilo de comunicación el de las relaciones humanas, es decir a ellos les interesan los problemas de la sociedad, las reacciones, la comunicación, el trabajo en equipo, la motivación, además de ser comprensivos, cálidos, cálidos y espontáneos. Además se puede ver que 2 de los participantes se inclina hacia la acción como estilo de comunicación (Baca y Salgado), en este estilo los directivos hablan de resultados, responsabilidades, cambios y cambios, además de ser decididos, directos, realistas y rápidos(pasan de una idea otra). Es importante decir que ningún participante hasta antes del diplomado se orientaba hacia el estilo de las ideas.

Gráfica 46

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

ESTILO 1: ES LA GENTE DE ACCIÓN

ESTILO 2: ES EL DE LA GENTE DE MÉTODO

ESTILO 3: ES EL DE AQUELLOS QUE ESTÁN MÁS CERCA DE LA RELACIONES HUMANAS

ESTILO 4: ES EL DE LA GENTE DE IDEAS

**GNOSTICO DE LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DE LOS
RUPOS DE DIRECTIVOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO AL ESTILO DE COMUNICACIÓN
ON UN INSTRUMENTO TOMADO DEL MANUAL DE ESTRATEGIAS GERENCIALES, DESPUES DEL DIPLOMADO**

RE	ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3	ESTILO 4
er Estrada Ramiro	10	10	7	13
zo Fernández Arturo	10	12	13	5
. Aguilera Rocío Alejandra	11	7	11	11
jas Ramírez José Ramón	10	12	9	9
ra García Pablo Antonio	11	11	7	11
llo y Rodríguez Vicente	9	14	12	5
lmo González Ricardo	5	12	7	10
Galindo Luz del Carmen	10	9	9	11
s Rosso Luis Manuel	9	13	6	12
na Laguna Jorge	8	12	14	6
zález Alvarez Ana María	8	13	9	9
zález Sánchez Eusebio	12	8	12	8
tínez Becerril Jose Luis	7	13	9	11
tínez García José Luis	5	14	14	7
ales Fernández Nora Arlette	6	9	16	9
ño Pérez Alicia Sandra	8	12	11	9
ez Hernández Enrique	5	15	16	4
nírez Escalante Jesús	5	13	16	6
nos Hernández Leticia	10	7	10	12
gado Gutiérrez Mercedalia	7	14	10	12
s Lemus Sergio Osvaldo	8	12	13	5
gas Lemus Teresita de Jesús	8	14	9	9
gas Patiño Jesús Manuel	7	10	12	11
ívar Gutiérrez Enrique	9	14	12	5
POR ESTILO	3	11	7	3

En esta tabla se pueden ver los resultados obtenidos por los participantes después del diplomado ya mencionado respecto al instrumento tomado del Manual de Estrategias Gerenciales, el cual mide el estilo de comunicación que los directivos tienen con respecto a sus subordinados. En dicha tabla están integrados los grupos 1 y 2 de la generación 2000 del CISEN, los cuales forman un grupo de 24 participantes, de acuerdo a las tendencias de las acciones del grupo, cambiaron su forma en cuanto al estilo de comunicación, ya que de los 24 participantes, ellos obtuvieron la mayor puntuación en el estilo del método, es decir a ellos les gustan los hechos, la acción, las estrategias, además de ser concretos, sistemáticos, lógicos y poco emotivos, es importante decir que los 13 participantes que se encontraban en dicho estilo 6 de ellos permanecieron en el mismo estilo y otros 4 se encontraban en el estilo las relaciones humanas (Vargas Lemus, Martínez Becerril, González Sánchez y Díaz) cambiaron y Salgado cambio del de acción al de método. Aunque el estilo de relaciones humanas sigue siendo un estilo constante esté se redujo a sólo 7 integrantes que lo tienen como su estilo de comunicación, para ellos les interesan los problemas de la sociedad, las interacciones, la comunicación, el trabajo en equipo, la innovación, además de ser comprensivos, calidos, emotivos y espontáneos. Además se puede ver que 3 de los participantes se inclina hacia la acción como estilo de comunicación (Baca, Barrera y González Sánchez), en estos directivos hablan de resultados, responsabilidades, desafíos y cambios, además de ser decididos, prácticos, realistas y rápidos(pasan de una idea otra). Es muy importante señalar que después del diplomado podemos ver que al menos 3 de los participantes (Ramos,Díaz y Alcocer) tiene como estilo de comunicación el de ideas, en el cual a los dirigentes les gustan los conceptos, las teorías, los intercambios de ideas, la innovación, la creatividad y la novedad, además son imaginativos, carismáticos, irrealistas y difíciles de comprender. Es importante mencionar que estos participantes al inicio del diplomado estaban orientados hacia el estilo del método.

Estilos 47 y 48

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

O 1: ES LA GENTE DE ACCION

O 2: ES EL DE LA GENTE DE METODO

O 3: ES EL DE AQUELLOS QUE ESTAN MAS CERCA DE LA RELACIONES HUMANAS

O 4: ES EL DE LA GENTE DE IDEAS

DIAGNÓSTICO DE LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DEL GRUPO 1 DE DIRECTIVOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO A LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN CON UN INSTRUMENTO TOMADO DEL MANUAL DE ESTRATEGIAS GERENCIALES, ANTES DEL DIPLOMADO				
NOMBRE	ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3	ESTILO 4
Aguilera Rocío Alejandra	12	8	10	10
Mora García Pablo Antonio	5	18	16	4
Allo y Rodríguez Vicente	7	16	13	4
Galindo Luz del Carmen	11	14	7	11
Os Rosso Luis Manuel	7	14	12	7
Ala Laguna Jorge	8	14	8	10
Martínez Becerril Jose Luis	7	11	12	10
Morales Fernández Nora Arlette	6	9	16	9
Martínez Escalante Jesús	6	8	13	8
Vargas Patiño Jesús Manuel	8	11	11	9
POR ESTILO	1	5	4	0

DIAGNÓSTICO DE LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DEL GRUPO 2 DE DIRECTIVOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO A LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN CON UN INSTRUMENTO TOMADO DEL MANUAL DE ESTRATEGIAS GERENCIALES, ANTES DEL DIPLOMADO				
NOMBRE	ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3	ESTILO 4
De la Estrada Ramiro	1	12	12	8
Salgado Fernández Arturo	9	11	15	5
Vargas Ramírez José Ramón	5	18	16	4
Alamo González Ricardo	5	17	10	8
Martínez Álvarez Ana María	9	8	12	11
Martínez Sánchez Eusebio	7	12	13	8
Martínez García José Luis	9	15	9	7
Alonso Pérez Alicia Sandra	5	13	12	10
Salgado Hernández Enrique	9	11	15	5
Morales Hernández Leticia	9	13	6	12
Salgado Gutiérrez Mercedes	12	10	10	8
Alonso Lemus Sergio Osvaldo	8	12	12	8
Vargas Lemus Teresita de Jesús	10	10	13	7
Alvarado Gutiérrez Enrique	7	15	7	11
POR ESTILO	1	8	5	0

En las tablas se pueden ver los resultados obtenidos por los dos grupos de participantes antes del diplomado mencionado en cuanto al cuestionario tomado del Manual de Estrategias Gerenciales, el cual mide el estilo de comunicación de los directivos. En la primera tabla se encuentran los participantes del grupo 1 de la generación 2000 EN, con 10 integrantes, de acuerdo a las tendencias de las puntuaciones del grupo, podemos observar que los participantes se orientaban hacia el estilo del método, es decir, a ellos les gustan los hechos, la organización, las estrategias, además de ser concretos, sistemáticos, lógicos y poco emotivos. En comparación podemos observar en la segunda tabla, que en el grupo 2 con 14 integrantes 8 de ellos también se orientaban hacia el estilo del método, como su estilo de comunicación. Además se puede ver que 4 de los participantes del grupo 1 se orientaban hacia el estilo de las relaciones humanas (Martínez Becerril, Morales, Ramírez Escalante y Vargas Patiño) y en el estilo a los dirigentes les interesan los problemas de la sociedad, las interacciones, la comunicación, el trabajo en equipo, la motivación, además de ser comprensivos, cálidos, emotivos y espontáneos. Y en caso del grupo 2, 8 integrantes se orientaban hacia este estilo. En lo que se refieren al estilo de la acción podemos decir que en el grupo 1 y Salgado en el grupo 2 los únicos que se orientaban a dicho estilo, en el los directivos hablan de retos, responsabilidades, desafíos y cambios, además de ser decididos, directos, realistas y rápidos (de una idea a otra). Es importante decir que ningún participante hasta antes del diplomado se orientaba hacia el estilo de las ideas. **Ver gráficas 49 y 50**

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

ESTILO 1: ES LA GENTE DE ACCIÓN

ESTILO 2: ES EL DE LA GENTE DE MÉTODO

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

ESTILO 4: ES EL DE LA GENTE DE IDEAS

ANONIMATO DE LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DEL GRUPO 1 DE DIRECTIVOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO A LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN EN UN INSTRUMENTO TOMADO DEL MANUAL DE ESTRATEGIAS GERENCIALES, DESPUES DEL DIPLOMADO				
RE	ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3	ESTILO 4
Aguilera Rocío Alejandra	11	7	11	11
Barra García Pablo Antonio	11	11	7	11
Baca y Rodríguez Vicente	9	14	12	5
Galindo Luz del Carmen	10	9	9	11
Morales Rosso Luis Manuel	9	13	6	12
Alonso Laguna Jorge	8	12	14	6
Martínez Becerril Jose Luis	7	13	9	11
Morales Fernández Nora Arlette	6	9	16	9
Ramírez Escalante Jesús	5	13	16	6
Vargas Patiño Jesús Manuel	7	10	12	11
POR ESTILO	2	3	4	1

ANONIMATO DE LOS PARTICIPANTES DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DEL GRUPO 2 DE DIRECTIVOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO A LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN EN UN INSTRUMENTO TOMADO DEL MANUAL DE ESTRATEGIAS GERENCIALES, DESPUES DEL DIPLOMADO				
RE	ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3	ESTILO 4
Alonso Estrada Ramiro	10	10	7	13
Alonso Fernández Arturo	10	12	13	5
Barajas Ramírez José Ramón	10	12	9	9
Del Olmo González Ricardo	5	12	7	10
González Álvarez Ana María	8	13	9	9
González Sánchez Eusebio	12	8	12	8
Martínez García José Luis	5	14	14	7
Patiño Pérez Alicia Sandra	8	12	11	9
Ramos Hernández Enrique	5	15	16	4
Ramos Hernández Leticia	10	7	10	12
Salgado Gutiérrez Mercedalia	7	14	10	12
Solis Lemus Sergio Osvaldo	8	12	13	5
Vargas Lemus Teresita de Jesús	8	14	9	9
Zaldívar Gutiérrez Enrique	9	14	12	5
POR ESTILO	1	8	3	2

En estas tablas se pueden ver los resultados obtenidos por los dos grupos de participantes después del diplomado mencionado en cuanto al cuestionario tomado del Manual de Estrategias Gerenciales, el cual mide el estilo de comunicación de los directivos. Como podemos observar en las tablas la tendencia de los dos grupos a cambiado es de haber tomado el diplomado. En la tabla del grupo 1 se puede ver que son 3 los integrantes que tiene al estilo 1 como su estilo de comunicación, es decir a ellos les gustan los hechos, la organización, las estrategias, las ideas de ser concretos, sistemáticos, lógicos y poco emotivos, es importante decir que 2 de ellos ya se orientaban en este estilo (Capello y Flores) y otro (Martínez Becerril) cambio del de las relaciones humanas al estilo de acción. En la segunda tabla podemos observar que son otra vez 8 los integrantes que se orientaron hacia dicho estilo de los cuales 5 de ellos ya lo hacían de esta forma antes de tomar el diplomado (Barojas, Del Olmo, Ordoñez García y Zaldívar), otros 2 (González Álvarez y Vargas Lemus) cambiaron del de las relaciones humanas y otro del de acción al método. En lo que se refiere al estilo de las relaciones humanas en el grupo 1, son 4 los integrantes que lo tiene, de los cuales 3 de ellos (Morales, Ramírez Escalante y Vargas Patiño) ya lo tenían y otro cambio del de método a este, aquí a los directivos les interesan los problemas de la sociedad, las relaciones, la comunicación, el trabajo en equipo, la motivación, además de ser comprensivos, calidos, espontáneos y espontáneos. En el grupo 2, son 3 los participantes que lo hacen de esta manera, 2 de ellos (Alonso y Solis Lemus) ya lo hacían de esta manera y Solis cambio de las relaciones a este. En lo que se refieren al estilo de acción podemos decir que en el grupo 1 Baca y Salgado son los únicos que se orientan a dicho estilo, los directivos hablan de resultados, responsabilidades, desafíos y cambios, además de ser decididos, serios, realistas y rápidos (pasan de una idea otra). Es muy importante señalar que después del diplomado podemos ver que al menos 3 de los participantes (Díaz en el grupo 1; y Ramos y Alcocer en el grupo 2) tiene el estilo de comunicación el de las ideas, en el cual a los dirigentes les gustan los conceptos, las teorías, los cambios de ideas, la innovación, la creatividad y la novedad, además son imaginativos, carismáticos, creativos y difíciles de comprender. Cabe mencionar que estos participantes al inicio del diplomado estaban orientados hacia el estilo del método. **Ver gráficas 51, 52, 53 y 54**

O 1: ES LA GENTE DE ACCION

O 2: ES EL DE LA GENTE DE METODO

O 3: ES EL DE AQUELLOS QUE ESTAN MAS CERCA DE LA RELACIONES HUMANAS

O 4: ES EL DE LA GENTE DE IDEAS

DIAGNOSTICO DE LAS DIRECTIVAS DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DE LOS GRUPOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO A LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN				
CON UN INSTRUMENTO TOMADO DEL MANUAL DE ESTRATEGIAS GERENCIALES, ANTES DEL DIPLOMADO				
RE	ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3	ESTILO 4
Aguilera Rocío Alejandra	12	8	10	10
Galindo Luz del Carmen	11	14	7	11
González Alvarez Ana María	9	8	12	11
Morales Fernández Nora Arlette	6	9	16	9
Alonso Pérez Alicia Sandra	5	13	12	10
Alonso Hernández Leticia	9	13	6	12
Alonso Gutiérrez Mercedalia	12	10	10	8
Alonso Lemus Teresita de Jesús	10	10	13	7
POR ESTILO	2	3	3	0

DIAGNOSTICO DE LOS DIRECTIVOS DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DE LOS GRUPOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO A LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN				
CON UN INSTRUMENTO TOMADO DEL MANUAL DE ESTRATEGIAS GERENCIALES, ANTES DEL DIPLOMADO				
RE	ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3	ESTILO 4
Alonso Estrada Ramiro	1	12	12	8
Alonso Fernández Arturo	9	11	15	5
Alonso Ramiro José Ramón	10	9	11	10
Alonso García Pablo Antonio	5	18	16	4
Alonso y Rodríguez Vicente	7	16	13	4
Alonso González Ricardo	5	17	10	8
Alonso Rosso Luis Manuel	7	14	12	7
Alonso Laguna Jorge	8	14	8	10
Alonso Sánchez Eusebio	7	12	13	8
Alonso Becerril Jose Luis	7	11	12	10
Alonso García José Luis	9	15	9	7
Alonso Hernández Enrique	9	11	15	5
Alonso Escalante Jesús	6	8	13	8
Alonso Lemus Sergio Osvaldo	8	12	12	8
Alonso Patiño Jesús Manuel	8	11	11	9
Alonso Gutiérrez Enrique	7	15	7	11
POR ESTILO	0	10	6	0

En las tablas se pueden ver los resultados obtenidos por los dos grupos de participantes antes del diplomado en cuanto al cuestionario tomado del Manual de Estrategias Gerenciales, el cual mide el estilo de comunicación de los directivos. En la primera tabla se encuentran las participantes (directivas) de la generación del CISEN, con 8 integrantes, de acuerdo a las tendencias de las puntuaciones del grupo, podemos observar que las participantes se orientaban hacia el estilo de comunicación de método, es decir a ellos les gustan los hechos, la organización, las estrategias, además de ser concretos, sistemáticos, lógicos y poco emotivos. En comparación podemos observar en la segunda tabla, que de los 16 directivos son 10 los que se orientaban hacia el estilo del método. Además se puede ver que 3 de las directivas se orientaban hacia el estilo de comunicación de relaciones humanas (González Alvarez, Morales y Vargas Lemus) en este estilo a los directivos les interesan los hechos de la sociedad, las interacciones, la comunicación, el trabajo en equipo, la motivación, además de ser sencillos, cálidos, emotivos y espontáneos. Y en caso de los directivos son 6 los que se orientaban hacia el estilo de comunicación (Alonso, Barojas, Pérez, Ramírez Escalante, González Sánchez y Martínez Becerril). También podemos ver que dentro de las directivas sólo dos tienen como estilo de comunicación el de la acción y Salgado), en este estilo las directivas hablan de resultados, responsabilidades, desafíos y cambios, cosas de ser decididas, directas, realistas y rápidas (pasan de una idea a otra). Es importante decir que ninguno de ellos hasta antes del diplomado se orientaba hacia el estilo de las ideas. **Ver graficas 55 y 56**

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

ESTILO 1: ES LA GENTE DE ACCION

ESTILO 2: ES EL DE LA GENTE DE METODO

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

ESTILO 4: ES EL DE LA GENTE DE IDEAS

DIAGNOSTICO DE LAS DIRECTIVAS DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DE LOS GRUPOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO A LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN EN UN INSTRUMENTO TOMADO DEL MANUAL DE ESTRATEGIAS GERENCIALES, DESPUES DEL DIPLOMADO				
NOMBRE	ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3	ESTILO 4
Aguilera Rocío Alejandra	11	7	11	11
Galindo Luz del Carmen	10	9	9	11
González Alvarez Ana María	8	13	9	9
Morales Fernández Nora Arlette	6	9	16	9
Ordoño Pérez Alicia Sandra	8	12	11	9
Ramos Hernández Leticia	10	7	10	12
Salgado Gutiérrez Mercedalia	7	14	10	12
Vargas Lemus Teresita de Jesús	8	14	9	9
POR ESTILO	1	4	1	2

DIAGNOSTICO DE LOS DIRECTIVOS DEL DIPLOMADO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL INAP, DE LOS GRUPOS DEL CISEN DE LA GENERACION 2000 EN CUANTO A LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN EN UN INSTRUMENTO TOMADO DEL MANUAL DE ESTRATEGIAS GERENCIALES, DESPUES DEL DIPLOMADO				
NOMBRE	ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3	ESTILO 4
Barrera Estrada Ramiro	10	10	7	13
Barrera Fernández Arturo	10	12	13	5
Barojas Ramírez José Ramón	10	12	9	9
Barrera García Pablo Antonio	11	11	7	11
Barrera y Rodríguez Vicente	9	14	12	5
Ordoño González Ricardo	5	12	7	10
Ramos Rosso Luis Manuel	9	13	6	12
Ramos Laguna Jorge	8	12	14	6
Ramos Sánchez Eusebio	12	8	12	8
Ramos Martínez Becerril Jose Luis	7	13	9	11
Ramos Martínez García José Luis	5	14	14	7
Ramos Hernández Enrique	5	15	16	4
Ramos Martínez Escalante Jesús	5	13	16	6
Ramos Lemus Sergio Osvaldo	8	12	13	5
Ramos Gas Patiño Jesús Manuel	7	10	12	11
Ramos Dívar Gutiérrez Enrique	9	14	12	5
POR ESTILO	2	7	6	1

En las tablas se pueden ver los resultados obtenidos por los dos grupos de participantes después del diplomado mencionado en cuanto al cuestionario tomado del Manual de Estrategias Gerenciales, el cual evalúa el estilo de comunicación. Como podemos observar en las tablas la tendencia de los dos grupos a cambiado después de tomado el diplomado, la tendencia mayor de los dos grupos es orientada hacia el estilo de método en el caso de las directivas se puede ver que 4 de sus integrantes se encuentran en este estilo, es decir ellas les gusta, los hechos, la organización, las estrategias, además de ser concretas, sistemáticas, lógicas y poco emotivas. De estas 4 una de ellas lo hacia de esta manera (Ordoño) otras 2 (González Alvarez y Vargas Lemus) cambiaron del de las relaciones humanas y Salgado del de acción al de método. En la segunda tabla podemos observar que 7 de los directivos cambiaron hacia dicho estilo, de los cuales 5 de ellos lo hacían de esta forma antes de tomar el diplomado, los otros 2 (Barojas y Martínez Becerril). En el caso de las directivas sólo una de ellas se orientaron al estilo de relaciones humanas (Morales). En el caso de los directivos fueron 6, de los cuales 3 de ellos ya tenía este estilo de comunicación y los otros 3 cambiaron del estilo de método a este, en dicho estilo a los directivos les interesan los temas de la sociedad, las interacciones, la comunicación, el trabajo en equipo, la motivación, además de ser comprensivos, cálidos, emotivos y espontáneos. Además se puede ver que 1 de las directivas tienen como estilo de comunicación el de acción (Baca), en el los directivos hablan de resultados, responsabilidades, cambios, además de ser decididos, directos, realistas y rápidos (pasan de una idea a otra). Y en el caso de los directivos sólo Barrera y Gonzalez Sanchez tuvieron dicho estilo, es importante decir que antes del diplomado tenían como estilo de comunicación el de las relaciones humanas. Por último es importante señalar que después del diplomado ya podemos ver que al menos 3 de los participantes, dos directivas (Díaz y Ramos) y un directivo (Barrera) tiene como estilo de comunicación el de las ideas, en el a los dirigentes les gustan los conceptos, los intercambios de ideas, la innovación, la creatividad y la novedad, además son imaginativos, creativos, irrealistas y difíciles de comprender. Cabe mencionar que estos participantes al inicio del diplomado tenían como estilo de comunicación el de las relaciones humanas. Ver gráficas 57, 58, 59 y 60

ESTILO 1: ES LA GENTE DE ACCION

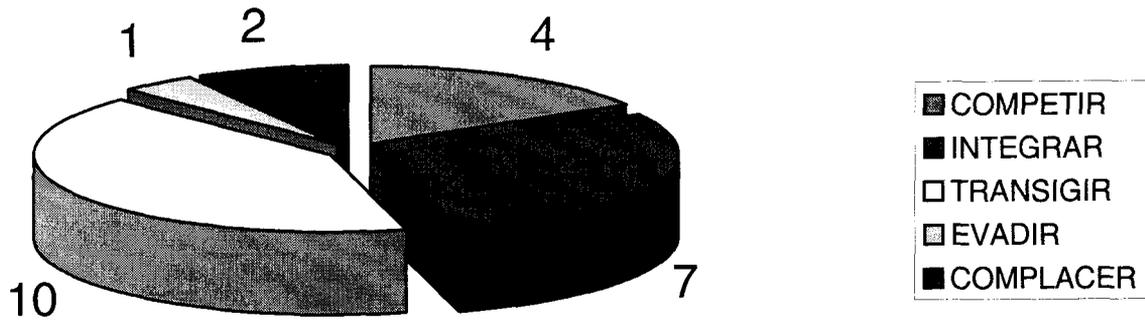
ESTILO 2: ES EL DE LA GENTE DE METODO

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

ESTILO 4: ES EL DE LA GENTE DE IDEAS

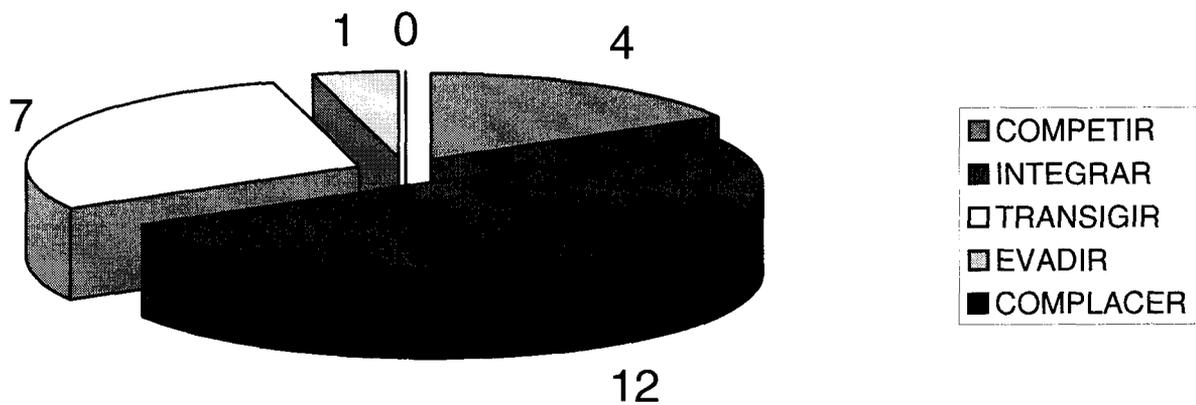
COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
4	7	10	1	2

GRAFICA 1 DIAGNOSTICO EN EL MANEJO DE CONFLICTOS ANTES DEL DIPLOMADO



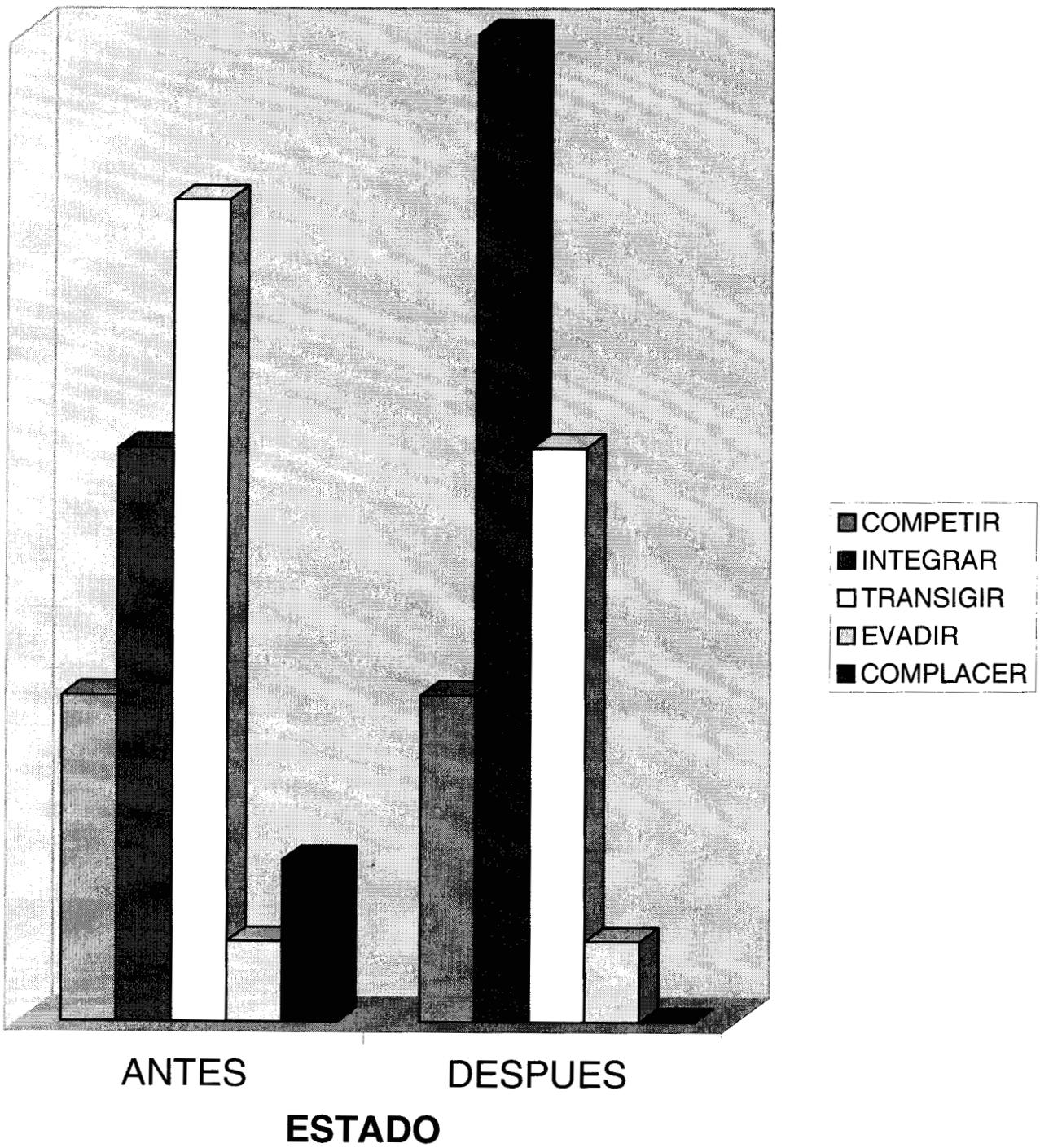
COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
4	12	7	1	0

GRAFICA 2 DIAGNOSTICO EN EL MANEJO DE CONFLICTOS DESPUES DEL DIPLOMADO



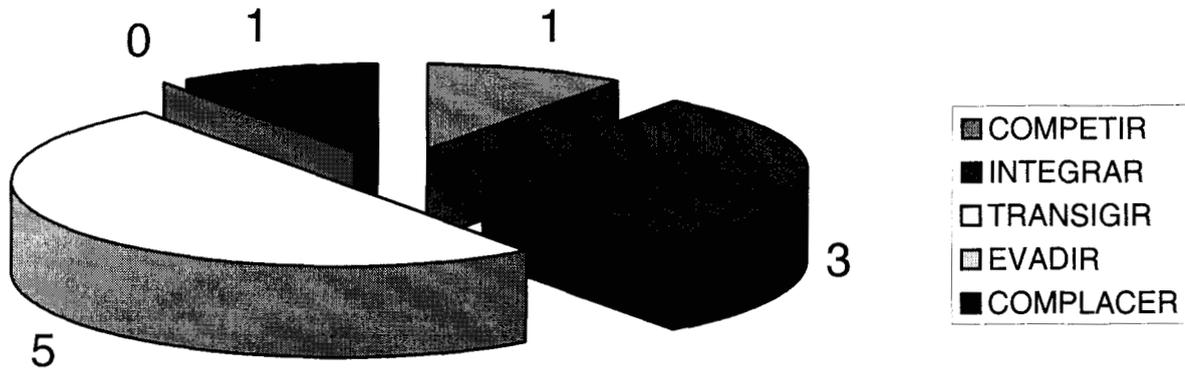
	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
ANTES	4	7	10	1	2
DESPUES	4	12	7	1	0

GRAFICA 3
COMPARATIVO ENTRE ANTES Y DESPUES DEL
DIPLOMADO EN RELACION AL MANEJO DE CONFLICTOS



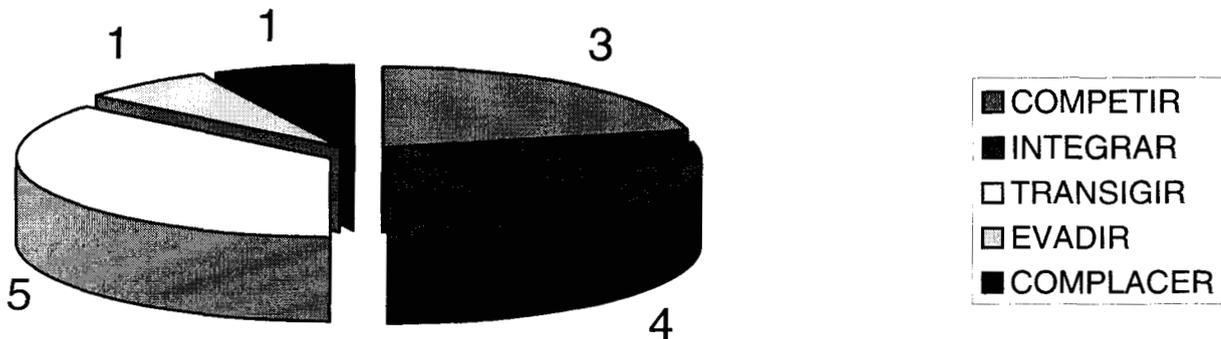
COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
1	3	5	0	1

GRAFICA 4
DIAGNOSTICO EN EL MANEJO DE CONFLICTOS DEL
GRUPO 1 ANTES DEL DIPLOMADO



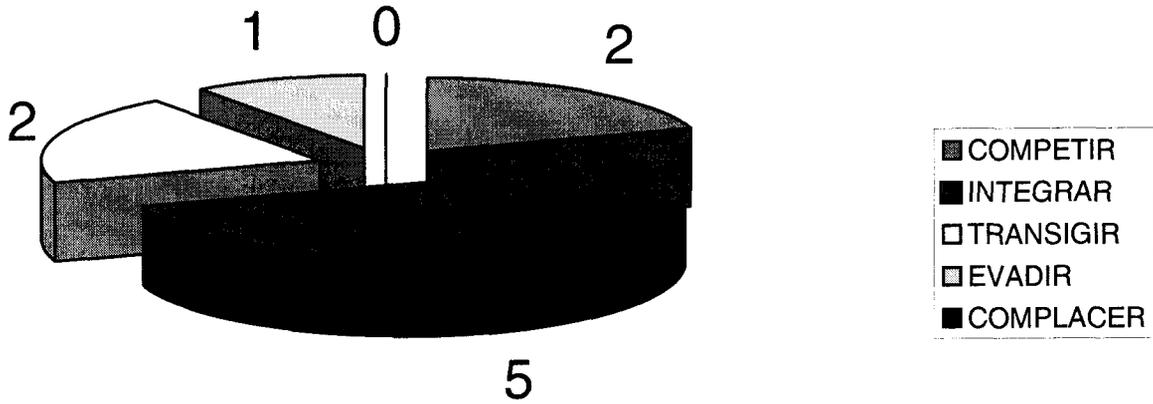
COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
3	4	5	1	1

GRAFICA 5
DIAGNOSTICO EN EL MANEJO DE CONFLICTOS
DEL GRUPO 2 ANTES DEL DIPLOMADO



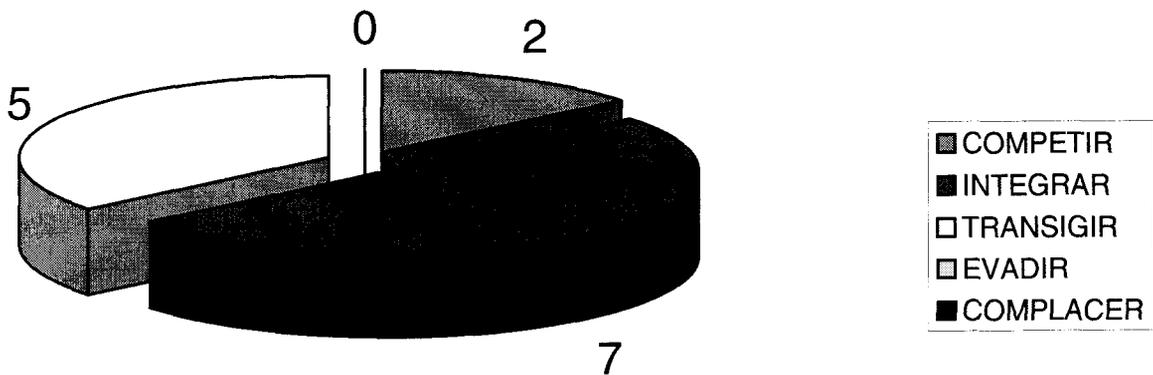
COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
2	5	2	1	0

GRAFICA 6
DIAGNOSTICO EN EL MANEJO DE CONFLICTOS DEL
GRUPO 1 DESPUES DEL DIPLOMADO



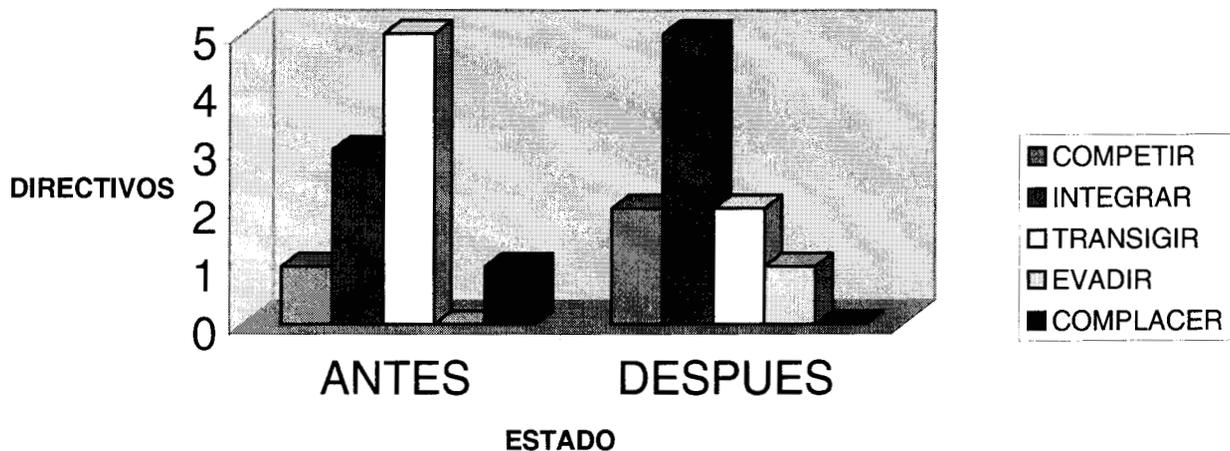
COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
2	7	5	0	0

GRAFICA 7
DIAGNOSTICO EN EL MANEJO DE CONFLICTOS DEL
GRUPO2 DESPUES DEL DIPLOMADO



	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
ANTES	1	3	5	0	1
DESPUES	2	5	2	1	0

GRAFICA 8
COMPARATIVO ENTRE ANTES Y DESPUES DEL DIPLOMADO DE
GRUPO 1 EN RELACION AL MANEJO DE CONFLICTOS



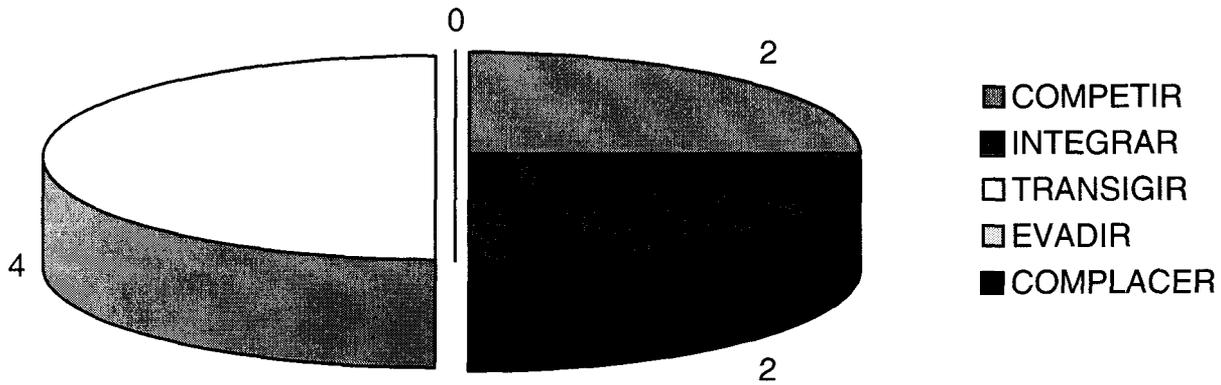
	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
ANTES	3	4	5	1	1
DESPUES	2	7	5	0	0

GRAFICA 9
COMPARATIVO ENTRE ANTES Y DESPUES DEL DIPLOMADO
DE GRUPO 2 EN RELACION AL MANEJO DE CONFLICTOS



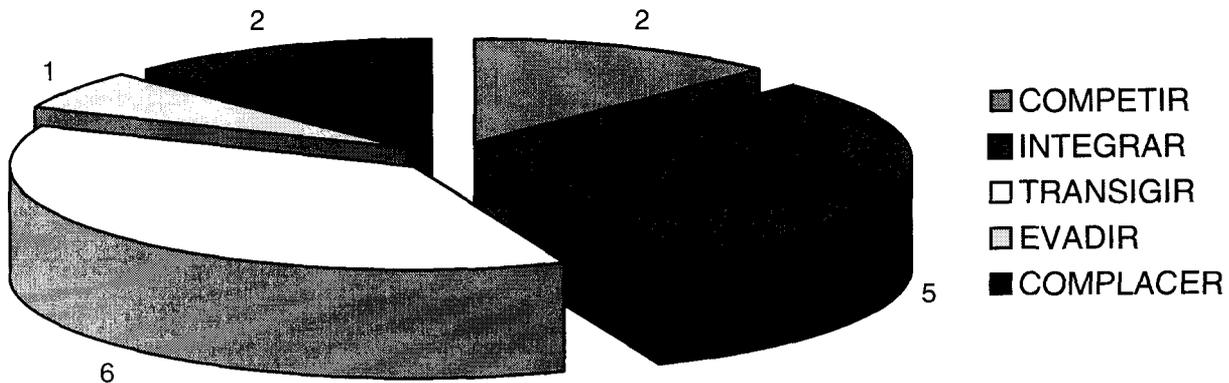
COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
2	2	4	0	0

GRAFICA 10
DIAGNOSTICO DE LAS DIRECTIVAS EN RELACION DEL
MANEJO DE CONFLICTOS ANTES DEL DIPLOMADO



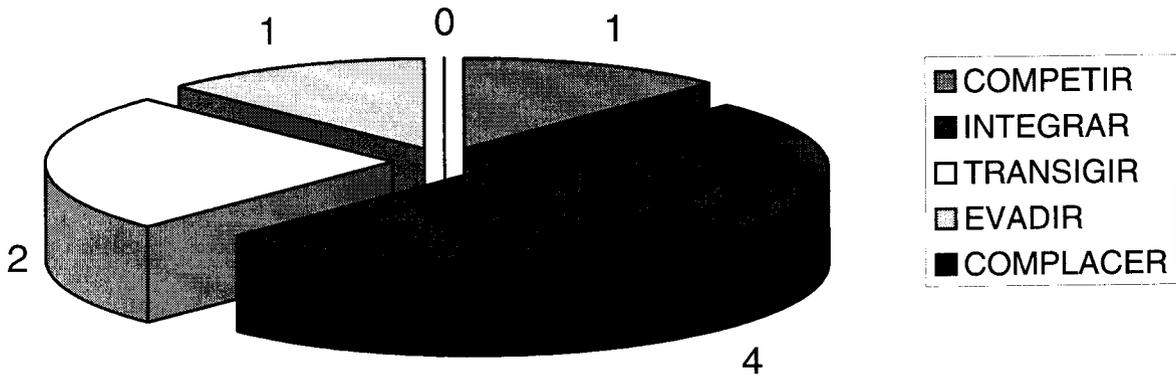
COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
2	5	6	1	2

GRAFICA 11
DIAGNOSTICO DE LOS DIRECTIVOS EN RELACION DEL MANEJO
DE CONFLICTOS ANTES DEL DIPLOMADO



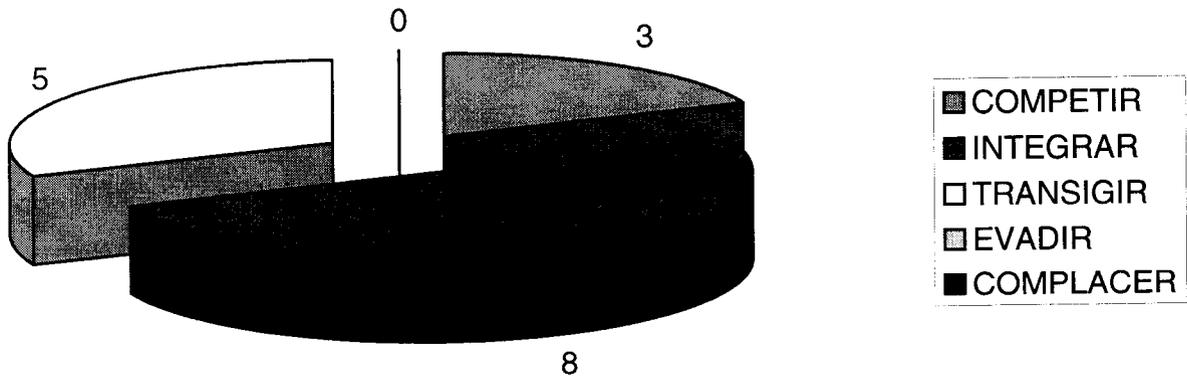
COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
1	4	2	1	0

GRAFICA 12
DIAGNOSTICO DE LAS DIRECTIVAS EN RELACION DEL
MANEJO DE CONFLICTOS DESPUES DEL DIPLOMADO



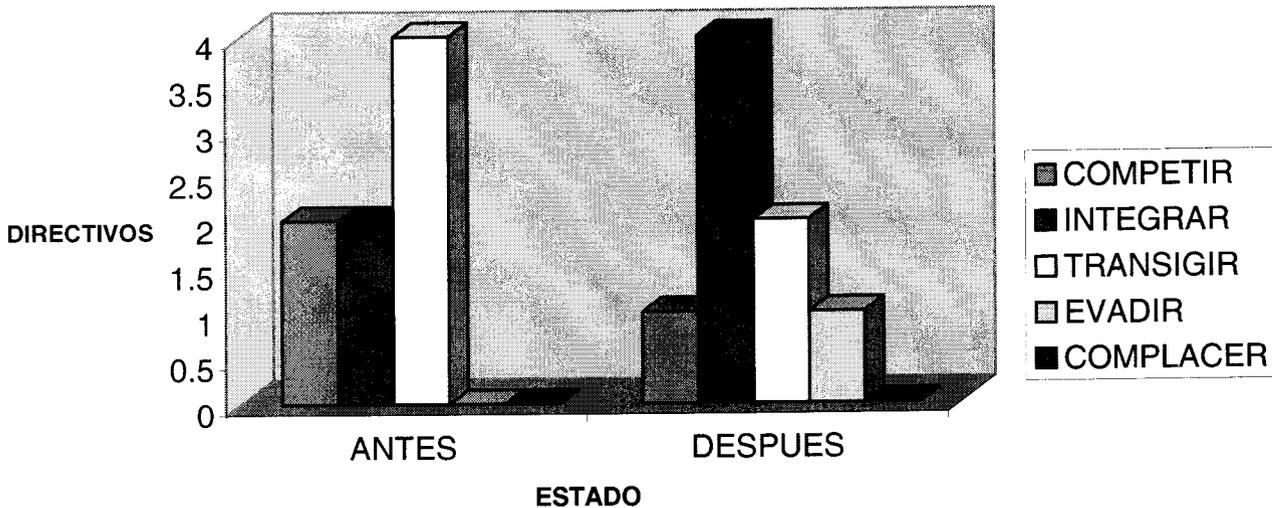
COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
3	8	5	0	0

GRAFICA 13
DIAGNOSTICO DE LOS DIRECTIVOS EN RELACION DEL
MANEJO DE CONFLICTOS DESPUES DEL DIPLOMADO



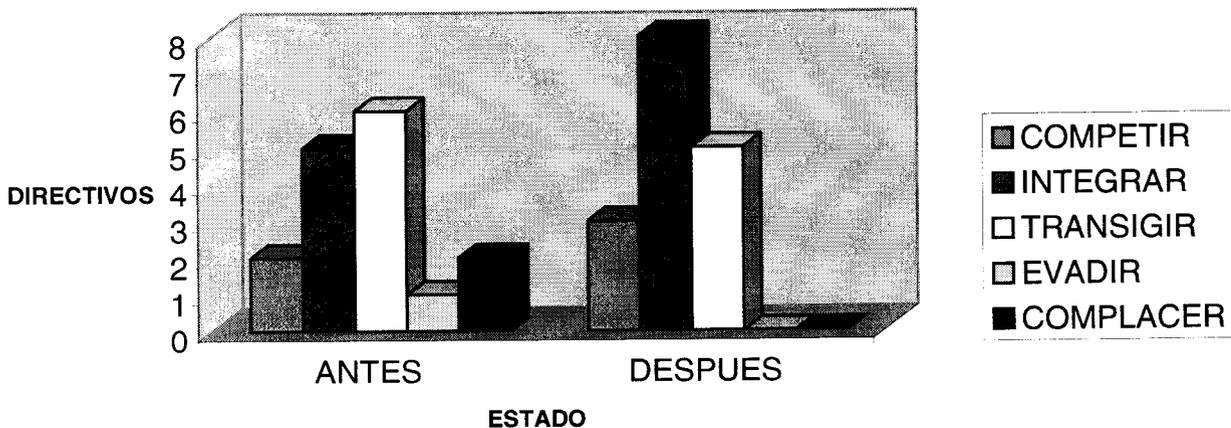
	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
ANTES	2	2	4	0	0
DESPUES	1	4	2	1	0

GRAFICA 14
COMPARATIVO ENTRE EL ANTES Y EL DESPUES DEL DIPLOMADO
DE LAS DIRECTIVAS EN RELACION MANEJO DE CONFLICTOS



	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
ANTES	2	5	6	1	2
DESPUES	3	8	5	0	0

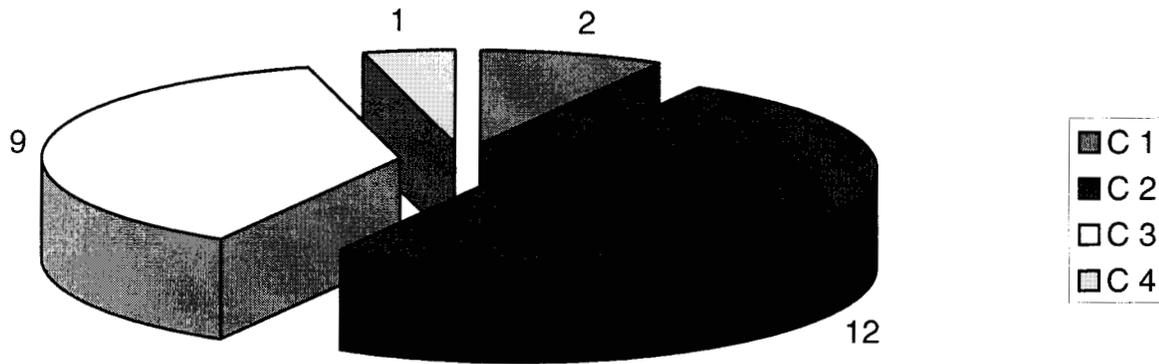
GRAFICA 15
COMPARATIVO ENTRE EL ANTES Y EL DESPUES DEL DIPLOMADO
DE LOS DIRECTIVOS EN RELACION AL MANEJO DE CONFLICTOS



Autócrata (tareas altas, relaciones bajas)
 de Equipo (tareas altas, relaciones altas)
 Club campestre (tareas bajas, relaciones altas)
 Empobrecido (tareas bajas, relaciones bajas)

C 1	C 2	C 3	C 4
2	12	9	1

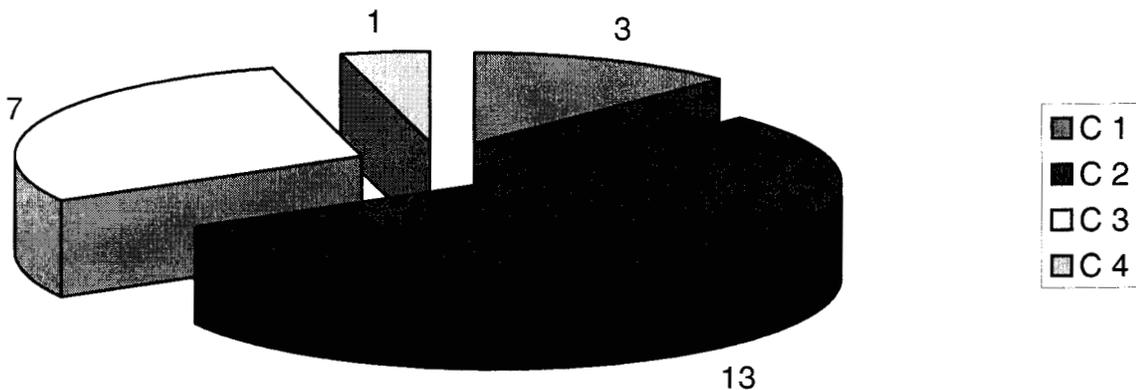
GRAFICA 16
DIAGNOSTICO EN EL TIPO DE LIDERAZGO ANTES
DEL DIPLOMADO



Autócrata (tareas altas, relaciones bajas)
 de Equipo (tareas altas, relaciones altas)
 Club campestre (tareas bajas, relaciones altas)
 Empobrecido (tareas bajas, relaciones bajas)

C 1	C 2	C 3	C 4
3	13	7	1

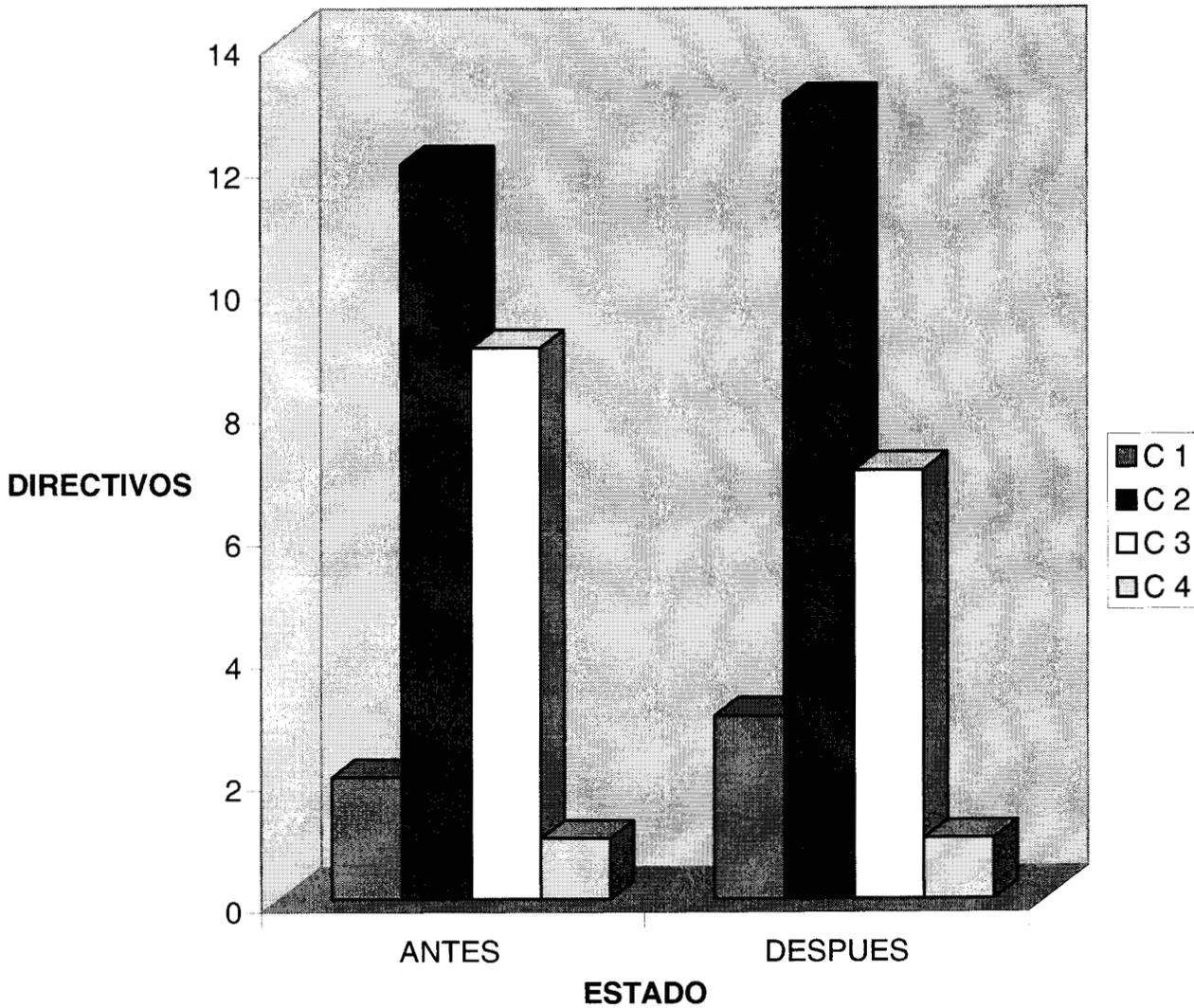
GRAFICA 17
DIAGNOSTICO EN EL TIPO DE LIDERAZGO DESPUES
DEL DIPLOMADO



Autócrata (tareas altas, relaciones bajas)
 de Equipo (tareas altas, relaciones altas)
 Club campestre (tareas bajas, relaciones altas)
 Empobrecido (tareas bajas, relaciones bajas)

	C 1	C 2	C 3	C 4
ANTES	2	12	9	1
DESPUES	3	13	7	1

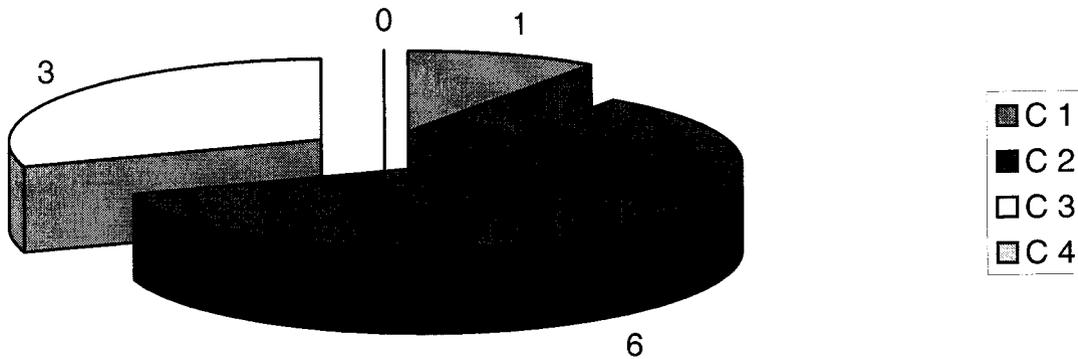
GRAFICA 18
COMPARATIVO ENTRE EL ANTES Y EL DESPUES DEL
DIPLOMADO EN RELACION AL TIPO DE LIDERAZGO



Autócrata (tareas altas, relaciones bajas)
 de Equipo (tareas altas, relaciones altas)
 Club campestre (tareas bajas, relaciones altas)
 Empobrecido (tareas bajas, relaciones bajas)

C 1	C 2	C 3	C 4
1	6	3	0

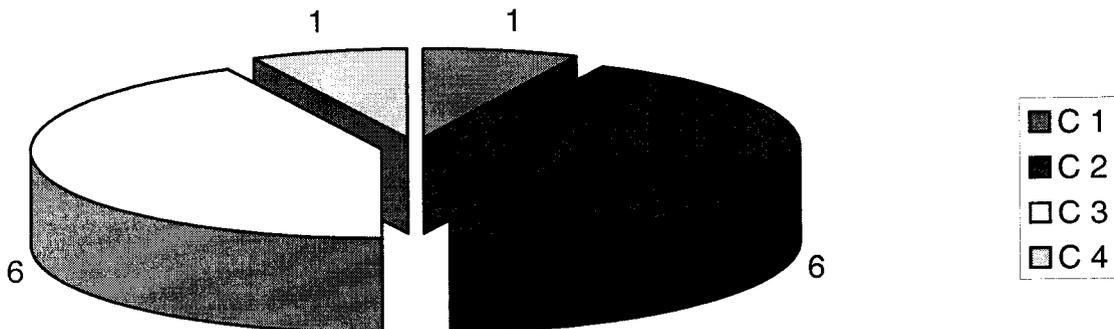
GRAFICA 19
DIAGNOSTICO EN EL TIPO DE LIDERAZGO DEL
GRUPO 1 ANTES DEL DIPLOMADO



Autócrata (tareas altas, relaciones bajas)
 de Equipo (tareas altas, relaciones altas)
 Club campestre (tareas bajas, relaciones altas)
 Empobrecido (tareas bajas, relaciones bajas)

C 1	C 2	C 3	C 4
1	6	6	1

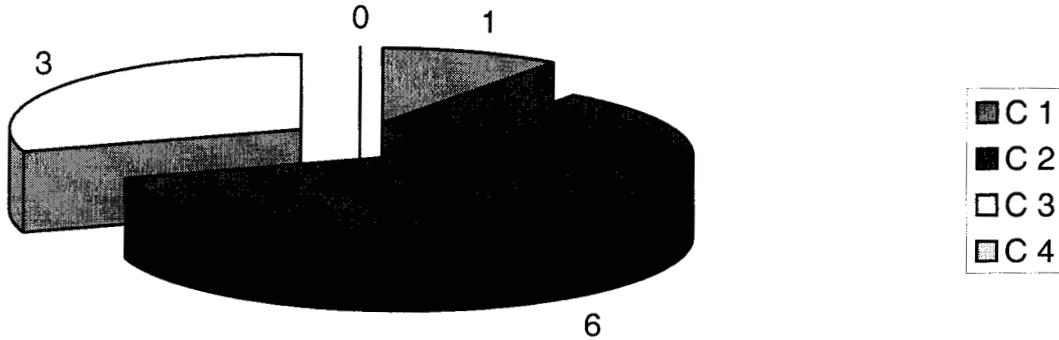
GRAFICA 20
DIAGNOSTICO EN EL TIPO DE LIDERAZGO DEL
GRUPO 2 ANTES DEL DIPLOMADO



Autócrata (tareas altas, relaciones bajas)
 de Equipo (tareas altas, relaciones altas)
 Club campestre (tareas bajas, relaciones altas)
 Empobrecido (tareas bajas, relaciones bajas)

C 1	C 2	C 3	C 4
1	6	3	0

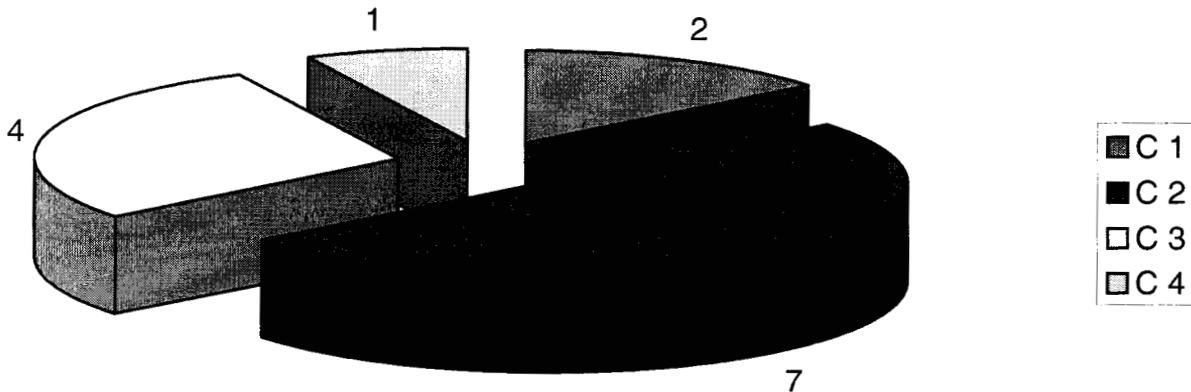
GRAFICA 21
DIAGNOSTICO EN EL TIPO DE LIDERAZGO DEL GRUPO
1 DESPUES DEL DIPLOMADO



Autócrata (tareas altas, relaciones bajas)
 de Equipo (tareas altas, relaciones altas)
 Club campestre (tareas bajas, relaciones altas)
 Empobrecido (tareas bajas, relaciones bajas)

C 1	C 2	C 3	C 4
2	7	4	1

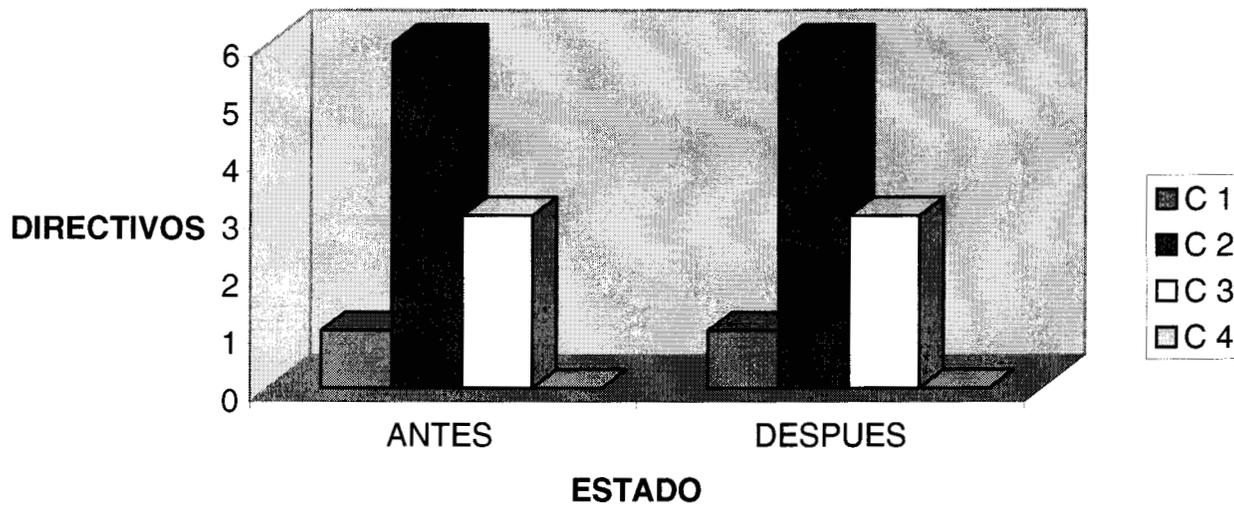
GRAFICA 22
DIAGNOSTICO EN EL TIPO DE LIDERAZGO DEL
GRUPO 2 DESPUES DEL DIPLOMADO



Jtócrata
 e Equipo
 ub campestre
 npobrecido

	C 1	C 2	C 3	C 4
ANTES	1	6	3	0
DESPUES	1	6	3	0

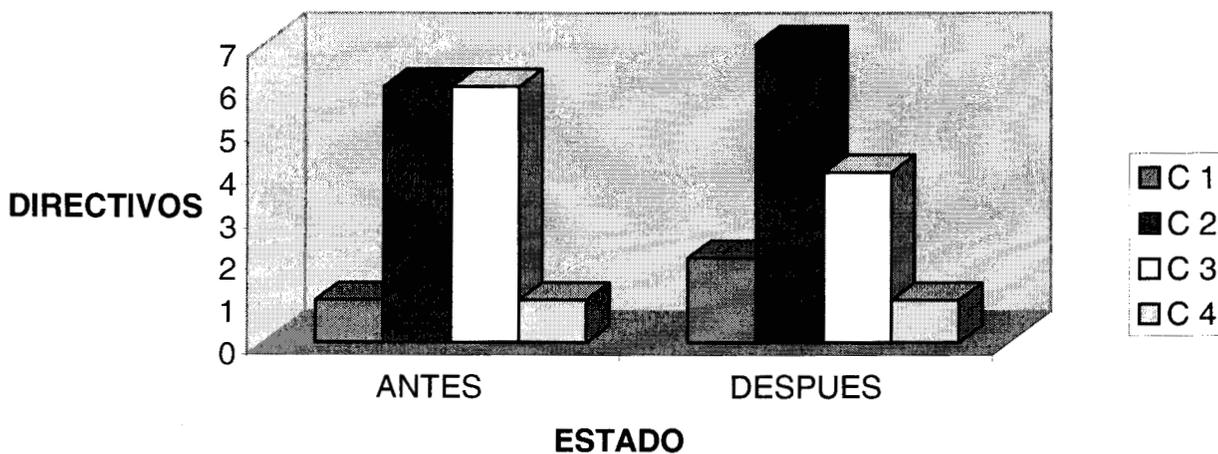
GRAFICA 23
COMPARATIVO ENTRE ANTES Y DESPUES DEL
DIPLOMADO DE GRUPO 1 EN RELACION AL TIPO DE
LIDERAZGO



utócrata
 le Equipo
 lub campestre
 mpobrecido

	C 1	C 2	C 3	C 4
ANTES	1	6	6	1
DESPUES	2	7	4	1

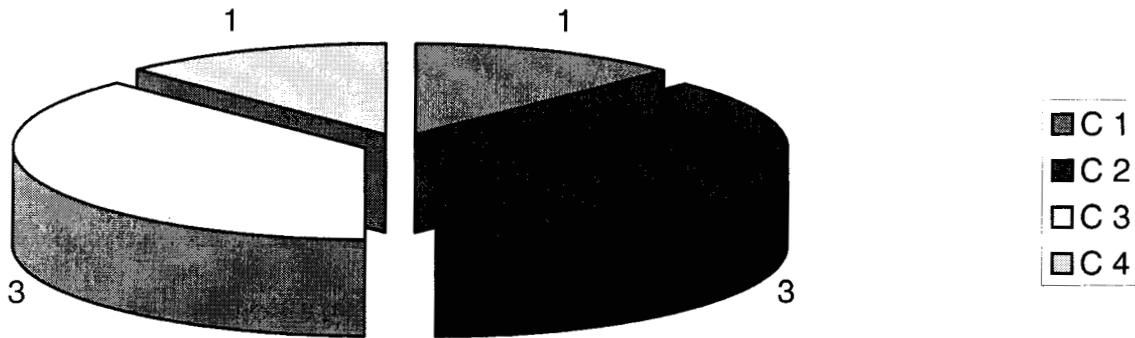
GRAFICA 24
COMPARATIVO ENTRE ANTES Y DESPUES DEL
DIPLOMADO DE GRUPO 2 EN RELACION AL TIPO DE
LIDERAZGO



Autócrata (tareas altas, relaciones bajas)
 de Equipo (tareas altas, relaciones altas)
 Club campestre (tareas bajas, relaciones altas)
 Empobrecido (tareas bajas, relaciones bajas)

C 1	C 2	C 3	C 4
1	3	3	1

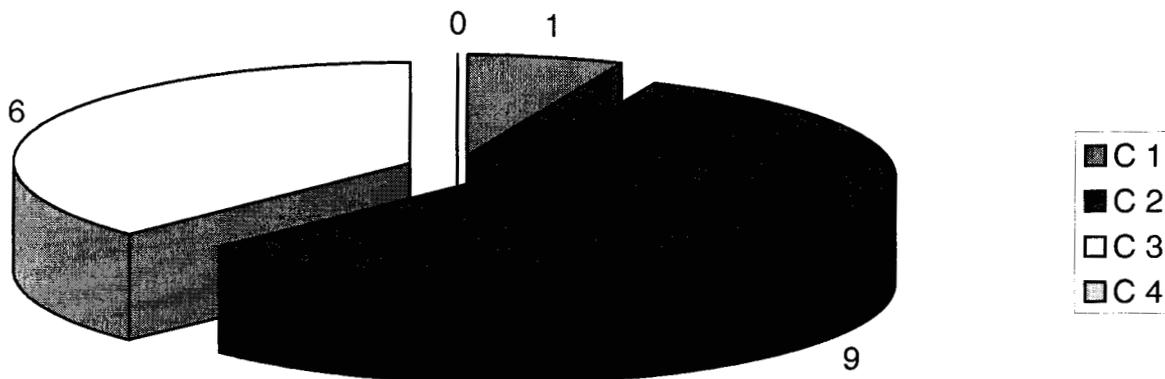
GRAFICA 25
DIAGNOSTICO DE LAS DIRECTIVAS EN RELACION AL TIPO DE LIDERAZGO ANTES DEL DIPLOMADO



Autócrata (tareas altas, relaciones bajas)
 de Equipo (tareas altas, relaciones altas)
 Club campestre (tareas bajas, relaciones altas)
 Empobrecido (tareas bajas, relaciones bajas)

C 1	C 2	C 3	C 4
1	9	6	0

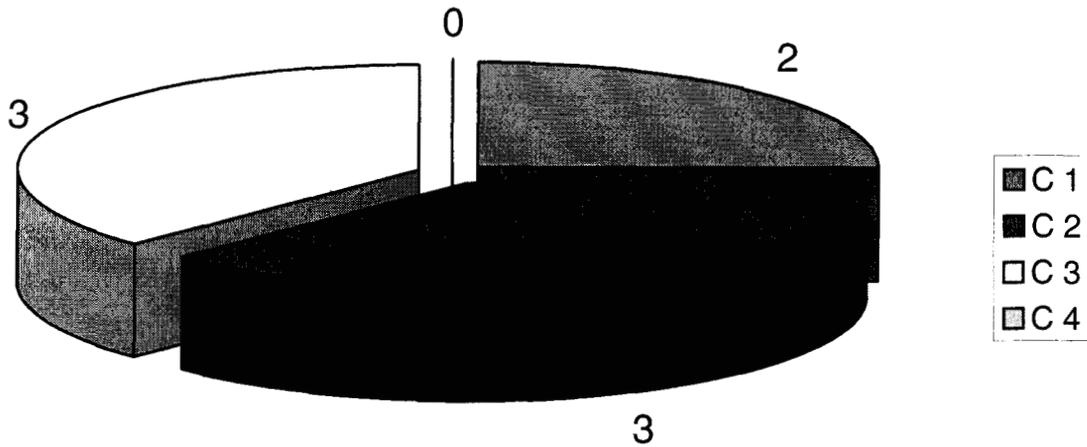
GRAFICA 26
DIAGNOSTICO DE LOS DIRECTIVOS EN RELACION AL TIPO DE LIDERAZGO ANTES DEL DIPLOMADO



Autócrata (tareas altas, relaciones bajas)
 de Equipo (tareas altas, relaciones altas)
 Club campestre (tareas bajas, relaciones altas)
 Empobrecido (tareas bajas, relaciones bajas)

C 1	C 2	C 3	C 4
2	3	3	0

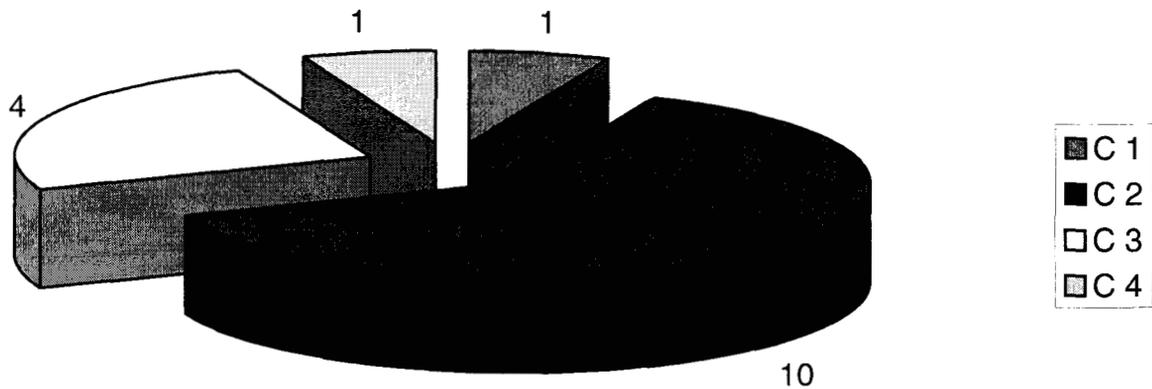
GRAFICA 27
DIAGNOSTICO DE LAS DIRECTIVAS EN RELACION AL TIPO DE LIDERAZGO DESPUES DEL DIPLOMADO



Autócrata (tareas altas, relaciones bajas)
 de Equipo (tareas altas, relaciones altas)
 Club campestre (tareas bajas, relaciones altas)
 Empobrecido (tareas bajas, relaciones bajas)

C 1	C 2	C 3	C 4
1	10	4	1

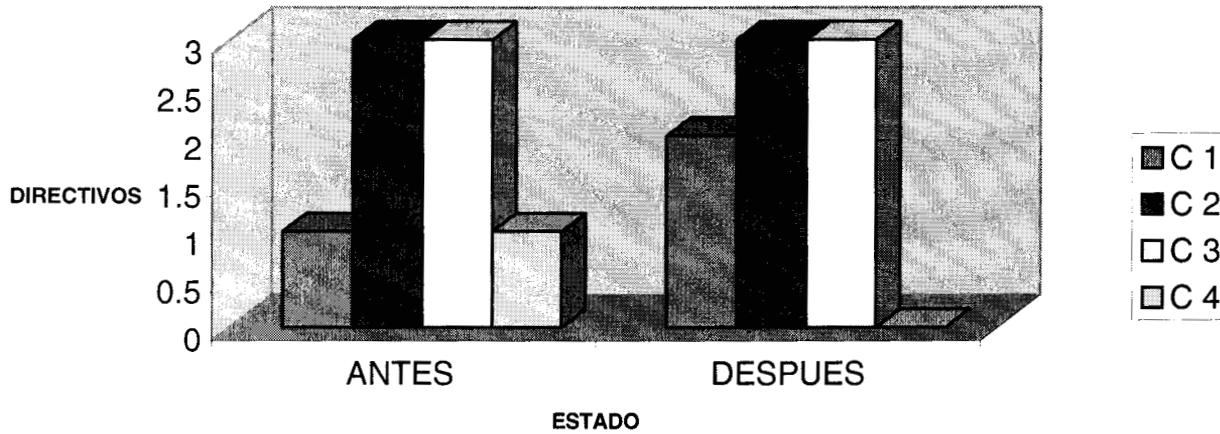
GRAFICA 28
DIAGNOSTICO DE LOS DIRECTIVOS EN RELACION AL TIPO DE LIDERAZGO DESPUES DEL DIPLOMADO



tócrata
 e Equipo
 ub campestre
 npobrecido

	C 1	C 2	C 3	C 4
ANTES	1	3	3	1
DESPUES	2	3	3	0

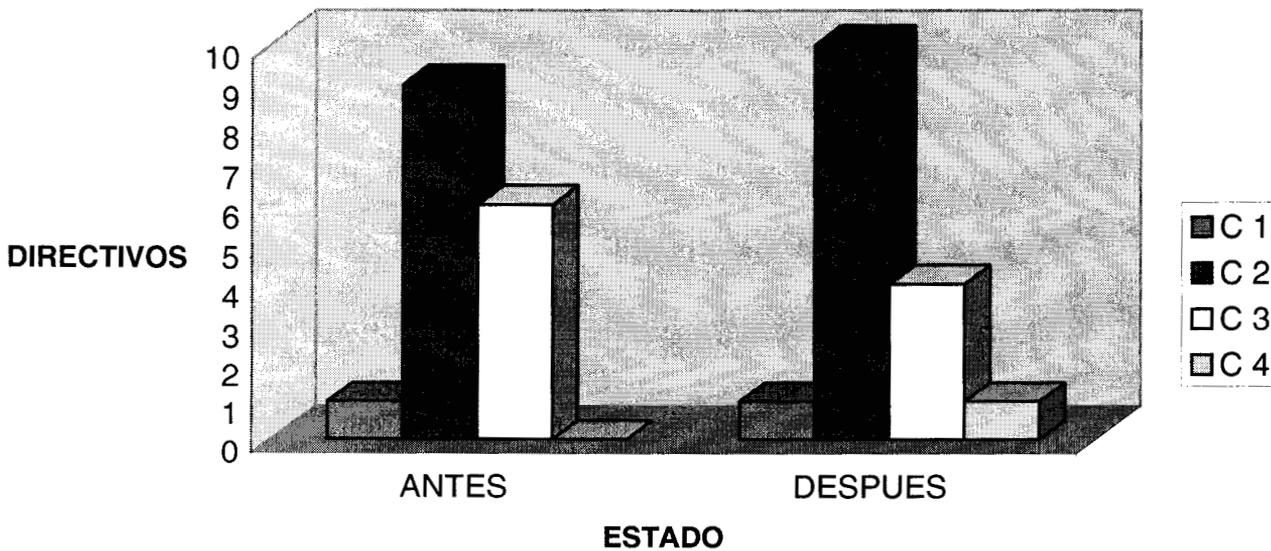
GRAFICA 29
COMPARATIVO ENTRE EL ANTES Y EL DESPUES DEL DIPLOMADO DE LAS DIRECTIVAS EN RELACION TIPO DE LIDERAZGO



utócrata
 le Equipo
 lub campestre
 mpobrecido

	C 1	C 2	C 3	C 4
ANTES	1	9	6	0
DESPUES	1	10	4	1

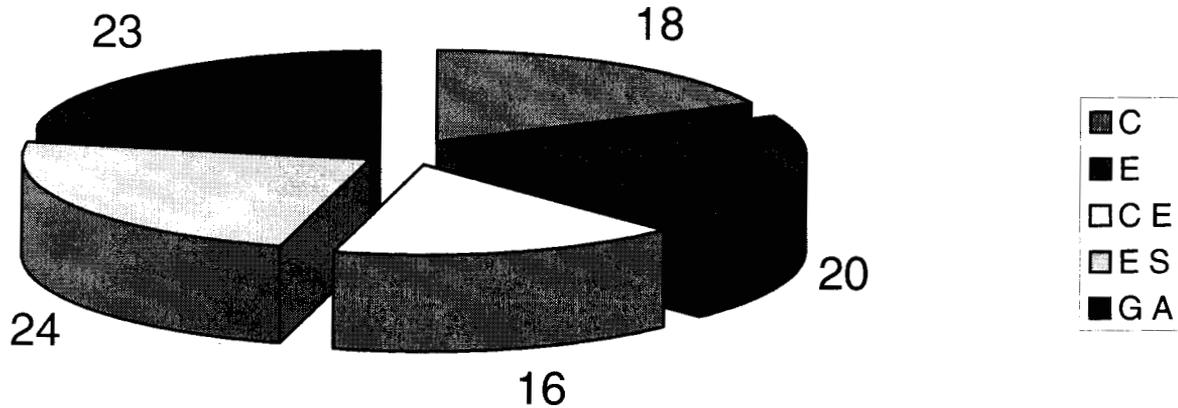
GRAFICA 30
COMPARATIVO ENTRE EL ANTES Y EL DESPUES DEL DIPLOMADO DE LOS DIRECTIVOS EN RELACION AL TIPO DE LIDERAZGO



PERCEPCIÓN (CONCEPTO DE SÍ MISMO)
 HAR (PONER ATENCIÓN)
 IDAD DE EXPRESIÓN (SABER COMUNICARSE)
 IDAD PARA EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS CONTRUCTIVAMENTE
 O DE APERTURA (PARA LOS DEMAS)

C	E	CE	ES	GA
18	20	16	24	23

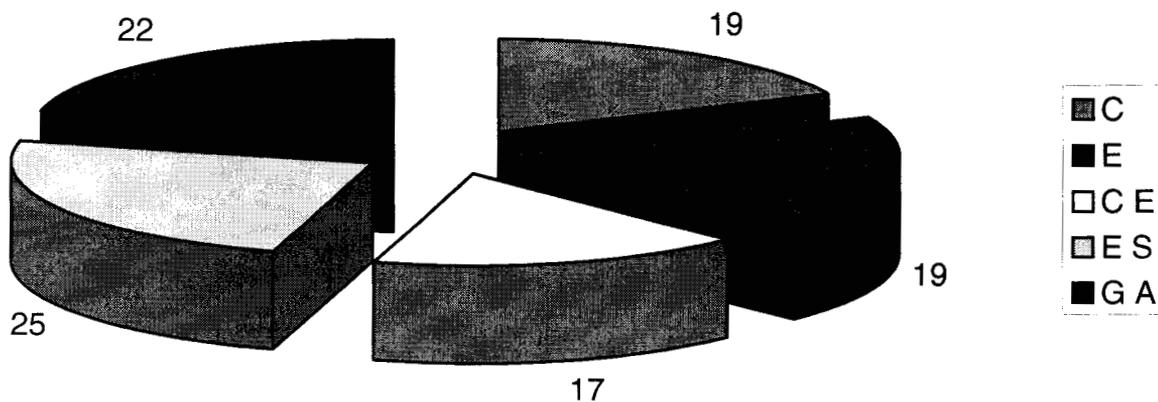
GRAFICA 31
DIAGNOSTICO DEL INVENTARIO DE LA
COMUNICACION ANTES DEL DIPLOMADO



PERCEPCIÓN (CONCEPTO DE SÍ MISMO)
 AR (PONER ATENCIÓN)
 IAD DE EXPRESIÓN (SABER COMUNICARSE)
 IDAD PARA EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS CONTRUCTIVAMENTE
 O DE APERTURA (PARA LOS DEMAS)

C	E	CE	ES	GA
19	19	17	25	22

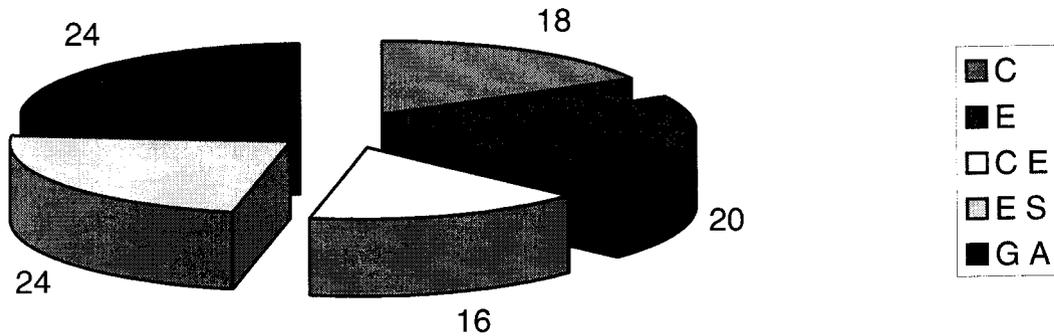
GRAFICA 32
DIAGNOSTICO DEL INVENTARIO DE LA
COMUNICACION DESPUES DEL DIPLOMADO



PERCEPCIÓN (CONCEPTO DE SÍ MISMO)
 OYAR (PONER ATENCIÓN)
 HABILIDAD DE EXPRESIÓN (SABER COMUNICARSE)
 CAPACIDAD PARA EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS CONSTRUCTIVAMENTE
 NIVEL DE APERTURA (PARA LOS DEMAS)

C	E	CE	ES	GA
18	20	16	24	24

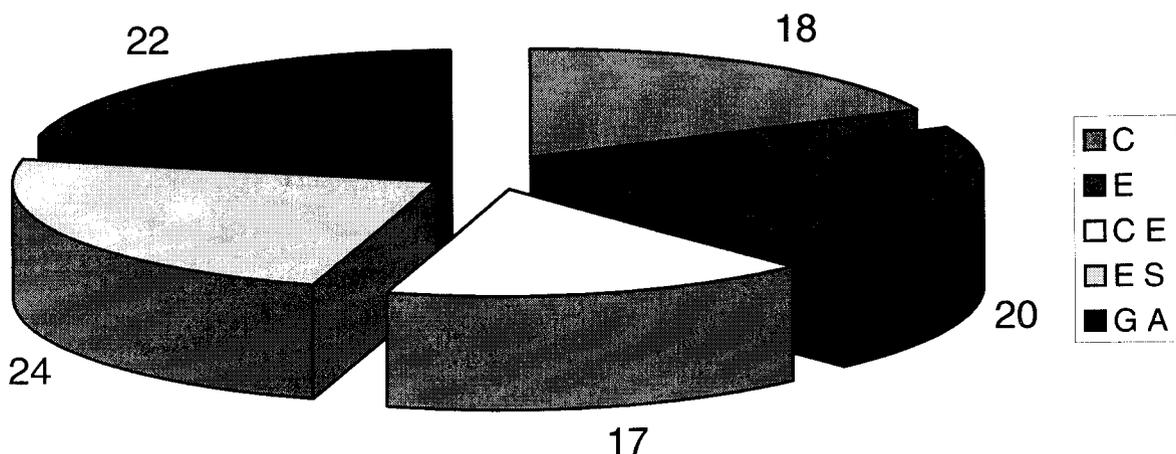
GRAFICA 34
DIAGNOSTICO DEL INDENTARIO DE LA COMUNICACIÓN
DEL GRUPO 1 ANTES DEL DIPLOMADO



PERCEPCIÓN (CONCEPTO DE SÍ MISMO)
 OYAR (PONER ATENCIÓN)
 HABILIDAD DE EXPRESIÓN (SABER COMUNICARSE)
 CAPACIDAD PARA EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS CONSTRUCTIVAMENTE
 NIVEL DE APERTURA (PARA LOS DEMAS)

C	E	CE	ES	GA
18	20	17	24	22

GRAFICA 35
DIAGNOSTICO DEL INDENTARIO DE LA
COMUNICACIÓN DEL GRUPO 2 ANTES DEL
DIPLOMADO



PERCEPCIÓN (CONCEPTO DE SÍ MISMO)

CHAR (PONER ATENCIÓN)

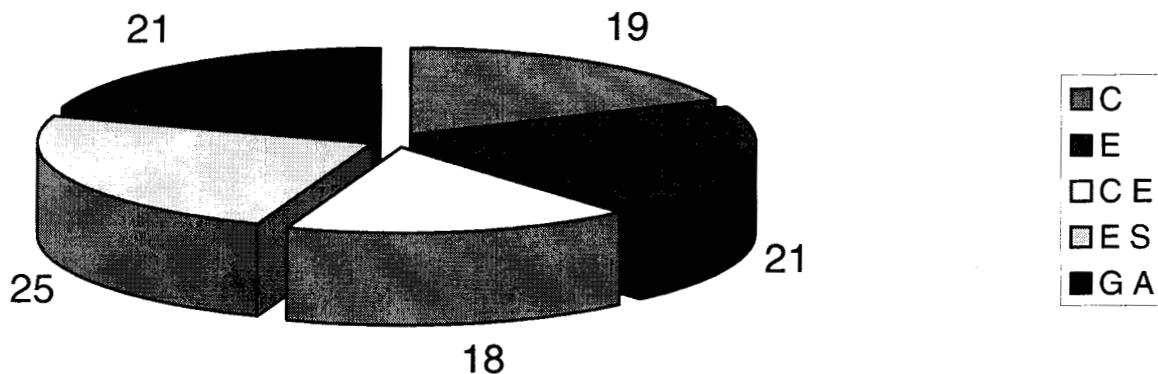
IDAD DE EXPRESIÓN (SABER COMUNICARSE)

ACIDAD PARA EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS CONTRUCTIVAMENTE

DO DE APERTURA (PARA LOS DEMAS)

C	E	CE	ES	GA
19	21	18	25	21

GRAFICA 36
DIAGNOSTICO DEL INDENTARIO DE LA
COMUNICACIÓN DEL GRUPO 1 DESPUES DEL
DIPLOMADO



PERCEPCIÓN (CONCEPTO DE SÍ MISMO)

CHAR (PONER ATENCIÓN)

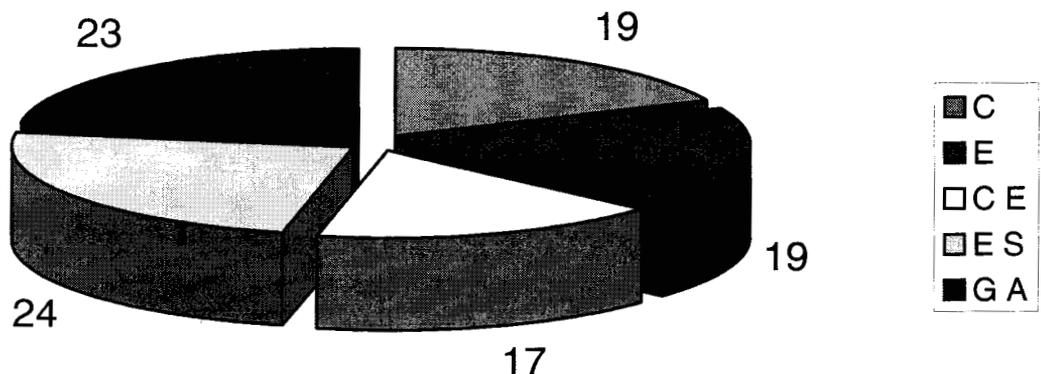
IDAD DE EXPRESIÓN (SABER COMUNICARSE)

ACIDAD PARA EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS CONTRUCTIVAMENTE

DO DE APERTURA (PARA LOS DEMAS)

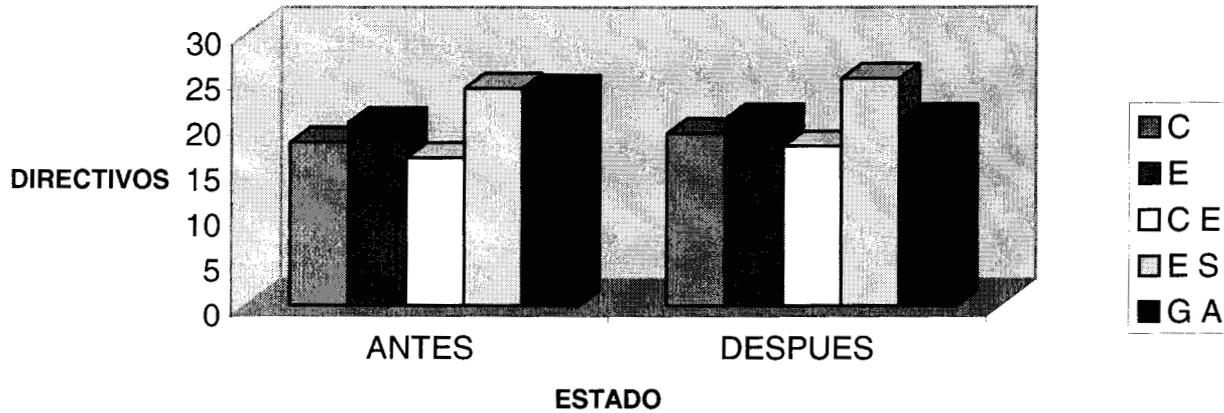
C	E	CE	ES	GA
19	19	17	24	23

GRAFICA 37
DIAGNOSTICO DEL INDENTARIO DE LA
COMUNICACIÓN DEL GRUPO 2 DESPUES DEL
DIPLOMADO



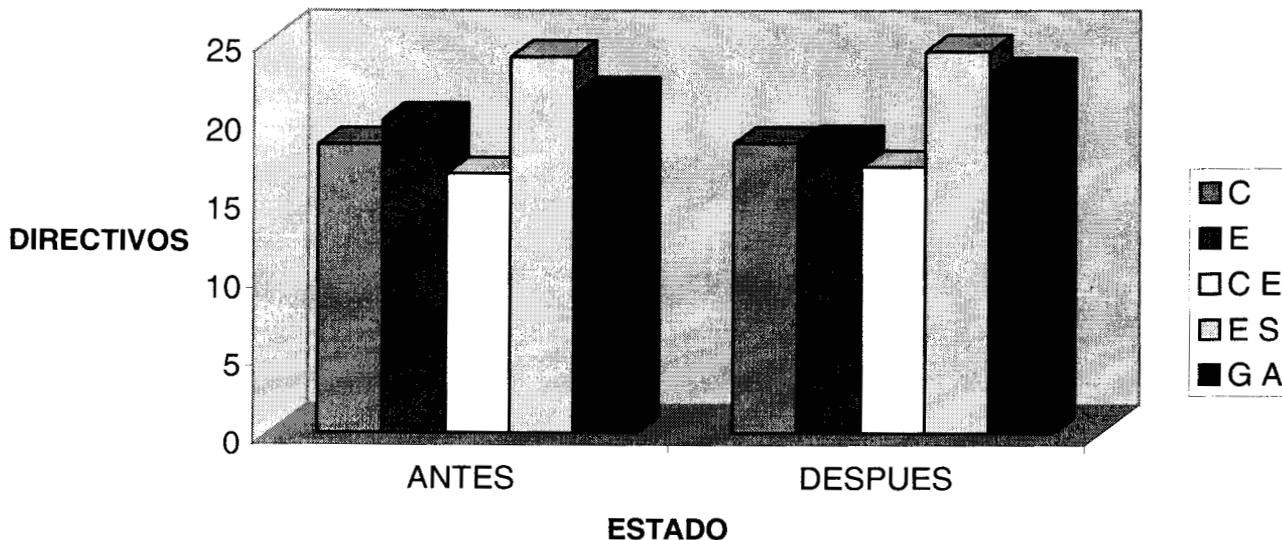
	C	E	CE	ES	GA
PERCEPCIÓN					
CHAR					
IDAD DE EXPRESIÓN					
ACIDAD PARA EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS CONTRUCTIVAMENTE					
DO DE APERTURA (PARA LOS DEMAS)					
	18	20	16	24	24
	19	21	18	25	21

GRAFICA 38
COMPARATIVO ENTRE ANTES Y DESPUES DEL DIPLOMADO DE GRUPO 1 EN RELACION AL INVENTARIO DE LA COMUNICACION



	C	E	CE	ES	GA
PERCEPCIÓN					
CHAR					
IDAD DE EXPRESIÓN					
ACIDAD PARA EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS CONTRUCTIVAMENTE					
DO DE APERTURA (PARA LOS DEMAS)					
	18	20	17	24	22
	19	19	17	24	23

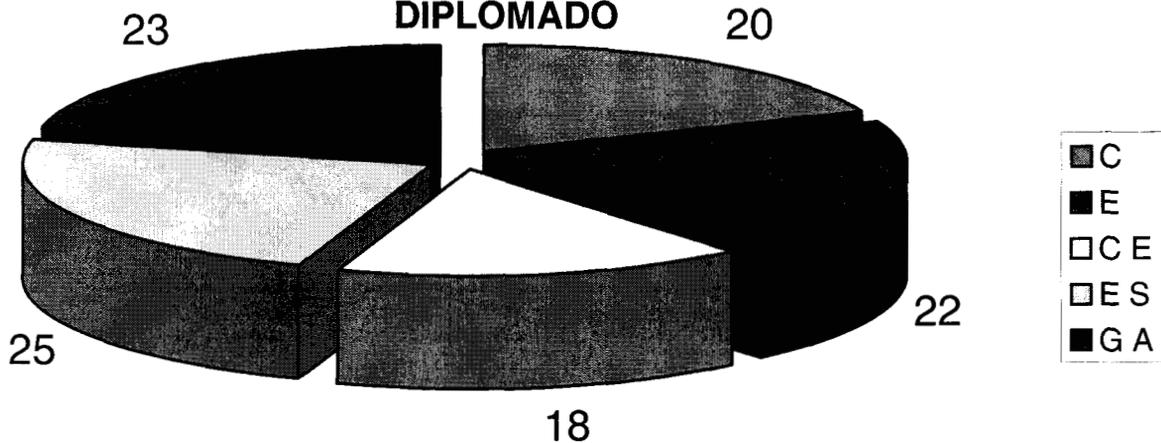
GRAFICA 39
COMPARATIVO ENTRE ANTES Y DESPUES DEL DIPLOMADO DE GRUPO 2 EN RELACION AL INVENTARIO DE LA COMUNICACION



PERCEPCIÓN (CONCEPTO DE SÍ MISMO)
 CHAR (PONER ATENCIÓN)
 IDAD DE EXPRESIÓN (SABER COMUNICARSE)
 ICIDAD PARA EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS CONSTRUCTIVAMENTE
 DO DE APERTURA (PARA LOS DEMAS)

C	E	CE	ES	GA
20	22	18	25	23

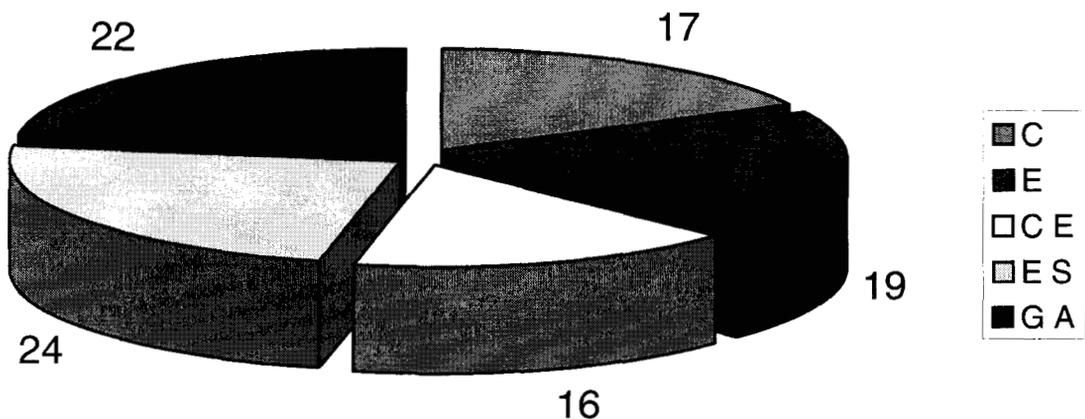
GRAFICA 40
DIAGNOSTICO DE LAS DIRECTIVAS EN RELACION AL
INVENTARIO DE LA COMUNICACION ANTES DEL
DIPLOMADO



PERCEPCIÓN (CONCEPTO DE SÍ MISMO)
 CHAR (PONER ATENCIÓN)
 IDAD DE EXPRESIÓN (SABER COMUNICARSE)
 ICIDAD PARA EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS CONSTRUCTIVAMENTE
 DO DE APERTURA (PARA LOS DEMAS)

C	E	CE	ES	GA
17	19	16	24	22

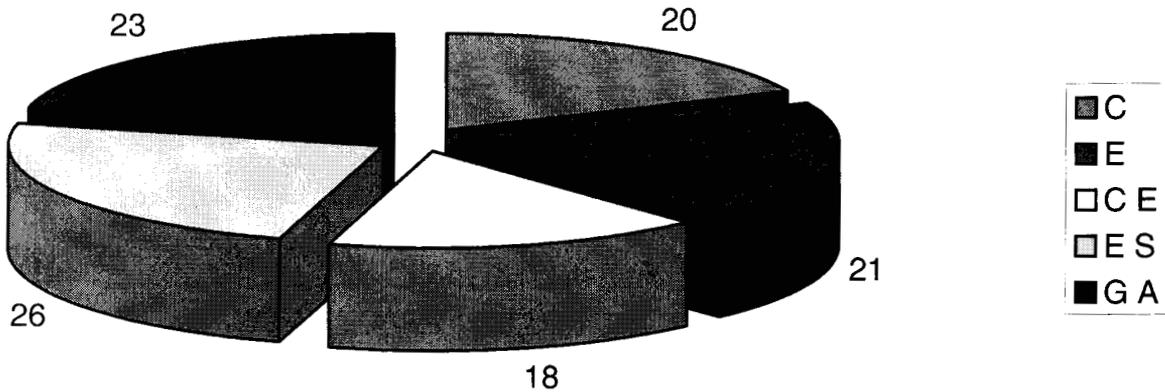
GRAFICA 41
DIAGNOSTICO DE LOS DIRECTIVOS EN RELACION AL
INVENTARIO DE LA COMUNICACION ANTES DEL DIPLOMADO



PERCEPCIÓN (CONCEPTO DE SÍ MISMO)
 CHAR (PONER ATENCIÓN)
 IDAD DE EXPRESIÓN (SABER COMUNICARSE)
 CIDAD PARA EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS CONTRUCTIVAMENTE
 DO DE APERTURA (PARA LOS DEMAS)

C	E	CE	ES	GA
20	21	18	26	23

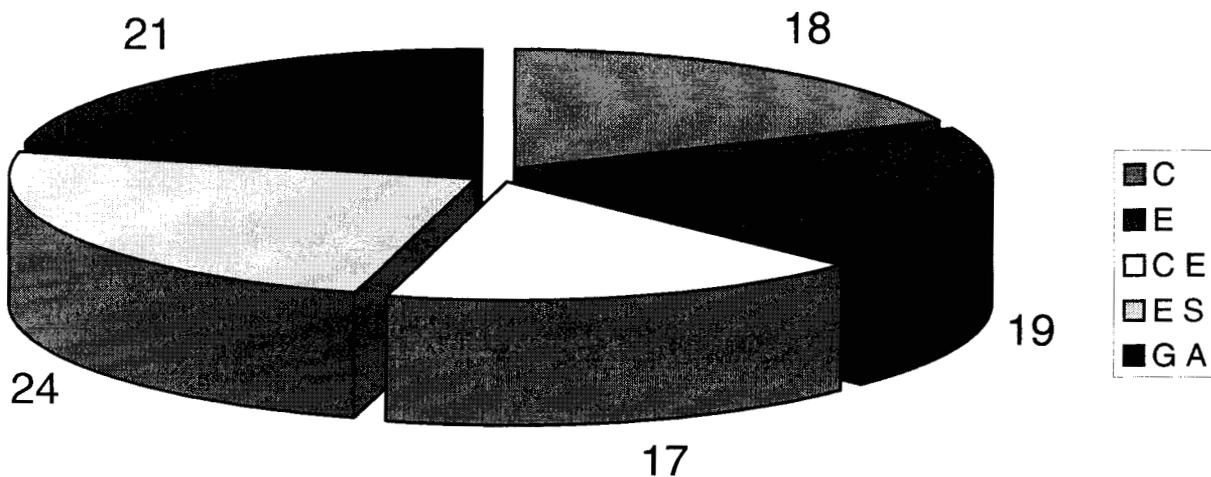
GRAFICA 42
DIAGNOSTICO DE LAS DIRECTIVAS EN RELACION AL
INVENTARIO DE LA COMUNICACION DESPUES DEL
DIPLOMADO



PERCEPCIÓN (CONCEPTO DE SÍ MISMO)
 CHAR (PONER ATENCIÓN)
 IDAD DE EXPRESIÓN (SABER COMUNICARSE)
 CIDAD PARA EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS CONTRUCTIVAMENTE
 DO DE APERTURA (PARA LOS DEMAS)

C	E	CE	ES	GA
18	19	17	24	21

GRAFICA 43
DIAGNOSTICO DE LOS DIRECTIVOS EN RELACION AL
INVENTARIO DE LA COMUNICACION DESPUES DEL
DIPLOMADO



PERCEPCIÓN

CHAR

IDAD DE EXPRESIÓN

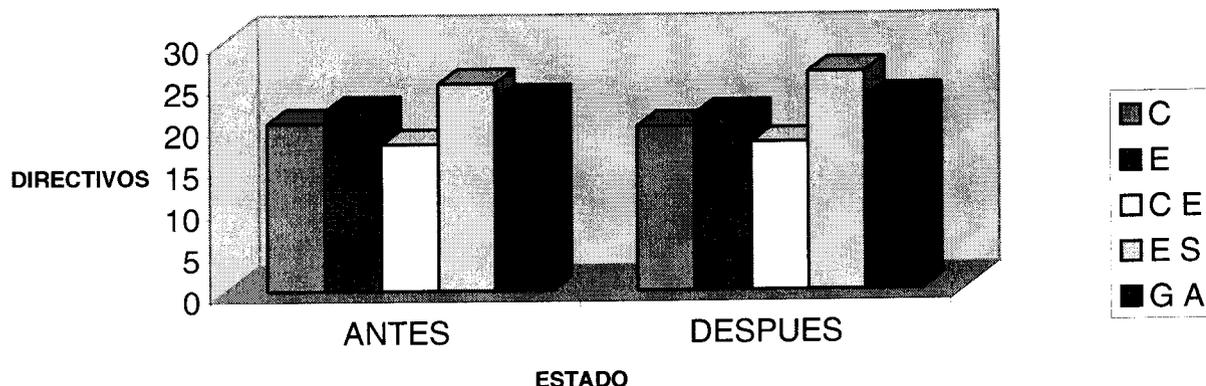
ACIDAD PARA EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS CONTRUCTIVAMENTE

DO DE APERTURA (PARA LOS DEMAS)

	C	E	CE	ES	GA
ANTES	20	22	18	25	23
DESPUES	20	21	18	26	23

GRAFICA 44

COMPARATIVO ENTRE EL ANTES Y EL DESPUES DEL DIPLOMADO DE LAS DIRECTIVAS EN RELACION AL INVENTARIO DE LA COMUNICACIÓN



PERCEPCIÓN

CHAR

IDAD DE EXPRESIÓN

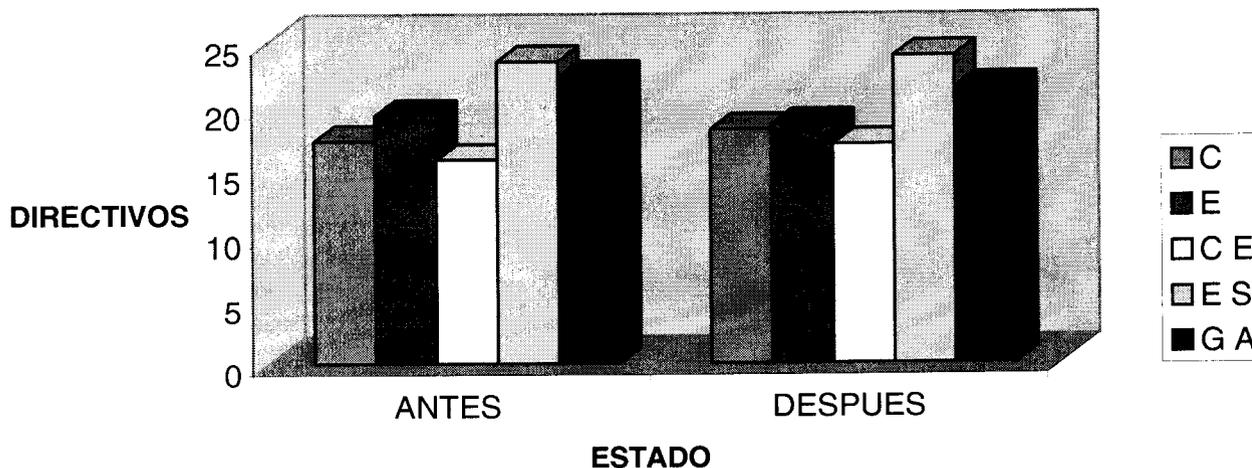
ACIDAD PARA EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS CONTRUCTIVAMENTE

DO DE APERTURA (PARA LOS DEMAS)

	C	E	CE	ES	GA
ANTES	17	19	16	24	22
DESPUES	18	19	17	24	21

GRAFICA 45

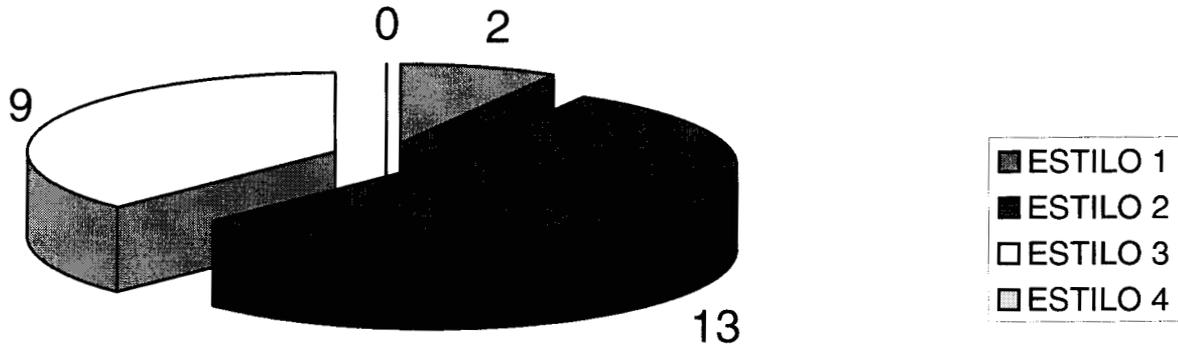
COMPARATIVO ENTRE EL ANTES Y EL DESPUES DEL DIPLOMADO DE LOS DIRECTIVOS EN RELACION AL INVENTARIO DE LA COMUNICACIÓN



ES LA GENTE DE ACCIÓN
 ES EL DE LA GENTE DE MÉTODO
 ES EL DE LAS RELACIONES HUMANAS
 ES EL DE LA GENTE DE IDEAS

ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3	ESTILO 4
2	13	9	0

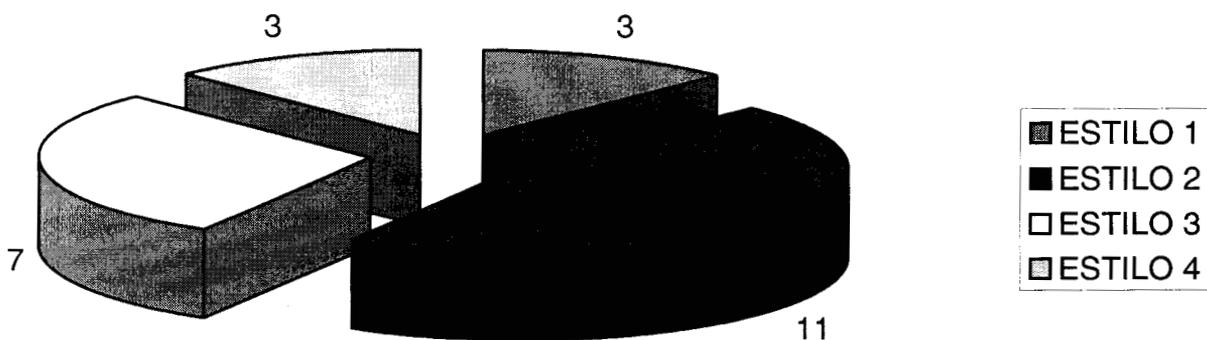
GRAFICA 46
DIAGNOSTICO DEL ESTILO DE LA
COMUNICACION ANTES DEL DIPLOMADO



ES LA GENTE DE ACCIÓN
 ES EL DE LA GENTE DE MÉTODO
 ES EL DE LAS RELACIONES HUMANAS
 ES EL DE LA GENTE DE IDEAS

ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3	ESTILO 4
3	11	7	3

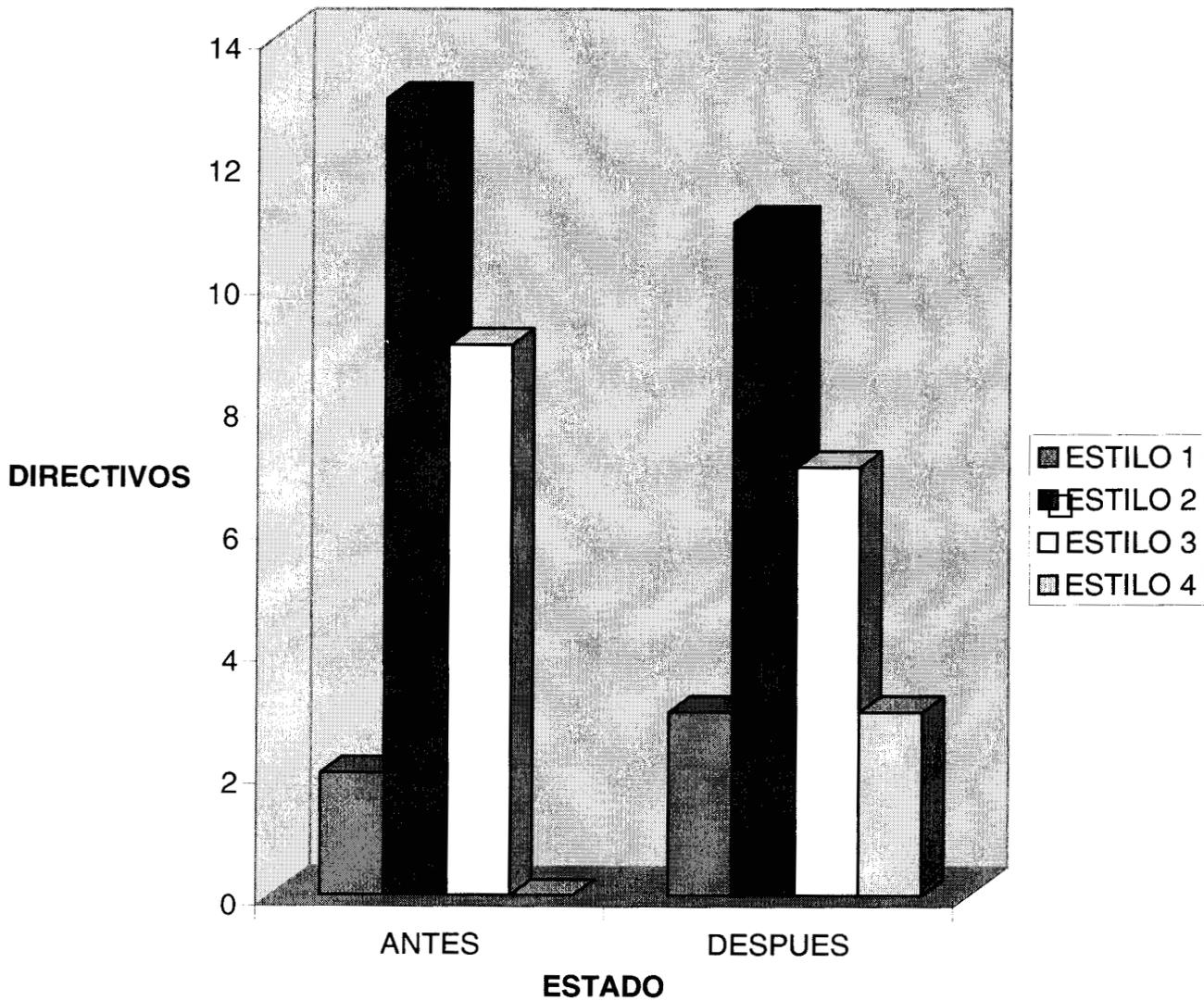
GRAFICA 47
DIAGNOSTICO DEL ESTILO DE LA
COMUNICACION DESPUES DEL DIPLOMADO



ES LA GENTE DE ACCIÓN
ES EL DE LA GENTE DE MÉTODO
ES EL DE LAS RELACIONES HUMANAS
ES EL DE LA GENTE DE IDEAS

	ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3	ESTILO 4
ANTES	2	13	9	0
DESPUES	3	11	7	3

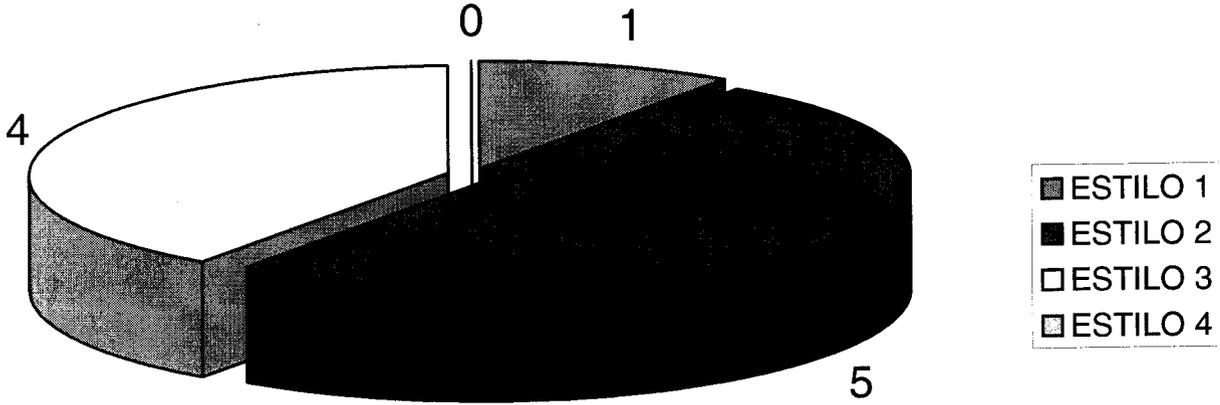
GRAFICA 48
COMPARATIVO ENTRE EL ANTES Y EL DESPUES
DEL DIPLOMADO EN RELACION AL ESTILO DE
LA COMUNICACION



ES LA GENTE DE ACCIÓN
 ES EL DE LA GENTE DE MÉTODO
 ES EL DE LAS RELACIONES HUMANAS
 ES EL DE LA GENTE DE IDEAS

ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3	ESTILO 4
1	5	4	0

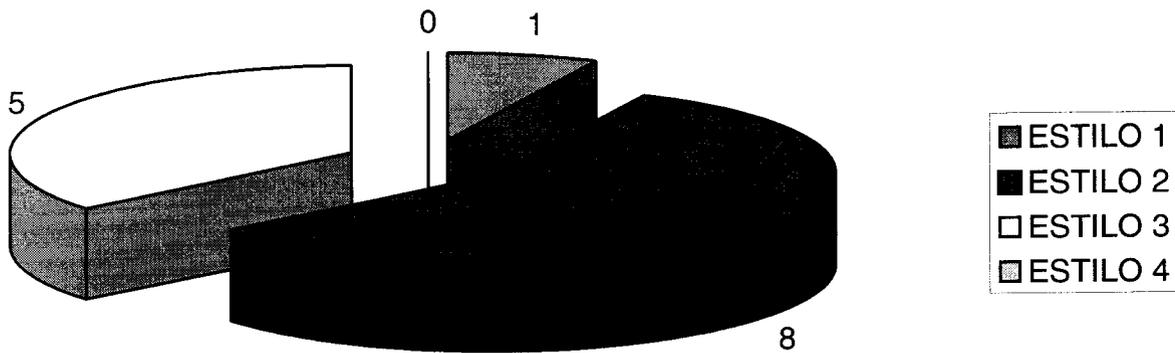
GRAFICA 49
DIAGNOSTICO DEL ESTILO DE LA COMUNICACIÓN DEL GRUPO 1 ANTES DEL DIPLOMADO



ES LA GENTE DE ACCIÓN
 ES EL DE LA GENTE DE MÉTODO
 ES EL DE LAS RELACIONES HUMANAS
 ES EL DE LA GENTE DE IDEAS

ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3	ESTILO 4
1	8	5	0

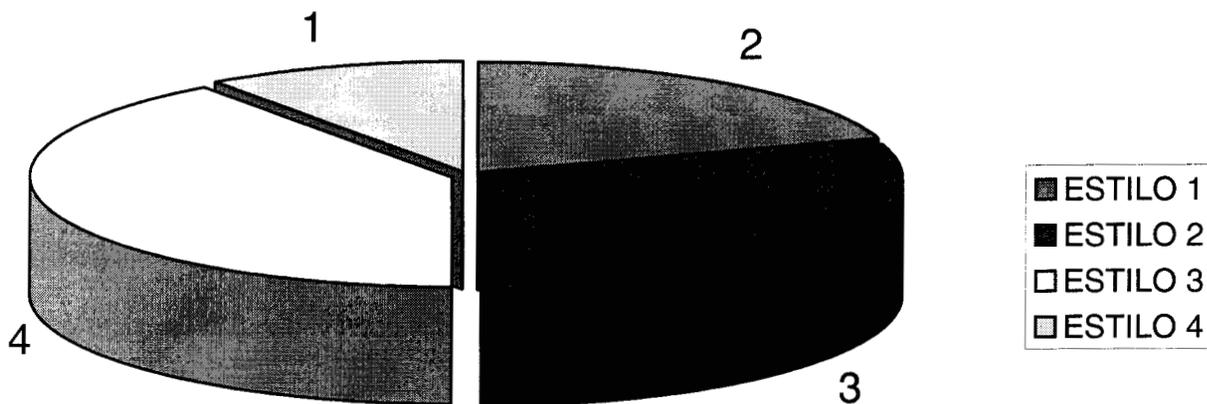
GRAFICA 50
DIAGNOSTICO DEL ESTILO DE LA COMUNICACIÓN DEL GRUPO 2 ANTES DEL DIPLOMADO



ES LA GENTE DE ACCIÓN
 ES EL DE LA GENTE DE MÉTODO
 ES EL DE LAS RELACIONES HUMANAS
 ES EL DE LA GENTE DE IDEAS

ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3	ESTILO 4
2	3	4	1

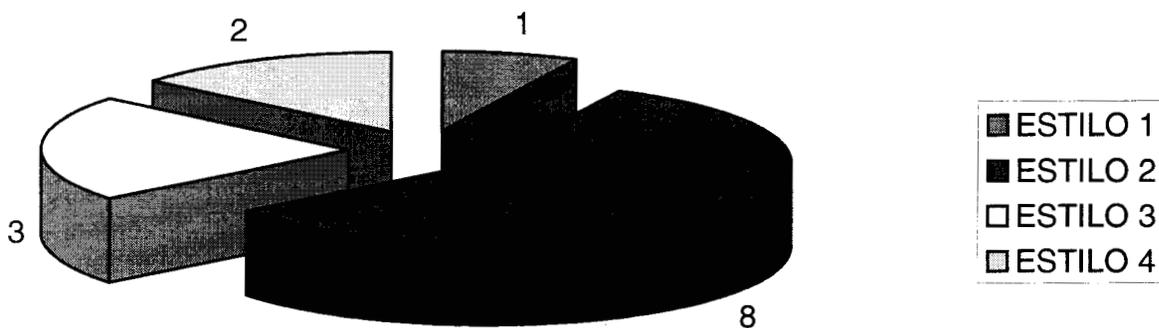
GRAFICA 51
DIAGNOSTICO DEL ESTILO DE LA COMUNICACIÓN
DEL GRUPO 1 DESPUES DEL DIPLOMADO



ES LA GENTE DE ACCIÓN
 ES EL DE LA GENTE DE MÉTODO
 ES EL DE LAS RELACIONES HUMANAS
 ES EL DE LA GENTE DE IDEAS

ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3	ESTILO 4
1	8	3	2

GRAFICA 52
DIAGNOSTICO DEL ESTILO DE LA
COMUNICACIÓN DEL GRUPO 2 DESPUES DEL
DIPLOMADO



ES LA GENTE DE ACCIÓN
 ES EL DE LA GENTE DE MÉTODO
 ES EL DE LAS RELACIONES HUMANAS
 ES EL DE LA GENTE DE IDEAS

	ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3	ESTILO 4
ANTES	1	5	4	0
DESPUES	2	3	4	1

GRAFICA 53
COMPARATIVO ENTRE ANTES Y DESPUES DEL
DIPLOMADO DE GRUPO 1 EN RELACION AL ESTILO DE
LA COMUNICACION

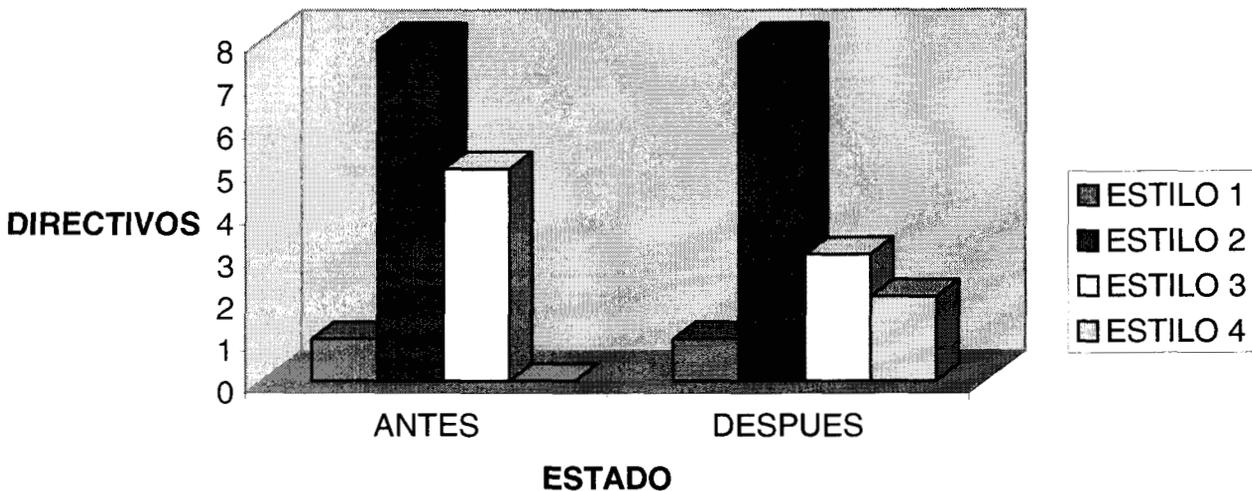
DIRECTIVOS 5
 ANTES
 ESTADO



ES LA GENTE DE ACCIÓN
 ES EL DE LA GENTE DE MÉTODO
 ES EL DE LAS RELACIONES HUMANAS
 ES EL DE LA GENTE DE IDEAS

	ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3	ESTILO 4
ANTES	1	8	5	0
DESPUES	1	8	3	2

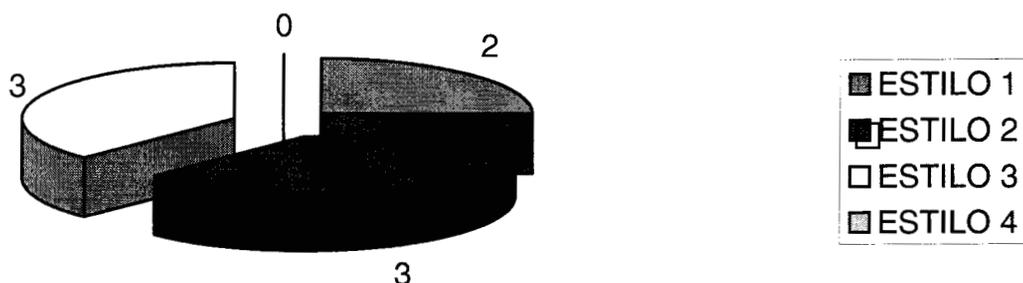
GRAFICA 54
COMPARATIVO ENTRE ANTES Y DESPUES DEL DIPLOMADO DE
GRUPO 2 EN RELACION AL ESTILO DE LA COMUNICACION



ES LA GENTE DE ACCIÓN
 ES EL DE LA GENTE DE MÉTODO
 ES EL DE LAS RELACIONES HUMANAS
 ES EL DE LA GENTE DE IDEAS

ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3	ESTILO 4
2	3	3	0

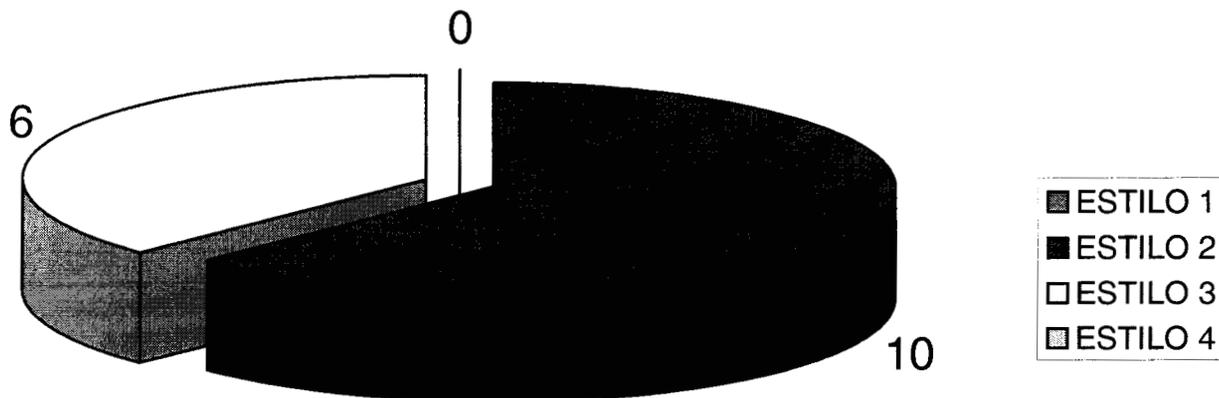
GRAFICA 55
DIAGNOSTICO DE LAS DIRECTIVAS EN RELACION
AL ESTILO DE LA COMUNICACION ANTES DEL
DIPLOMADO



ES LA GENTE DE ACCIÓN
 ES EL DE LA GENTE DE MÉTODO
 ES EL DE LAS RELACIONES HUMANAS
 ES EL DE LA GENTE DE IDEAS

ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3	ESTILO 4
0	10	6	0

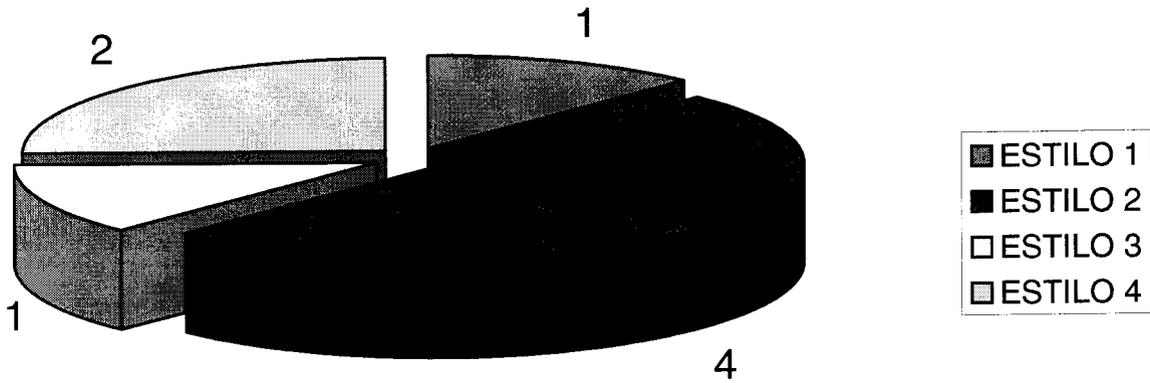
GRAFICA 56
DIAGNOSTICO DE LOS DIRECTIVOS EN
RELACION AL ESTILO DE LA COMUNICACION
ANTES DEL DIPLOMADO



ES LA GENTE DE ACCIÓN
 ES EL DE LA GENTE DE MÉTODO
 ES EL DE LAS RELACIONES HUMANAS
 ES EL DE LA GENTE DE IDEAS

ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3	ESTILO 4
1	4	1	2

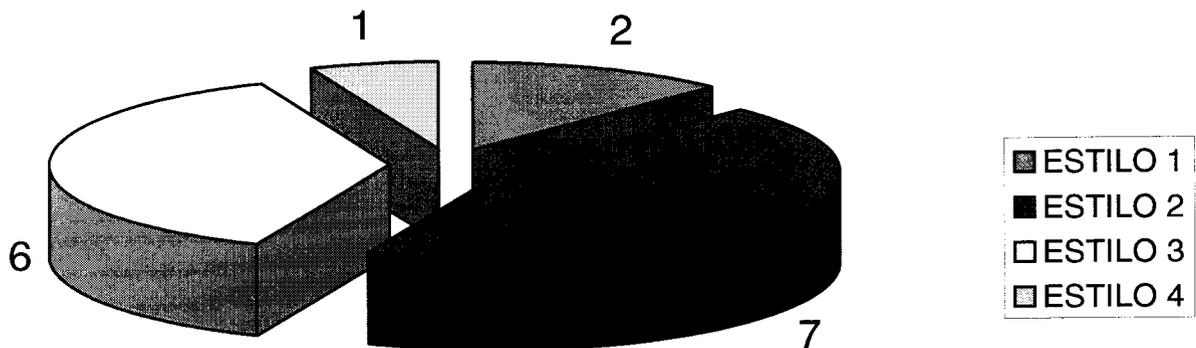
GRAFICA 57
DIAGNOSTICO DE LAS DIRECTIVAS EN
RELACION AL ESTILO DE LA COMUNICACION
DESPUES DEL DIPLOMADO



ES LA GENTE DE ACCIÓN
 ES EL DE LA GENTE DE MÉTODO
 ES EL DE LAS RELACIONES HUMANAS
 ES EL DE LA GENTE DE IDEAS

ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3	ESTILO 4
2	7	6	1

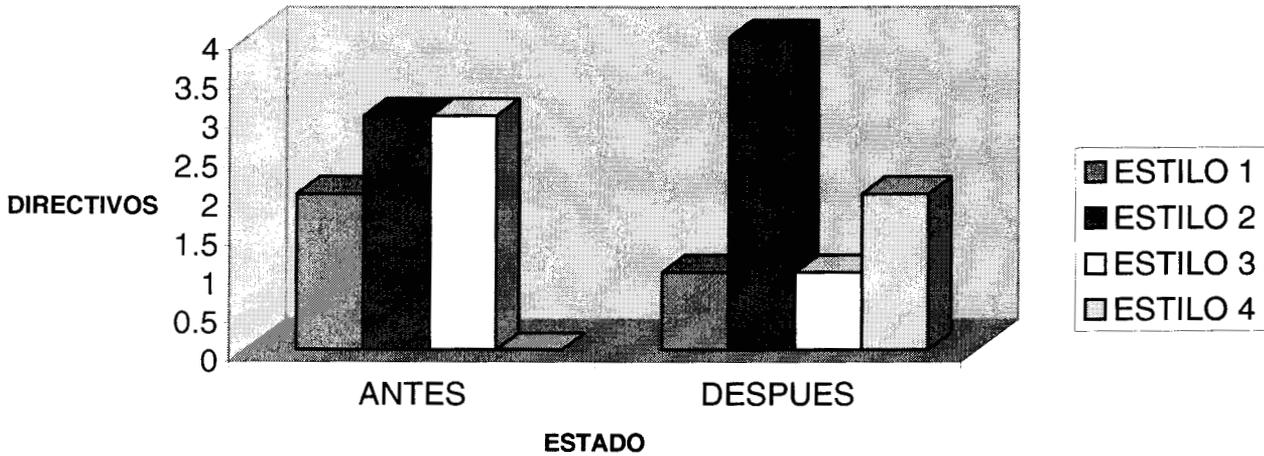
GRAFICA 58
DIAGNOSTICO DE LOS DIRECTIVOS EN
RELACION AL ESTILO DE LA COMUNICACION
DESPUES DEL DIPLOMADO



ES LA GENTE DE ACCIÓN
 ES EL DE LA GENTE DE MÉTODO
 ES EL DE LAS RELACIONES HUMANAS
 ES EL DE LA GENTE DE IDEAS

	ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3	ESTILO 4
ANTES	2	3	3	0
DESPUES	1	4	1	2

GRAFICA 59
COMPARATIVO ENTRE EL ANTES Y EL DESPUES DEL DIPLOMADO
DE LAS DIRECTIVAS EN RELACION AL ESTILO DE LA
COMUNICACIÓN



ES LA GENTE DE ACCIÓN
 ES EL DE LA GENTE DE MÉTODO
 ES EL DE LAS RELACIONES HUMANAS
 ES EL DE LA GENTE DE IDEAS

	ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3	ESTILO 4
ANTES	0	10	6	0
DESPUES	2	7	6	1

GRAFICA 60
COMPARATIVO ENTRE EL ANTES Y EL DESPUES DEL
DIPLOMADO DE LOS DIRECTIVOS EN RELACION AL
ESTILO DE LA COMUNICACIÓN

