



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

Unidad Iztapalapa

División de Ciencias Sociales y Humanidades

AREA DE ADMINISTRACIÓN

TEMA:

“LIDERAZGO EN LA EMPRESA AVANTEL”

TESIS:

**Que para obtener el título de Licenciado en Administración
presentan:**

AGUIRRE OROZCO ARTURO	97323581
GOMEZ SOTO JUAN CARLOS	97325985
MEJIA BRAVO MA. ISABEL	97324473
SILVA GONZALEZ JOSE ALFREDO	97327163
TADEO GARCIA RAYMUNDO	98322982

Asesora: Ernestina Zapiain García

México, D.F., Septiembre del 2002.

AGRADECIMIENTOS

A NUESTROS PADRES:

Como un testimonio de cariño y eterno agradecimiento, por nuestra existencia, valores morales y formación profesional. Por todo el amor y el apoyo brindado y porque hoy vemos llegar a su fin una de las metas de nuestras vidas, les agradecemos la orientación que siempre nos han otorgado.

Con Amor y Respeto

A NUESTRA ASESORA DE TESIS:

Profesora, Ernestina Zapiain García

Con gran cariño y respeto, agradecemos el haber compartido con nosotras su tiempo, experiencia y conocimiento; para la elaboración de esta tesis.

A LA UAM-I:

Por brindarnos la oportunidad de lograr nuestra meta profesional y brindarnos la base para nuestro desarrollo académico profesional dentro de la Institución.

INDEX

INTRODUCCIÓN	8
1. MARCO REFERENCIAL	10
1.1 MARCO LEGAL DE LA EMPRESA	11
1.1.2 EMPRESA PRIVADA	13
1.1.3 CLASIFICACION DE LA EMPRESA	14
1.1.3.1 GRAFICA DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	18
1.2 ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL	20
1.2.1 ANTECEDENTES	20
1.2.2 CONCEPTO	20
1.2.3 ADMISTRACION PUBLICA Y DERECHO	22
1.2.4 ORGANIZACIÓN DEL GOBIERNO FEDERAL	24
1.2.5. GENESIS Y EVOLUCION DE LA ADMINISTRACIÓN PUBLICA FEDERAL CENTRALIZADA	26
1.3 EMPRESA AVANTEL	29
1.3.1 QUE ES AVANTEL	29
1.3.2 TIPO DE EMPRESAS Y CARACTERÍSTICAS	30
1.3.3 INFRAESTRUCTURA	30
1.3.4 RED AVANTEL	31
1.3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	32
1.3.6 FUNCIONES	33
1.3.7 MANUAL DE CALIDAD	39

2. MARCO TEORICO	41
2.1. CONCEPTO DE LIDERAZGO	41
2.1.1 FUNCIONES DE UN LIDER	44
2.1.2 ESTRATEGIAS DE UN LIDER	45
2.1.3 CARACTERISTICAS DE UN LIDER	46
2.1.4 TIPOS DE LIDERAZGO	47
2.1.5 TEORIAS SOBRE LIDERAZGO	50
2.1.5.1 TEORIA DE RASGOS DE PERSONALIDAD O DE LAS CARACTERÍSTICAS	50
2.1.5.2 TEORIA DEL COMPORTAMIENTO O CONDUCTISTA	52
2.1.5.2.1 ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE OHIO Y UNIV. DE MICHIGAN	53
2.1.5.2.2 LA MALLA GERENCIAL DE BLAKE Y MOUTON	53
2.1.5.2.3 TEORIA DE MC GREGOR	60
2.1.6 MODELO DE CONTINGENCIA	61
2.1.6.1 MODELO DE FIEDLER	62
2.1.6.2 MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE P. HERSEY Y K. BLANCHARD	65
2.1.7 ENFOQUE MODERNO	70
2.2 COMUNICACIÓN	71
2.2.1 DEFINICION DE COMUNICACIÓN	71
2.2.2 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN	72
2.2.3 ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN	73
2.2.4 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN	74
2.2.5 ESTILOS DE COMUNICACIÓN	75
2.2.6 TIPOS DE COMUNICACIÓN	75
2.2.7 COMPONENTES DE LA COMUNICACIÓN	76

2.2.7.1	CONCEPTO DE SI MISMO	77
2.2.7.1.1	FORMACION DEL CONCEPTO	77
2.2.7.2	ESCUCHAR	77
2.2.7.2.1	HABILIDADES PARA ESCUCHAR	78
2.2.7.3	CALIDAD DE EXPRESIÓN	78
2.2.7.3.1	CONSIDERACIONES	79
2.2.7.4	CAP. PARA EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS	79
2.2.7.5	APERTURA	80
2.2.7.6	BLOQUEOS A LA APERTURA	80
2.3	MANEJO DE CONFLICTOS	80
2.3.1	CONCEPTO DE CONFLICTO	81
2.3.2	TIPOS DE CONFLICTO	82
2.3.3	PROCESO DE CONFLICTO	83
2.3.4	ETAPAS EN EL DESARROLLO DE CONFLICTO	86
2.3.5	NATURALEZA DEL CONFLICTO	86
2.3.6	EFFECTOS DEL CONFLICTO	87
2.3.7	VENTAJAS	87
2.3.8	DESVENTAJAS	87
2.3.9	DOS TIPOS DE CONFLICTO	87
2.3.10	ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN	88
2.3.11	CINCO FORMAS DE MANEJO DE CONFLICTO DE THOMAS KILMANN	89
3.	METODOLOGÍA	92
3.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	92
3.2	JUSTIFICACION	92
3.3	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	93
3.4	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	93
3.5	HIPOTESIS	94
3.6	EVALUACION	99

3.6.1 ¿QUE ES Y COMO SE EXPRESA LA EVALUACIÓN?	99
3.6.2 INSTRUMENTOS DE MEDICION (CUESTIONARIOS)	104
4. METODO DE ANÁLISIS DE DATOS	141
4.1 PRESENTACION DE LA INFORMACIÓN	141
4.2 RESULTADOS DE LA EMPRESA AVANTEL	142
4.3 RESULTADOS DE LOS GRUPOS DE LA ADMÓN.. PUBLICA	149
4.4 RESULTADOS DE LA CORRELACION Y SIGNIFICANCIA	185
4.4.1 RESPUESTA A LAS HIPÓTESIS	193
CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES	197
GRAFICOS	200
BIBLIOGRAFÍA	204

INTRODUCCIÓN

La presente Tesis tiene como finalidad describir los estilos de Liderazgo, comunicación y manejo de conflictos en la empresa Avantel.

En la actualidad nos vemos inmersos en una dinámica de transformaciones, que imponen un replanteamiento de la acción y de la comunicación dentro de la organización que debe implementar el mando medio y que se vea reflejado en una estructura en tres grandes polos:

1. El del liderazgo
2. El de la comunicación interna con las exigencias de cambios culturales que afectan a todos los empleados y colaboradores, los requerimientos nuevos de comunicación organizacional y el de las comunicaciones externas con su creciente diversificación y especialización, y por último en
3. La negociación para obtener resultados que los lleven a tener una relación acorde con los objetivos de la organización

La esencia primordial de la organización es cumplir con los objetivos y metas planteadas y que a través de los individuos quienes son el elemento fundamental para el logro común, requieren de identificar el liderazgo que le permita desarrollar valores, principios, habilidades. Motivo por el cual detectar un liderazgo eficiente y que se adapte a las necesidades de la organización y su contexto, es que se llegará a tener una toma de decisiones adecuada. Consideramos que el Licenciado en Administración debe conocer los estilos de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos así como las bases metodológicas que sustentan su contenido.

La estructura de esta investigación se divide en cuatro partes:

El primer capítulo, mostramos el Marco Referencial en el cual se describe un panorama general sobre la administración pública, la administración privada y en particular la empresa Avantel.

El segundo capítulo, encontramos el Marco Teórico de la investigación en el cual se muestra algunas de las teorías más representativas de las variables de liderazgo (antecedentes funciones estrategias el enfoque tradicional y moderno) comunicación (antecedentes, planteamientos, consideraciones y algunos enfoques), y manejo de conflictos denominado negociación (situación del conflicto, enfoque tradicional y los diferentes tipos y niveles de conflicto).

El tercer capítulo, muestra la *Metodología de la Investigación* en la cual encontramos *la justificación de la Investigación* en donde convenientemente para que a su vez estos puedan aplicar sus conocimientos en el área profesional al realizar algún proyecto de cambio o consultoría dentro de una determinada organización.

El planteamiento del problema donde principalmente el objetivo general de la investigación consiste en determinar los estilos de liderazgo, comunicación, y manejo de conflictos que se presentan en dicha empresa.

Posteriormente encontramos *la hipótesis de Investigación* así como las variables Independientes: Material y Metodología y las variables Dependientes, sobre el material estructurado así como las hipótesis estadísticas y la prueba de significancia. Por último dentro de esta investigación encontramos las *respuestas a las hipótesis de investigación* con respecto a la metodología planteada a través del material estructurado.

El cuarto capítulo, presentamos los resultados obtenidos de la investigación así como de la conclusiones y la bibliografía.

WORLDWIDE
CAPITAL

1. MARCO REFERENCIAL

Para el desarrollo adecuado de la investigación, iniciaremos por recorrer el amplio horizonte que la empresa tanto privada como pública, -como entes de producción de bienes y servicios-, en este caso la privada; nos muestra dentro de un ámbito económico de mayor peso en la actualidad en el que vivimos a expensas y riesgo de la globalización. En este mundo real, en el que las empresas ganan al especializarse en la producción de aquellos bienes y servicios en los que tienen ventaja competitiva. Por tanto, deben regirse por las reglas de conducta y mecanismos que la organización del comercio dicta.

1.1. MARCO LEGAL DE LA EMPRESA

Para empezar tendremos que señalar que un negocio, para que exista como tal , lo que va a realizar son actos de comercio, entendiéndolos, no como usualmente entendemos el comercio-la simple compra-venta-, sino como una gama infinita de posibilidades , las cuales en el Derecho mexicano se encuentran establecidos en el Código de Comercio que fue publicado en el *Diario Oficial de la Federación* del 7 al 13 de octubre de 1889. A continuación se mencionan las más significativas:

TITULO PRIMERO DE LOS COMERCIANTES.

Artículo 3. Se reputan en derecho comerciantes

- I - Las personas que teniendo capacidad legal para ejercer el comercio, hacen de él su ocupación ordinaria.
- II - Las sociedades constituidas con arreglo a las leyes mercantiles.
- III - Las sociedades extranjeras o las agencias y sucursales de esta, que dentro del territorio nacional ejerzan actos de comercio.¹

CAPITULO PRIMERO DE LOS ACTOS DE COMERCIO.

Artículo 75. La ley reputa actos de comercio:

- I. Todas las adquisiciones, enajenaciones y alquileres verificados con propósito de especulación comercial, de mantenimientos, artículos, muebles o mercaderías, sea en estado natural, sea después de trabajados o labrados.
- II. Las compras y ventas de bienes inmuebles, cuando se hagan con dicho propósito de especulación comercial.
- III. Las compras y ventas de porciones, acciones y obligaciones de las sociedades mercantiles.
- IV. Los contratos relativos a obligaciones del Estado u otros títulos de crédito corrientes en el comercio.
- V. Las empresas de abastecimientos y suministros.

¹ Código de comercio. Libro primero. Agenda mercantil 99.Pág.1

- VI. Las empresas de construcciones y trabajos públicos y privados.
- VII. Las empresas de fábricas y manufacturas.
- VIII. Las empresas de transportes de personas o cosas, por tierra o por agua, y las empresas de turismo.
- IX. Las librerías y las empresas editoriales y tipográficas.
- X. Las empresas de comisiones, de agencias, de oficinas de negocios comerciales y establecimientos de ventas en pública almoneda.
- XI. Las empresas de espectáculos públicos.
- XII. Las operaciones de comisión mercantil.
- XIII. Las operaciones de mediación en negocios mercantiles.
- XIV. Las operaciones de bancos.
- XV. Todos los contratos relativos al comercio marítimo y a la navegación interior y exterior.
- XVI. Los contratos de seguros de toda especie, siempre que sean hechos por empresas.
- XVII. Los depósitos por causa de comercio.
- XVIII. Los depósitos de almacenes generales y todas las operaciones hechas sobre los certificados de depósito y bonos de prenda librados por los mismos.
- XIX. Los cheques, letras de cambio o remesas de dinero de una plaza a otra, entre toda clase de personas.
- XX. Los valores u otros títulos a la orden o al portador, y las obligaciones de los comerciantes, a no ser que se pruebe que se deriven de una causa extraña al comercio.
- XXI. Las obligaciones entre comerciantes y banqueros, si no son de naturaleza esencialmente civil.
- XXII. Los contratos y obligaciones de los empleados de los comerciantes en lo que concierne al comercio del negociante que los tiene a su servicio.
- XXIII. La enajenación que el propietario o el cultivador hagan de los productos de su finca o de su cultivo.
- XXIV. Cualesquiera otros actos de naturaleza análoga a los expresados en este Código.²

En caso de duda, la naturaleza comercial del acto será fijada por arbitrio judicial.

El surgimiento y desarrollo de todo tipo de organismos así como la multiplicidad de relaciones entre ellos han dado lugar a la existencia de diferentes tipos de administración: Para efectos de la investigación, se ha dividido en dos grandes sectores:

- ✓ Empresa Privada.
- ✓ Administración Pública Federal.

² Código de comercio. Libro primero. Agenda mercantil 99.Pág.9-10

1.1.2. EMPRESA PRIVADA

Una empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.³

Los elementos que la forman son:

- a) Edificios, maquinaria y equipos.
- b) Materias primas.
- c) Dinero
- d) Hombres.
- e) Sistemas

De tal forma que la podemos sintetizar aún más de la siguiente manera:

Es una organización económico jurídico que se dedica a la producción de bienes y servicios. Se considera empresa para efectos fiscales la persona física o moral que realice actos de comercio. La cual tiene como fines, los siguientes:

- **ECONOMICO EXTERNO:** Producir bienes y servicios socialmente necesarios, atender eficientemente su mercado e incrementar la productividad a través de la investigación y desarrollo de procesos tecnológicos, productivos y administrativos.
- **ECONOMICO INTERNO:** Generar el optimo valor económico agregado a su producción y distribuirlo proporcionalmente entre todos sus aportantes y garantizar su permanencia mediante la obtención de utilidades .
- **SOCIAL INTERNO:** Coadyuvar el pleno desarrollo personal mediante la organización del trabajo, permitiendo a sus integrantes alcanzar los frutos del trabajo y crecer en la responsabilidad a través de los retos en el mismo en solidaridad con sus compañeros y con la ayuda subsidiaria de los mandos intermedios.
- **SOCIAL EXTERNO:** Contribuir al desarrollo de la comunidad y al fortalecimiento de la armonía social. Por ello, la empresa participa en sociedades auxiliares e intermedias y apoya a programas en pro de la comunidad.

³ Audirac Carlos y otros. El ABC del Desarrollo Organizacional. Edit. Trillas. México 1999. pp. 30.

La empresa privada es un sistema económico que permite a los individuos decidir acerca de sus propias actividades económicas, que basada en la economía de mercado funciona en los principios del capitalismo.

Pero para que una empresa sea creada, debe contar con una clara visión y misión de lo que llevará a cabo, que están inmersos en documentos oficiales como los manuales, de los que podemos señalar su importancia a través del: *perfil de la empresa*.

Es un documento que describe todos los aspectos de la futura empresa. Preparar un estudio de ésta naturaleza le ayudará a pensar con cuidado, y encontrar si existe alguna debilidad en su idea de empresa.

Este plan de negocios es importante por las siguientes razones:

- a) Sirve como un documento operativo para la empresa.
- b) Nos obliga a mirar hacia la futura operación de la empresa y anticipar lo que va a ocurrir.
- c) Sirve como un documento para los inversionistas potenciales, banqueros, accionistas, abogados, contadores, agentes de seguros, agentes de bienes raíces y agencias gubernamentales.
- d) Sirve como un documento donde podrá identificar puntos débiles y fuertes de la empresa.
- e) Contribuye para que la posibilidad de fracaso en la empresa sea menor.
- f) Sirve como un documento histórico de la empresa.

Para realizar su actividad económica, de manera eficaz y eficiente, la empresa privada, divide sus funciones de la siguiente manera:

1.1.3. CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA

En términos generales, la empresa privada se clasifica en cuatro grandes ramas: *empresas industriales, empresas comerciales, empresas financieras y empresas de servicios personales*.

1.- Las empresas industriales tienen por objeto la explotación de los recursos naturales, como minas, agricultura ganadería, aguas, montes y demás materias producidas por la naturaleza, comprendiendo igualmente su transformación y adaptación para llenar las necesidades o deseos colectivos o individuales.

Las empresas industriales por la naturaleza de sus actividades, pueden *dividirse en dos ramas; las empresas extractivas y las empresas de transformación o manufactureras*.

Las empresas extractivas limitan su actividad a la obtención de los recursos que la naturaleza les proporciona en su estado bruto es decir, a la extracción de los

metales, petróleo, piedras preciosas, carbón y demás productos del subsuelo, a la explotación de las maderas, pastos, frutas y ganados que la naturaleza produce en la superficie terrestre, y la pesquería y la explotación de las riquezas marítimas.

En algunas ocasiones los productos brutos o naturales son directamente consumidos y comercializados sin necesidad de sufrir previamente ninguna transformación o cambio, tal es el caso de la explotación de pastos o frutos, pero puede decirse que casi sin excepción las industrias extractivas deben pasar forzosamente por la etapa de la manufactureras, antes de que sus productos puedan ser comercializados y consumidos.

Las empresas manufactureras, como queda dicho, tienen como actividad esencial la transformación, adaptación y operaciones diversas de carácter físico o químico, necesarios para que los materiales brutos o productos naturales se tornen en propicios para la satisfacción de las necesidades o deseos colectivos o individuales, haciéndose así comercializables y aptos para su consumo.

Las actividades que comprende esta rama de las empresas industriales son prácticamente ilimitadas, en ellas se encuentra la metalurgia, las industrias químicas, la fabricación de toda clase de objetos, mueble o inmuebles, las industrias químicas, las empacadoras, las generadoras de fuerza y todas las innumerables actividades del hombre creadas por la necesidad de adaptar la naturaleza a las exigencias humanas.

2.- *Las empresas comerciales* tienen como principal objeto el intercambio o distribución de los productos explotados o manufacturados por las empresas industriales, y comprende los transportes, los comercios propiamente dichos, el anuncio y todas aquellas actividades que tiene por objeto poner a los productos industriales en condiciones de ser consumidos o adquiridos bien por grupos, colectividades o individuos.

La empresa comercial debe tener como base la distribución y el consumo de los productos industriales; y así su clasificación lógica debe comprender las empresas de transportes y las propiamente mercantiles; dentro de cada una de las cuales pueden haber tantas subdivisiones como diferentes medios de transporte y distribución existen y como diferentes productos industriales pueden ser distribuidos y consumidos.

Las empresas de transporte están encargadas de la movilización de toda clase de bienes muebles, de pasajeros y de correos, abarcan principalmente los ferrocarriles, líneas de navegación marítima y aérea, comunicación de telegráficas, telefónicas y de radio, líneas de automóviles y pequeñas empresas de transporte por medios elementales que, a pesar del progreso intenso en los medios de comunicación, pueden aun existir en determinados lugares y condiciones poco evolucionadas.

Las empresas comerciales pueden además no ser subsidiarias directamente de las empresas industriales, sino de otras empresas comerciales al mayoreo y empresas al por menor o detallistas, y dentro de ellas pueden haber desde organizaciones mercantiles de grande importancia hasta simples negocios personales y de simple reventa, que en los mercados mundiales son extraordinariamente variadas, numerosas y diferentes en sus múltiples actividades y detalles.

Dentro de estas últimas actividades hay algunas que ni siquiera manejan las mercancías o productos en propiedad, limitándose a ser simplemente comisionistas, derivando su utilidad del trabajo personal, a poner en contacto con los dueños de las mercancías con los consumidores.

El negocio de corretaje se encuentra al margen de todas las actividades comerciales y, no obstante su aparente modestia, constituye una función en conjunto de la mayor importancia para el fomento y desarrollo de dichas actividades comerciales,

En ciertos aspectos el corredor o el comisionista hace funciones de promotor, y en su lugar se ve que dichas funciones tienen una máxima importancia en la organización y el financiamiento de los negocios.

3.- Las empresas financieras, que muchos incluyen dentro de las comerciales, tienen no obstante un carácter bien peculiar y definido, y es el de proporcionar tanto a las empresas industriales como a las comerciales los elementos financieros necesarios para su explotación, desarrollo y crecimiento; por lo cual deben tener una clasificación separada de las comerciales.

Las empresas financieras llenan en la economía moderna un sector tan amplio e importante que su naturaleza y funciones les dan derecho a un particular estudio, siendo probablemente el de mayor dificultad técnica, ya que para su ejercicio se requieren amplios conocimientos en determinadas ciencias especiales, como la economía, las matemáticas, la estadística y la contabilidad.

Sirven estas empresas para llenar las necesidades financieras y económicas de otras empresas o negocios y están representadas principalmente por las instituciones bancarias, las organizaciones de crédito y cambios, las compañías de inversiones y fiduciarias, los corredores bancarios o brokers, las empresas de seguros, bolsas de valores y otra serie de negociaciones subsidiarias o de control que requieren estudios especializados.

4.- Empresa de servicios

Las Empresas de servicios son aquellas en que el trabajo o servicio personal es el capital principal, cuando no único, y en que su utilidad esta fijada por la calidad o técnica de trabajo o servicio prestado y recibido.

Evidentemente que estos servicios pueden rendirse al público, no solo por personas o profesionistas individuales e independientes, sino también por organizaciones profesionales que pueden llegar a tener una gran importancia en cuyo caso es frecuente unir al capital potencial representado por la capacidad y organización profesional, capitales en efectivo o en instrumental y aun en bienes y raíces, necesarios para la sustentación y desarrollo de los servicios que ofrecen. Un bufete jurídico, una clínica medica, una asociación de ingenieros o arquitectos pueden clasificarse dentro de este tipo de empresas.

Partamos del hecho de que Servicio es el resultado de un acto o sucesión de actos, de duración y localización definidas, conseguido gracias a medios humanos y materiales puestos a disposición de un cliente individual o colectivo, según procesos, procedimientos y comportamientos codificados.

Dicho en otros términos, no es posible gestionar una empresa de servicios apta para todos los públicos. Pero al contrario, tampoco es posible pensar como algunas instituciones y empresas, que actúan considerando al cliente como un mal necesario. Cabría recordar a Orson Wells⁴ cuando se dirigía al mundo cultural: "El intelectual suele encontrar cierta satisfacción en el reconocimiento de las minorías...ninguno de nosotros puede afirmar ya que las masas no están preparadas para lo que tengamos que decirles. Si hacemos es admitir que somos nosotros los que aún no estamos preparados para interesar al pueblo".

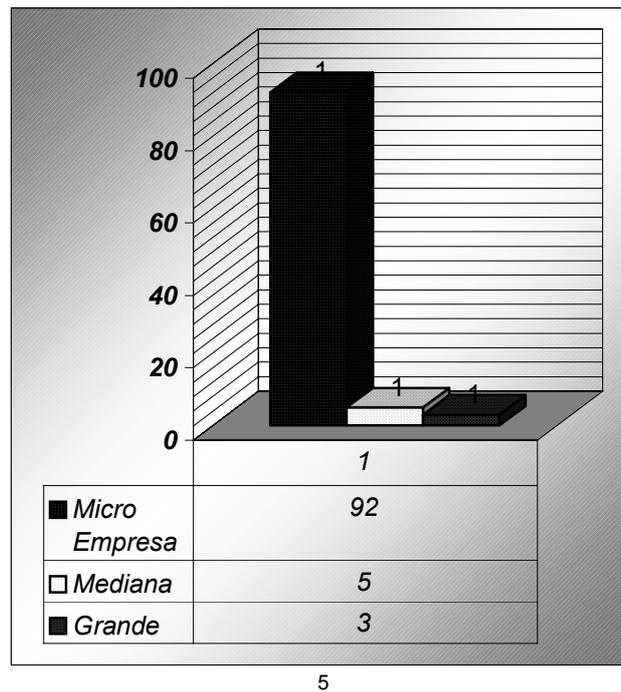
En definitiva una Empresa de Servicios es aquella que se establece y organiza pensando en un colectivo concreto de usuarios y que considera al usuario, como señala el diccionario ideológico de la lengua española, <el que tiene derecho de usar de la cosa ajena con cierta limitación>

Por tanto el proceso de creación de un servicio está alimentado por dos fuentes: creatividad intuitiva, fruto de la sensibilidad singular de una persona frente a la realidad actual y su percepción diferencial. Y la orientación estructural de esta creación a través de un proceso de prueba y ajuste en la realidad del mercado, o a través de la reflexión sistemática de la idea.

⁴ Orson Wells, artículo publicado en Free World, diciembre 1944.

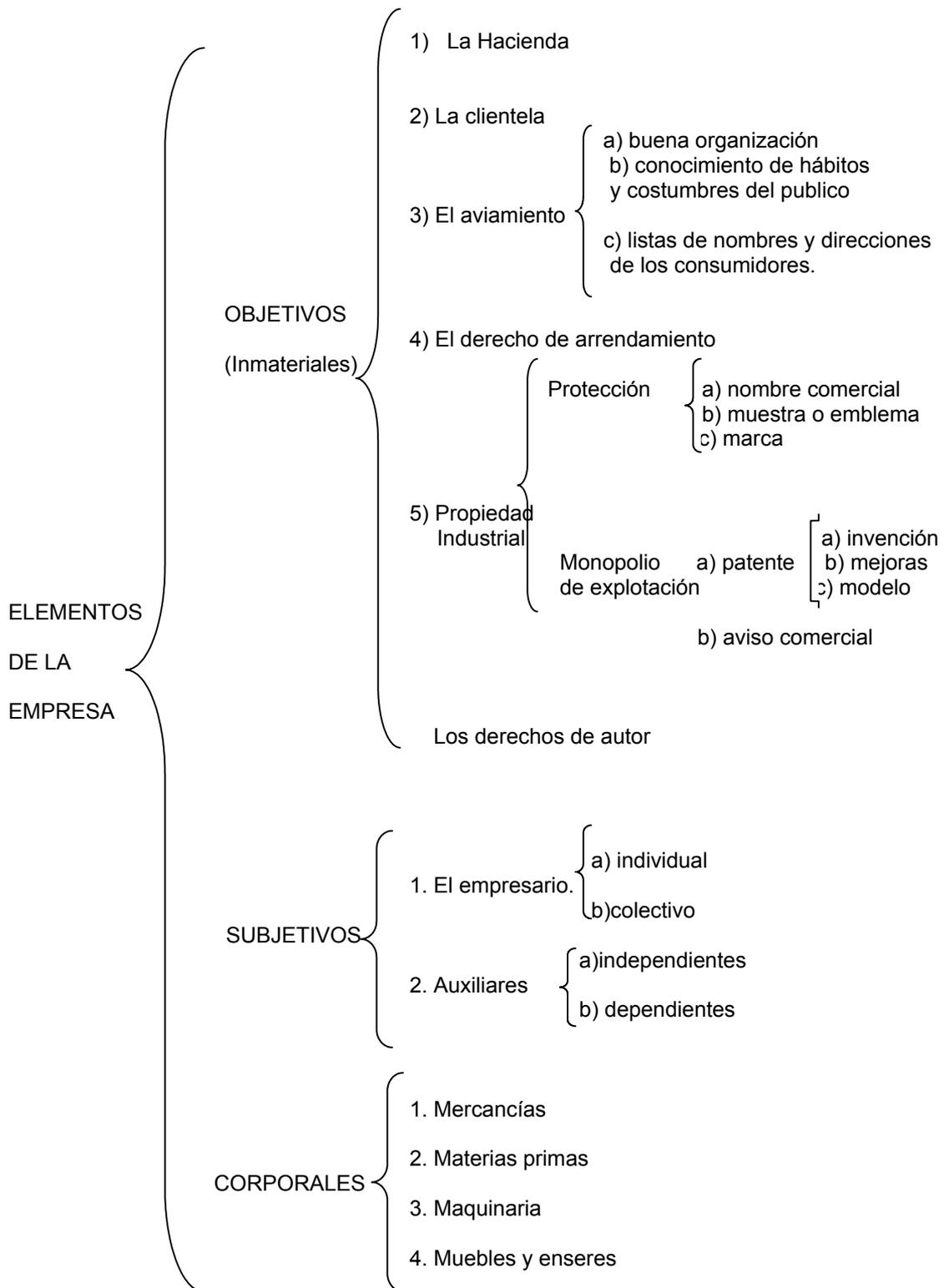
La participación en el universo empresarial se presenta en el siguiente gráfico:

1.1.3.1. GRAFICA DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO



Las cantidades se presentan en porcentajes.
De esto se deduce que la empresa tiene un crecimiento enorme y sus actividades están formadas por:
El 60 % se dedica al Comercio.
El 30% se dedica a Servicios.
El 10 % a la Industria.

⁵ Fundación Proempleo Productivo A.C. Dato tomado enero del 2002



1.2. ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL

1.2.1. Antecedentes

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

Histórica y tradicionalmente, la Administración Pública se ha interesado por el problema de ¿cómo aplicar o cumplir el derecho en forma fiel, honrada, económica y eficaz?. En los tiempos recientes, la Administración Pública ha centrado también sus intereses en los procesos mediante los cuales participa en la creación e interpretación de la ley y en la forma en que dichas, creación e interpretación, son llevadas a cabo de manera correcta, prudente y favorable al interés público.

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

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

1.2.2. Concepto

Una manera de definir la función de la administración es enunciar el objetivo que se espera alcanzar con la acción administrativa. O bien coordinar la actividad para alcanzar algún objetivo común; o simplemente, hacer posible, la cooperación para conseguir una meta colectiva.

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

El proceso de administración pública está integrado por el conjunto de acciones necesarias para llevar a cabo el propósito o voluntad de un Gobierno. Es, pues, la parte “dinámica”, siempre en movimiento del gobierno, cuya función es la aplicación del derecho elaborado por los órganos legislativos (u otros agentes

investidos de autoridad) e interpretado por los tribunales, mediante los correspondientes procesos de organización y dirección.

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

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

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

- a) La administración Pública es básicamente, la rama ejecutiva del gobierno legalmente constituida.
- b) La “función” de la Administración Pública es el conjunto de actividades o acciones mediante las cuales se concretan las decisiones del gobierno.
- c) La Administración Pública es la teoría, o el conjunto de conocimientos, métodos y procedimientos científicos que ayudan a estudiar y predecir los hechos o fenómenos que suceden en el gobierno de un país.

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

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

En su discusión acerca de estas dos definiciones, Waldo habla de la “naturaleza de la dirección” y dice que la primera, es decir la organización, es la anatomía y la segunda la fisiología. La organización es la estructura, mientras que la dirección es el funcionamiento. Una es “estática” y la otra es “dinámica”.

Por otra parte, Waldo afirma que:

“ La Administración Pública es también un aparte del complejo cultural que actúa sobre este mismo, y a la vez, este actúa sobre ella de una manera

determinante” “Un sistema de acción cooperativo racional inaugura y controla una gran transformación. La administración puede ser considerada como el mayor invento y artificio por el que los hombres civilizados agrupados en sociedades complejas tratan de controlar su cultura, por lo que intentan alcanzar simultáneamente los fines de estabilidad y los fines de transformación.

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

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

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

Señala, además:

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

1.2.3. Administración Pública y Derecho

Todo orden requiere de una legitimación y de una legalidad para que opere. Se habla de que vivimos en un “Estado de Derecho”, en un “Régimen de Derecho”. Es decir, nuestro gobierno es legítimo en los términos que marca la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, elaborada por el Congreso Constituyente de 1917. Además, las funciones que realiza ese gobierno están determinadas por leyes, acuerdos, decretos, reglamentos que lo facultan para ello.

Consolidar el Estado de Derecho y un país de leyes es uno de los objetivos fundamentales y compromiso del Gobierno de la República, de tal suerte que el régimen de convivencia social se rija aplicando la ley a todos por igual y la justicia sea la vía para la solución de los conflictos. Corresponde al Poder Judicial de la Federación interpretar las normas, determinar su violación y sancionar a quienes la infringen.

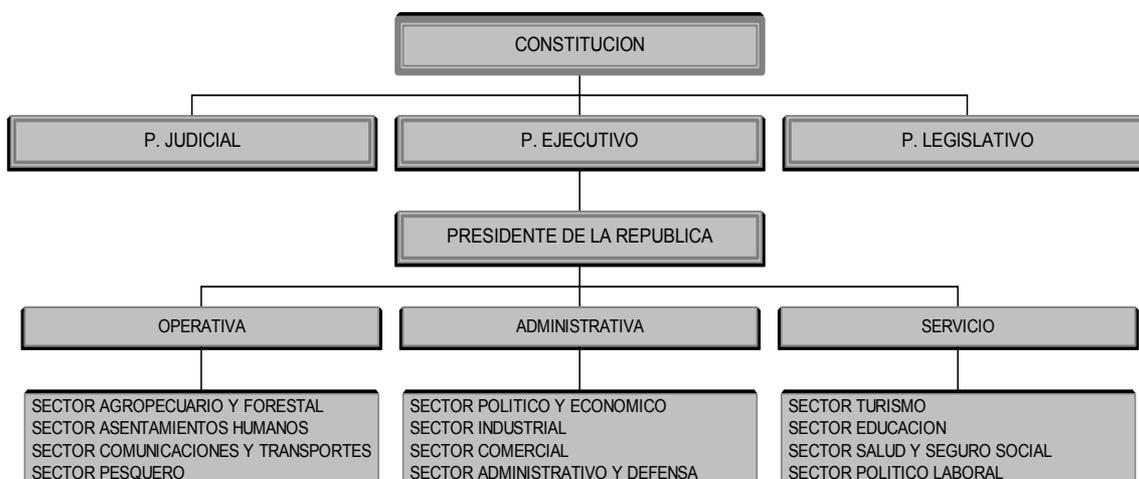
La rama del Derecho que estudia los fenómenos relativos del Estado es el Derecho Público y éste se divide en Derecho Constitucional y Derecho Administrativo.

El Derecho Constitucional es el que tiene que ver con la legislación, con la creación o elaboración de las leyes que van a regir a una sociedad en su conjunto.

El Derecho Administrativo es el que norma las actividades que se ejecutan para aplicar la Legislación.

Gabino Fraga dice:

“El Derecho Administrativo es la rama del Derecho Público que regula las” actividades del Estado”. Por “actos materiales y jurídicos, operaciones y tareas que realiza (El Estado) en virtud de las atribuciones que la legislación positiva le otorga.



OPERATIVA	ADMINISTRATIVA	SERVICIO
Agropecuario y forestal:	Política económica:	Turismo:
SAGAR Y REFORMA AGRARIA	S.H.C.P.	SECTUR
Asentamientos humanos:	Industrial:	Educación:
SEDESOL	S.E.	S.E.P.
Comunicaciones y transportes:	Comercial:	Salud y Seguro Social:
SCyT	SECOFI	S.S.A.
Pesca:	Administrativo y defensa:	Político laboral:
SEMARNAP	SEGOB	S.T.P.S.
	REL. EXTERIORES	SECODAM (Secretaría de
	MARINA	Contraloría y Desarrollo
	DEFENSA	Administrativo.
	P.G.R.	

1.2.4 Organización del Gobierno Federal

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

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

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

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

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

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

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

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

Los tribunales de la Federación resuelven toda controversia que se suscite por:
Leyes o actos de la autoridad que violan las garantías individuales;
Leyes o actos de la autoridad federal que vulneren o restrinjan la soberanía de los estados, o la esfera de competencia del Distrito Federal, y;

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

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

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

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

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

Administración Pública Centralizada

La denominación de las dependencias que conforman la Administración Pública Federal Centralizada se enuncia en el artículo 26 de la Ley Orgánica respectiva, transcrito en el capítulo “Bases de Organización de la Administración Pública Federal” de esta obra, y sus atribuciones y funciones se describen en los apartados correspondientes a cada una dentro del manual.

La Administración Pública Centralizada está integrada por la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos, y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal.

Administración Pública Paraestatal

Los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y de fianzas y los fideicomisos, componen la administración pública paraestatal.

1.2.5. Génesis y Evolución de la Administración Pública Federal Centralizada

La Administración Pública, entendida como el gobierno en acción, es uno de los medios institucionales más importantes del Poder Ejecutivo Federal. Comprende el conjunto de órganos para instrumentar la política del Estado mexicano que define lo que se debe hacer. a fin de concretar la visión de sociedad y el proyecto del país consignados en la Constitución Política como aspiración a un sistema de vida democrática, en una república representativa y federal donde la soberanía nacional reside en el pueblo.

Por consiguiente, la Administración Pública deriva de las necesidades sociales que le dan vida y justifican su existencia; y, a medida que se modifican los fines del Estado, la misión y organización administrativa son transformadas para hacer viable su cometido.

De esta manera, al comienzo del México independiente correspondió una administración conformada por las dependencias de gobierno monárquico interino de 1821, para la atención de los negocios en materia del gobierno interior y relaciones exteriores, defensa de la soberanía nacional, justicia y negocios eclesiásticos y hacienda según se consigna más adelante.

Al inaugurarse la república federal se conserva la misma organización anterior. Es hasta 1843 cuando se da la primera diferenciación estructural de la Administración Pública, al crearse el Ministerio de Instrucción Pública e Industria

Restaurado el federalismo, durante los gobiernos de la Reforma se mantiene el esquema institucional anterior.

Es hasta 1891 cuando se expide la primera Ley de Secretarías, la cual además de la Secretaría de Relaciones Exteriores; Gobernación; Justicia e Instrucción Pública; Fomento; Hacienda, Crédito Público y Comercio; Guerra y Marina; crea una dependencia responsable de las Comunicaciones y Obras Públicas.

Con el primer Gobierno emanado de la Revolución Mexicana, la materia laboral se instituye como parte de la Administración Pública en la forma del Departamento del Trabajo, en diciembre de 1911

A partir de la promulgación de los Estados Unidos Mexicanos, la nueva Ley de Secretarías de Estado, expedida en abril de 1917, estableció además de Secretarías de Estado, la figura de los Departamentos. Las secretarías fueron: la de Estado, Hacienda y Crédito Público; de Guerra y Marina; Comunicaciones, Fomento; e Industria y Comercio. Los Departamentos serían el Judicial, el Universitario y de Bellas Artes; y el de Salubridad Pública.

Reformas sucesivas a la Ley incorporaron para el despacho de los asuntos del Ejecutivo Federal las secretarías de Educación Pública (1921); Economía Nacional (1932); Defensa Nacional (1937); Asistencia Pública (1937); Marina (1940);

Trabajo (1940); Agricultura y Ganadería (1946); Recursos Hidráulicos (1946); Bienes Nacionales e Inspección Administrativa (1946).

También surgieron los departamentos de Estadística Nacional (1923); del Distrito Federal (1928); del Trabajo (1932); Agrario (1934); de Salubridad Pública (1934); Forestal y de Caza y Pesca (1935); de Asuntos Indígenas (1935); de Educación Física (1935); de Publicidad y Propaganda (1936); de Asistencia Social Infantil (1937); y, de Marina Nacional (1939).

El inicio de una nueva administración en diciembre de 1958, vino acompañada de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, que atribuyó los asuntos del Ejecutivo Federal en las siguientes Secretarías: Gobernación; Relaciones Exteriores; Defensa Nacional; Marina; Hacienda y Crédito Público; Patrimonio Nacional; Industria y Comercio; Agricultura y Ganadería; Comunicaciones y Transportes; Recursos Hidráulicos; Educación Pública; Salubridad y Asistencia; Trabajo y Previsión Social; y de la Presidencia. Además de los Departamentos de Asuntos Agrarios y Colonización; el de Turismo y el del Distrito Federal.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, vigente desde el 29 de diciembre de 1976 reforma la estructura administrativa del Ejecutivo Federal, con la creación de la Presidencia de la República y de las Secretarías de Gobernación; Relaciones Exteriores; Defensa Nacional; Marina; Hacienda y Crédito Público; Comunicaciones y Transportes; Educación Pública, Salubridad y Asistencia; y, del Trabajo y Previsión Social, así como el Departamento de Distrito Federal.

El 14 de diciembre de 1982 se reforma la Ley Orgánica para crear las Secretarías de la Contraloría General de la Federación, de Energía, Minas e Industria Paraestatal, y la de Desarrollo Urbano y Ecología. De igual forma se establece la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

Posteriormente, la Secretaría de Desarrollo Social sustituye a la de Desarrollo Urbano y Ecología, conforme al decreto del 25 de mayo de 1992. Y en 1994 una nueva reorganización da lugar a las Secretarías de Medio Ambiente y Recursos Naturales y Pesca, de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, y la de Energía. La Secretaría de la Contraloría General de la Federación se transforma en la de Contraloría Y Desarrollo Administrativo.

Es en 1996 cuando se introduce el más reciente cambio a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal al incorporar a la Consejería del Ejecutivo Federal y modificarse la naturaleza jurídica del Departamento de Distrito Federal, para transformarlo en Gobierno del Distrito Federal.

De esta forma, la Administración Pública Federal ha sido objeto de sucesivas transformaciones en su misión, estructura y dimensiones, para desempeñar las funciones encomendadas históricamente al Estado hasta su reciente reforma. Actualmente la administración pública se moderniza en función del papel que le corresponde al Estado mexicano como rector del desarrollo, y para lo cual este planea, conduce, coordina y orienta la actividad económica nacional, y lleva al

cabo la regulación y fomento de las actividades que demanda el interés general, según lo establece la Constitución Política.

Por último mostramos un cuadro donde se señala a manera de resumen, los ámbitos, la estructura y aplicación en los que se desenvuelve tanto la empresa pública como la privada:

TIPOS DE ADMINISTRACION	POR SU AMBITO	POR SU ESTRUCTURA	POR SU APLICACION
Pública	Internacional Federal Central Estatal Municipal Etc.	Ejecutiva Legislativa Judicial Militar Etc.	Personal Presupuesto Financiera Materiales Etc.
Privada	De consorcios De carteles De sociedad De monopolios Etc.	Bancaria Industrial Comercial Agrícola Escolar Eclesiástica Etc.	Personal Presupuesto Financiera Materiales Etc.
Mixta	Internacional Nacional Regional Etc.	Descentralizada Autónoma Semi-oficial De participación Etc.	Personal Presupuesto Financiera Materiales Etc.

Tipos de Administración.

Ahora revisaremos lo que es Avantel como empresa privada clasificada en el área de servicios con características: de una empresa mixta y ubicada en el ramo de grande.

1.3. EMPRESA AVANTEL

1.3.1. QUE ES AVANTEL



Avante! es una empresa

Desde que el mercado mexicano de telecomunicaciones se abrió a la competencia en enero de 1997, Avante! con una inversión de más de mil doscientos millones de dólares, es líder en tecnología de punta y excelencia en el servicio. Su red de 6,300 kilómetros de fibra óptica auto restaurable permite a cientos de miles de clientes comunicarse a cualquier lugar de México y a más de 280 países en el mundo con ahorros garantizados y mediante la tecnología más avanzada. Avante! confirmó la calidad en su unidad de operaciones de red al ser la primera empresa de telecomunicaciones en el mundo en recibir la certificación ISO 9002, reconocida internacionalmente.

Además de enlazar a las principales ciudades del país con su extensa red, Avante! cuenta con tres anillos metropolitanos que la acercan aún más a sus clientes corporativos en México, Monterrey y Guadalajara. Sus cuatro Centrales Inteligentes de Conmutación le permiten integrar innovadores servicios, de manera que hoy la empresa cuenta con una completa gama de productos de valor agregado para la transmisión de voz, datos e imágenes. Asimismo, Avante! es el proveedor premier de acceso a Internet en México. Su backbone alcanza velocidades de más de 1,000 Mbps en su acceso internacional, además de contar con un grado de 99.98% de confiabilidad en la transmisión.

Su capital más importante es la gente que maneja cotidianamente las operaciones de la empresa y que se esmera por ofrecer un servicio excelente. Su personal altamente calificado está disponible las 24 horas de los 365 días del año, en los dos Centros de Atención y Servicio que se distinguen por estar entre los más grandes y eficientes de América Latina, para garantizar al cliente el mejor enlace en su comunicación.

1.3.2. TIPO DE EMPRESA Y CARACTERÍSTICAS

SOCIOS

Avantel surge tras una inversión cercana a los mil millones de dólares, gracias a la alianza efectuada entre el importante grupo financiero mexicano Banamex City Group y la empresa norteamericana líder en telecomunicaciones Worldcom; por tal razón esta clasificada como Mixta, como ya lo señalamos anteriormente.

Esta alianza ha hecho posible una organización única, con todos los recursos y experiencia necesarios para establecer nueva normas de excelencia en las telecomunicaciones.



Worldcom. Con ingresos anuales de más de \$30 mil millones de dólares, combina solidez financiera y de diversos recursos para buscar las mejores oportunidades de crecimiento de la industria, con una avanzada red global, construida especialmente para esta era de las comunicaciones y de la información.

Su estrategia de WorldCom consiste principalmente en concentrarse en los segmentos de más rápido crecimiento de la industria: datos / Internet y los servicios de comunicaciones locales e internacionales. Particularmente en Estados Unidos, es la segunda compañía de larga distancia más grande, con una red de fibra óptica de 45,000 millas que abarca todo el país. Además, cuenta con más de 100 redes locales de fibra de alta capacidad y una red integrada de servicios de comunicaciones que abarca desde Canadá hasta Estados Unidos y México.

En enero de 1996, Infratel se incorporó a **Avantel**, que se encargó de integrar esta red a la suya para dar a instituciones públicas y privadas servicios de telecomunicaciones y valor agregado, así como de larga distancia a particulares, desde el 11 de agosto del mismo año.

1.3.3. INFRAESTRUCTURA

- La red digital de fibra óptica más avanzada, con la cual miles de compañías mexicanas pueden llegar a cualquier lugar de México y a más de 280 países en el mundo.
- Dos Centros de Atención y Servicio que se encuentran entre los más grandes y eficientes de Latinoamérica: una sola llamada a cualquier hora y en cualquier día del año resuelve toda necesidad de los clientes.

- Cuatro Centrales Inteligentes de Conmutación en la república mexicana, que permiten integrar nuevos servicios y además responden a las demandas de telecomunicaciones del mercado.
- Centro de Monitoreo de la Red en Apodaca, Nuevo León, que garantiza un soporte permanente para su empresa y que para mayor seguridad, está respaldado por un Centro "espejo" en Guadalajara.
- A la fecha, Avantel ha invertido más de \$1,000 millones de dólares y cuenta con más de 2,000 empleados.
- Oficinas centrales en México, Guadalajara y Monterrey.

Los Centros de Atención y Servicios de Avantel:



Zona Centro



Zona Centro

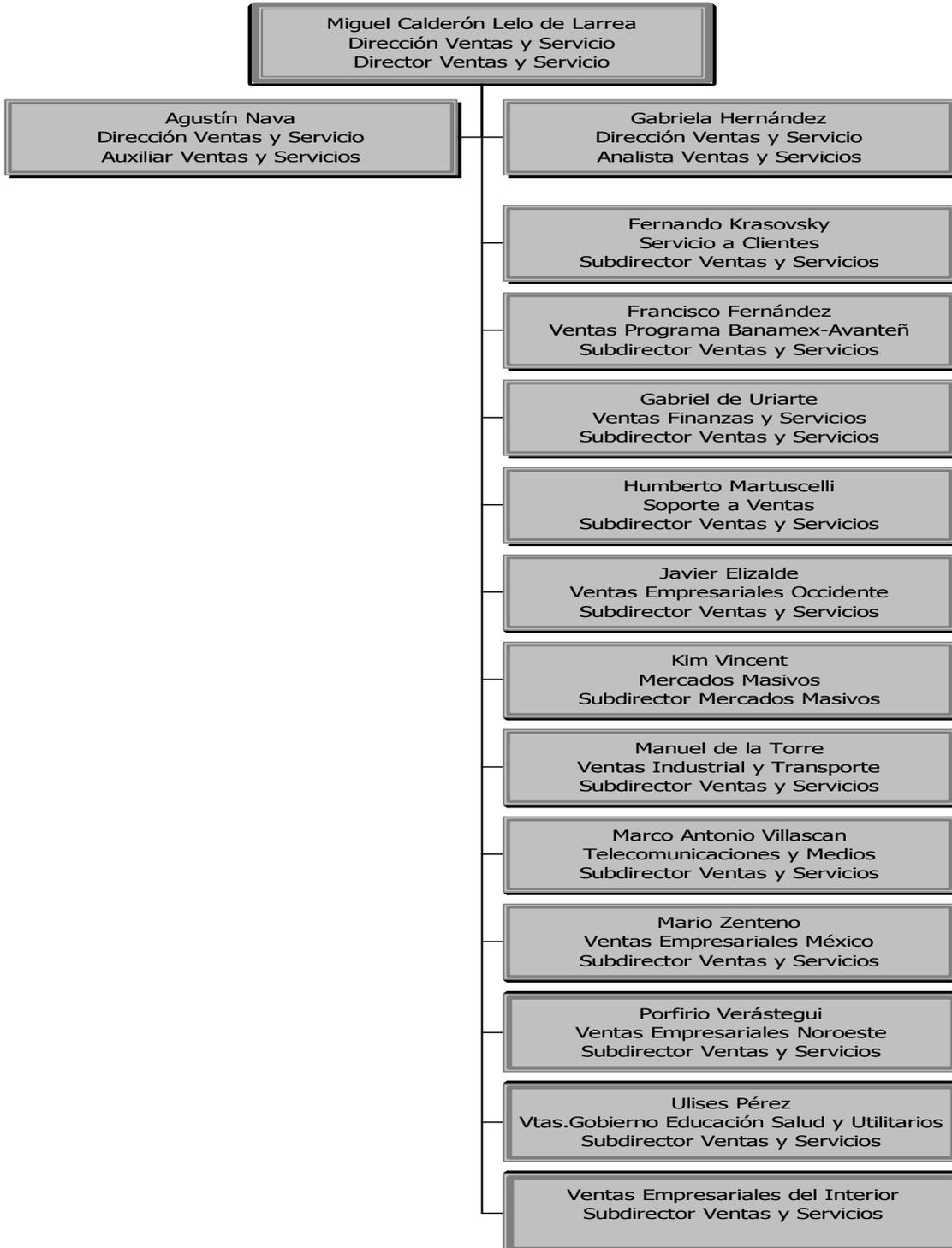
1.3.4. RED AVANTEL

- La red de Avantel cuenta con 6,300 kilómetros de fibra óptica 100% digital y está diseñada para proteger totalmente la transmisión.
- Su moderna tecnología permite restaurar el servicio en casos de cortes de la fibra óptica sin afectar el mismo, y asignar dinámicamente rutas y canales de manera remota.
- A diferencia de otras redes, la de Avantel permite manejar grandes volúmenes de información a muy altas velocidades, así como servicios de facturación, control y supervisión de la misma, y personalización de servicios para sectores de mercado muy particulares.
- La arquitectura de la red de Avantel es innovadora:
 - Basada en una infraestructura de tres anillos dobles que la hacen redundante, ubicados en las ciudades de México, Guadalajara y Monterrey, con ínter conectividad a cualquier parte del país.

Cuenta con dos sistemas lineales, un canal de protección y dos salidas internacionales, lo cual garantiza un alto grado de confiabilidad.

1.3.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Dirección de Servicio a Clientes y Soporte a Ventas



1.3.6. FUNCIONES

Dirección de Servicio a Clientes y Soporte a Ventas

Competencias del puesto Director de Servicio a Clientes

Clave	Competencia	Grado de Dominio
<u>H-AV-1</u>	COMUNICACION EFECTIVA	4
<u>T-VM-5</u>	ALCANCE DE OBJETIVOS	5
<u>N-AV-1</u>	VINCULACION CON LA EMPRESA	4
<u>S-AV-1</u>	VINCULACION CON EL CLIENTE	5
<u>G-AV-7</u>	SENTIDO DEL NEGOCIO	4
<u>T-VM-3</u>	MANEJO EFECTIVO DE CLIENTES	3
<u>G-AV-4</u>	LIDERAZGO PARTICIPATIVO	4
<u>G-AV-8</u>	DESARROLLO DE CAPITAL INTELECTUAL	3
<u>G-AV-2</u>	ADMINISTRACION DE RECURSOS	4

H-AV-1 COMUNICACION EFECTIVA
Grado de dominio 4

Clase	Comportamiento
Humanas	<ol style="list-style-type: none">1. Utiliza técnicas de comunicación para persuadir y establecer relaciones y acuerdos de ganar/ganar.2. Facilita la retroinformación y la comunicación honesta y abierta con y entre su grupo de trabajo y sus clientes.3. Anticipa las reacciones que generan sus mensajes verbales y no verbales, ante las diferentes audiencias estableciendo acciones preventivas y correctivas.4. Establece las estrategias y mecanismos de comunicación dentro de su organización.

T-VM-5 ALCANCE DE OBJETIVOS
Grado de dominio 5

Clase	Comportamiento
Técnicas	<ol style="list-style-type: none">1. Define objetivos, desarrolla planes y estrategias de varias líneas de reporte para alcanzar resultados que superan los estándares establecidos considerando la magnitud de los ingresos económicos.

N-AV-1 VINCULACION CON LA EMPRESA
Grado de dominio 4

Clase	Comportamiento
Negocios	<ol style="list-style-type: none">1. Maneja las interrelaciones de la empresa con su socio tecnológico.2. Colabora en la definición de la misión, visión, valores y el plan estratégico de la empresa.3. Implementa acciones específicas con base en el marco de la misión, visión, valores y objetivos de la empresa o un área específica.

S-AV-1 VINCULACION CON EL CLIENTE
Grado de dominio 5

Clase	Comportamiento
Servicio al Cliente	<ol style="list-style-type: none">1. Influye en las decisiones del cliente dada la confianza y contacto de la interacción a través del tiempo.

G-AV-7 SENTIDO DEL NEGOCIO
Grado de dominio 4

Clase	Comportamiento
Gerenciales	1. Hace innovaciones en la funcionalidad del área y otras áreas de Avantel de manera que genera oportunidades de negocio con proyectos, productos y servicios de vanguardia para el cliente interno o externo.

T-VM-3 MANEJO EFECTIVO DE CLIENTES
Grado de dominio 3

Clase	Comportamiento
Técnicas	<ol style="list-style-type: none">1. Incrementa la cuenta de manera honesta y con beneficio mutuo (ganar/ganar).2. Compromete a las áreas proveedoras de servicio a solucionar problemas y necesidades del cliente, acelerando los tiempos de respuesta.3. Organiza eventos para clientes presentando el portafolio de productos que aplican a sus necesidades.4. Señala al cliente los beneficios de Avantel.

En servicio a clientes se pretende brindar una atención de excelencia que sea el puente para que los clientes se mantengan satisfechos, y de ese modo generar relaciones de negocio duraderas y de alto nivel.

Esto implica un reto, que debe alcanzar día con día y al mismo tiempo significa siempre, hacerlo posible por superarlo, con un solo objetivo en mente: el cliente.

En estos momentos en que la sectorización de cuentas es una realidad dentro de la empresa su tarea es atender a dos sectores que en estos tiempos representan una oportunidad de crecimiento en el campo de las telecomunicaciones: el sector financiero y el sector de servicios.

En el sector financiero se tiene dentro de su cartera a dos de los mas importantes actores del cambio que se esta generando en dicho ámbito: Banamex y Citibank.

De todos es sabida la adquisición de Banamex por parte de Citigroup, un asunto que, visto desde la perspectiva de negocio de Avantel implica enfrentar un proceso de integración de las plataformas de telecomunicaciones de ambos bancos en

México; esto es una tarea que operativamente representa retos interesantes para todas las áreas de la empresa, y en particular para el grupo de servicios a clientes que atiende este sector. Precisamente hablando de los retos es conveniente destacar los siguientes:

El conocimiento de la red de Banamex y el buen manejo de cuenta que se ha dado dentro del grupo.

El conocimiento de la red y los servicios de Citibank tiene contratados desde 1999 con Avantel.

La interacción que sea dado y que es factor clave en esta integración , con todas las áreas integran de Avantel que participan para proporcionar los servicios a ambos bancos.

En suma la integración es ya un proyecto en marcha que demuestra que, en estos tiempos, la innovación y la adaptación al cambio a la par de la calidad en el servicio, harán la diferencia entre una empresa de telecomunicaciones y un socio tecnológico para los clientes.

Aparte en lo referente al sector servicios cuenta dentro del grupo con clientes como América On Line EDS entre otros ambos lideres en su nicho de mercado que requieren de un nivel de servicio especializado y enfocado 100% a sus necesidades y oportunidades; en este sentido cabe mencionar que sus clientes son en realidad también sus clientes, y bajo esta filosofía pretender posicionarse como socios tecnológicos y no solo proveedores.

Como podemos ver la cartera de clientes es grande en numero e importancia y a su vez implica un excelente conocimiento de cada cliente. Con esto en mente su objetivo es claro y su reto es grande y están comprometidos a alcanzar la meta dado que cuentan con actitud y conocimiento que se necesita para tal tarea.

G-AV-4 LIDERAZGO PARTICIPATIVO
Grado de dominio 4

Clase	Comportamiento
Gerenciales	<ol style="list-style-type: none">1. Influye en los grupos de trabajo(fuera de su línea de reporte), modelando acciones y conductas deseadas (predica con el ejemplo).2. Adapta su estilo de liderazgo ante situaciones y grupos diferentes.3. Promueve y trabaja en equipo con el resto de las áreas y las involucra en la toma de decisiones.4. Logra que su grupo de trabajo (línea directa de reporte) alcance resultados, en congruencia con las estrategias organizacionales, a partir de sus propuestas.5. Es tomado como ejemplo de liderazgo dentro de la organización.

La actual estructura directiva de empresas líderes en el mercado, ha reforzado la filosofía sobre diversos tópicos, como son la preocupación por el cliente; el balance vida- trabajo; el fortalecimiento de la calidad de servicio; la mejora continua; y el equilibrio en tres clientes, empleados y finanzas(triángulo de salud necesaria para toda empresa líder en el mercado), etc.

Sin duda alguna, aquellos tópicos nos dan un rumbo claro con atributos especiales, y ventajas competitivas para mejorar la capacidad de producción y productividad en cuanto al alcance y superación de los objetivos y resultados de la organización.

Cada vez queda mas claro que la exigencia principal de un líder ya no es solo un mayor dominio sobre una materia en específico, sino demostrar atributos y lograr resultados con armonía e integridad día a día.

La consecución de resultados, a diferencia de los objetivos, nos ofrece un camino mas eficiente y sutil, que nos permite pensar de manera positiva y con sinergia en el proceso para lograr los resultados deseados. En cambio, pensar exclusivamente en conseguir los objetivos puede ser peligrosos incluso maquiavélico, haciendo valido aquello de que el fin justifique los medios. Y seguramente a futuro nos crearía problemas.

En virtud de los anterior, podemos dividir los resultados y trabajarlos en 4 partes:

- 1.- Resultados en cuanto empleados: capital humano;
- 2.- Resultados para los clientes: satisfacción a los clientes- objetivos y metas;
- 3.- Resultados en cuanto a los accionistas: flujo de caja positivo; y
- 4.- Resultados en cuanto a la organización: aprendizaje e innovación.

Algunos atributos estratégicos de los líderes, independientemente de la información experiencia y conocimiento son : el ser servicial, el buen modo, la calidez, el carácter personal, la pasión por el servicio, la presencia y la integridad en su conducta basada en principios y valores.

**G-AV-8 DESARROLLO DE CAPITAL INTELECTUAL
Grado de dominio 3**

Clase	Comportamiento
Gerenciales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplica nuevas metodologías aprendidas. 2. Transmite conocimientos y vivencias en forma interdepartamental.

**G-AV-2 ADMINISTRACION DE RECURSOS
Grado de dominio 4**

Clase	Comportamiento
Gerenciales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integra equipos intra departamentales de mas de una línea de reporte. 2. Realiza proyecciones para la plantación de recursos con impacto de mediano y largo plazo. 3. Asegura la implementación de estrategias preventivas y correctivas para enfrentar problemas que afectan a uno o a mas departamentos. 4. Asigna y priorizar recursos económicos, humanos y tecnológicos dentro de su área de responsabilidad. 5. Asegura la disponibilidad de los medios y recursos necesarios para el desempeño del equipo, dando seguimiento a las solicitudes de los mismos.

1.3.7 MANUAL DE CALIDAD.

Acerca de Avantel **Red Avantel**



El Área determinada para nuestra investigación correspondió Distrito Federal “Zona Centro” ubicado en Pase de la Reforma #

MARCO TEORICO

2. MARCO TEORICO

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 Kenneth 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 situacional 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.

2.1. CONCEPTO DE LIDERAZGO

El liderazgo ha sido definido como la actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo. Por grupo debe entenderse un grupo pequeño, un sector de la organización, una organización, una nación, etc. En función de la simplificación, y porque lo que aquí interesa fundamentalmente es el liderazgo en el terreno organizacional, de ahora en adelante utilizaremos la palabra organización para significarla tomada en conjunto o cualquier sector o grupo que la compone.

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", o bien "es el proceso de ejercer influencia sobre un individuo o un grupo de individuos para lograr sus objetivos en determinada situación. De esta definición se deduce que el proceso de liderazgo es una función del líder, del seguidor y de las variables de la situación"⁶, señalada en la siguiente fórmula:

$$L: f(l,sv)$$

⁶ Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard. Psicología para administradores de empresas: utilización de recursos humanos, 1977, pág. 86.

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, 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 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.

Consideremos otras 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 .

"Es el arte de combinar seducción y organización "

"es el arte de gestionar voluntades"

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

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

- ✓ Inteligencia: el nivel de inteligencia de una persona es un indicador exacto de la probabilidad de que obtuviera éxito como administrador.
- ✓ Habilidad de supervisión: es la utilización efectiva de cualesquiera prácticas supervisoras que sean indicadas por las exigencias particulares de la situación.
- ✓ Iniciativa: se compone de dos factores, el primero es de comportamiento 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 si mismo: el individuo se ve a si mismo como un agente efectivo al resolver los problemas que se presentan
- ✓ Nivel ocupacional auto-percibido: el grado en que una persona se considera.

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

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

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

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

Idalberto Chiavenato, destaca lo siguiente:

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

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas y sublideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción --, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tienen habilidades de líderes.

2.1.1. 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 Líder

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.

2.1.2. ESTRATEGIAS DE UN LIDER

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

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

- ✓ Atención mediante la visión: Para elegir un rumbo, el líder debe primero haber desarrollado una imagen mental de un futuro posible y deseable para la organización.
- ✓ Significado mediante la comunicación: Un factor esencial del liderato es la capacidad de influenciar y organizar significados para los miembros de una organización esto crea una comunidad de aprendizaje y constituye una organización eficaz.
- ✓ Confianza derivada de la consistencia: Los líderes deben inspirar confianza, deben construir una buena imagen en base a la persistencia y a la constancia.
- ✓ Desarrollo del propio líder Autocrítica: En los líderes verdaderos no se hayan trazas de presunción o auto adoración, confían en si mismos, su actitud central es el auto respeto.
- ✓ Voluntad de asumir riesgos:
 1. Debe reconocer y compartir la incertidumbre.
 2. Debe aceptar los errores.
 3. Debe estar dispuesto a responder a los retos.
 - 4 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.

2.1.3. CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

A pesar de que un líder debe tener determinadas características como las que se mencionarán 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:

La capacidad para comprender que cada persona es diferente y por tanto tiene factores motivaciones diferentes.

En la habilidad para inspirar; 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
- ✓ · Persuasión
- ✓ · Habilidad comunicativa
- ✓ · Seguridad en sí mismo
- ✓ · Creatividad
- ✓ · Participación social

2.1.4. 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 si 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 extremoso 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 establezcan 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 toma 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.

Ahora bien, pasemos a ordenar cronológicamente las Teorías que han surgido respecto al liderazgo y sus exponentes más significativos:

CUADRO RESUMEN
¿Que es el liderazgo?



Transición en las teorías de liderazgo.
Cuatro enfoques para explicar a un líder eficaz.



Teorías de los rasgos



Carismático. Entusiasta, Valeroso.

Teorías del comportamiento.



Estudios de Ohio State. Estructura de inicio, Consideración. Finales de los años 40.
Universidad de Michigan. Líder orientado al empleo, líder orientado a la producción.
El Grid Administrativo. **Matriz que bosqueja 81 estilos de liderazgo.**
Estudios Escandinavos. Líder orientado al desarrollo

Teorías de Contingencia.



Modelo de Fiedler. Cuestionario del compañero menos preferido.
Teoría Situacional de Hersey y Blanchard. Se enfoca en la disposición de los seguidores.
Teorías de intercambio líder-miembro.
Teoría trayectoria meta.

ENFOQUES RECIENTES SOBRE LIDERAZGO.



Atribución del liderazgo.
Liderazgo carismático.

2.1.5. TEORIAS SOBRE LIDERAZGO

El liderazgo constituye uno de los temas administrativos más investigados y estudiados en los últimos cincuenta años. Muchos autores desarrollaron varias teorías sobre ello, las cuales siguieron más o menos el desarrollo de la teoría de las organizaciones e influyeron de manera perceptible en la teoría administrativa. Las teorías sobre liderazgo serán clasificadas en los siguientes grupos:

- ✓ Teorías de rasgos de personalidad o de las características
- ✓ Teorías sobre el comportamiento
- ✓ Teorías contingencia, de donde surgen: el modelo de Fiedler, la situacional de Hersey y Blanchard, las de Intercambio líder-miembro y trayectoria-meta
- ✓ Enfoques Recientes: Atribución del liderazgo y Liderazgo carismático

Cabe señalar que la teoría clásica no se ocupó virtualmente por el liderazgo y sus implicaciones. A pesar de que Urwick, Gulick y Mooney se refirieron al liderazgo, no constituyó un asunto de mucho interés, ni siquiera para los autores clásicos posteriores.

Cada uno de los grupos antes descritos, presenta un enfoque y características muy interesantes:

2.1.5.1 TEORIA DE RASGOS DE PERSONALIDAD O DE LAS CARACTERISTICAS

Son las teorías más antiguas respecto del liderazgo. Un rasgo es una cualidad o característica distintiva de la personalidad. Según estas teorías, el líder posee algunos rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas, es decir características marcadas de personalidad mediante las cuales puede incluir en el comportamiento de sus semejantes. Estas teorías recibieron la influencia de la llamada teoría del “gran hombre”, sustentada por Carlyle⁷ en 1910 para explicar que el progreso del mundo es producto de las realizaciones personales de algunos hombres sobresalientes en la historia de la humanidad. Parten del supuesto de que ciertos individuos poseen una combinación especial de rasgos de personalidad que pueden ser definidos y utilizados para identificar líderes potenciales. Sin embargo el hecho de que cada autor enumere una cantidad de rasgos característicos torna confuso este enfoque. Un minucioso inventario de la literatura existente sobre los rasgos de personalidad que definen al líder⁸ ayuda a resumir algunos de los principales rasgos enumerados por los diversos autores:

⁷ Thomas Carlyle. Lectures on Heroes, Hero-Workshop, and the Heroic in History, Oxford, Clarendon Press, 1910

⁸ Ralph M. Stogdill, “Personal Factors Associated with Leadership: Survey of the Literature”, en Journal of Applied Psychology. Vol. 25, pp.35-71, enero 1948

Rasgos físicos: energía, apariencia, estatura y peso.

Rasgos intelectuales: adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoestima.

Rasgos sociales: cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.

Rasgos relacionados con el trabajo: interés en la realización, persistencia e iniciativa.

Sin embargo, estas teorías presentan algunas limitaciones, que son:

No ponderan la importancia relativa de cada una de las características y rasgos de personalidad que destacan los aspectos del liderazgo; por tanto, como todos los rasgos no tienen la misma importancia en la definición de un líder, algunos deberían ponderarse más que otros.

Olvidan la influencia y reacción de los subordinados en los resultados del liderazgo. La pregunta que debe formularse es. ¿Un individuo puede ser líder de cualquier tipo de subordinado?.

No distinguen entre los rasgos pertinentes para lograr cierto tipo de objetivos. En algunos casos, cierta clase de rasgos de la personalidad son más importantes que otros: una misión militar en guerra exige rasgos diferentes en un líder que los exigidos por una misión religiosa o filantrópica.

Ignoran por completo la situación en que se ejerce el liderazgo. En una empresa se presenta una infinidad de situaciones que exigen diversas características de los líderes. Así, una situación de emergencia requiere cierto comportamiento del líder, una situación de estabilidad y calma requiere otras características diferentes.

Por estas razones, estos planteamientos perdieron crédito y dejaron de ser importantes. No obstante, creemos que la enumeración de algunas características personales de liderazgo son un ejemplo y un paradigma que el administrador debe tener presente. Sin duda, algunos cambios notables en la historia de las sociedades y las empresas se deben a la actividad innovadora de algunos individuos dotados de características excepcionales, como ciertos reyes, militares, héroes y estadistas, sin embargo, las teorías sobre liderazgo basadas en las características del “gran héroe” constituyen una ficción. Incluso el mismo Stogdill afirmó en 1948 que “es claro que un análisis adecuado del liderazgo implica no sólo el estudio de los líderes, sino también de las situaciones en que se encuentran inmersos”.

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 la lista aumenta 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.

2.1.5.2. TEORIA DEL COMPORTAMIENTO O CONDUCTISTA

Mientras que la teoría de las características (rasgos) 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 Bale 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 llegó a la siguiente conclusión, "los líderes pueden desempeñar dos funciones principales: cumplir con la tarea y satisfacer las necesidades del grupo.

Con lo anterior se puede destacar:

- **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 de comportamiento, 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 si mismo:** el individuo se ve a si mismo como un agente efectivo al resolver los problemas que se presentan
- **Nivel ocupacional auto-percibido:** el grado en que una persona se considera.

2.1.5.2.1. ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE OHIO Y DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN

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

- **Consideración:** la medida en la cual es probable que un líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, el respeto por las ideas de sus subordinados y el interés por sus sentimientos.
- **Iniciación de estructura:** la medida en la cual es probable que un líder defina y estructure su papel y los de sus subordinados en la búsqueda de logro de la meta.
- **Énfasis en la producción:** tienden a enfatizar los aspectos técnicos o labores de trabajo su preocupación principal es el logro de las tareas de grupo.

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: aquel que enfatiza las relaciones interpersonales.

Líderes orientados a la producción: aquel que enfatiza los aspectos técnicos a labores de trabajo.

2.1.5.2.2. 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.

Alto	9									
	8	1,9 Gerencia estilo <i>country club</i> La esmerada atención a las necesidades de la gente de contar con relaciones satisfactorias conduce a una atmósfera de organización y ritmo de trabajo confortables y amistosas				9,9 Gerencia de Equipo El logro del trabajo proviene de la gente comprometida, la interdependencia a través de una “opuesta común” en el propósito de la organización lleva a relaciones de confianza y respeto				
	7									
	6									
en la gente	5									
	4	5,5 Gerencia de organización del hombre El desempeño adecuado de la organización es posible a través del equilibrio entre la necesidad para realizar el trabajo manteniendo el animo de la gente a un nivel satisfactorio								
Interés	3	1,1 Gerencia empobrecida El ejercer un mínimo esfuerzo para conseguir realizar el trabajo es lo apropiado para lograr la pertenencia a la organización				9,1 Obediencia a la autoridad La eficiencia en las operaciones es resultado de arreglar las condiciones de trabajo de tal manera que los elementos humanos infieran en un grado mínimo.				
	2									
Bajo	1									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Bajo			Interés en la producción					

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

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

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

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

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.

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, manipulada 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.

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.

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

Descripción del Líder Tipo 9,1

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

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

Descripción del Líder de Tipo 1,9

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

El individuo aborrece el conflicto porque toma el desacuerdo como algo personal. Un jefe de orientación 1,9 es amigable y complaciente y 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.

El principal aporte de estos enfoques es el demostrar que el compromiso con la producción y logro de resultados no ha de estar reñido con el cuidado de la motivación de la gente, sino que más bien ambos se llaman mutuamente, toda vez que sería difícil imaginar buenos logros a largo plazo si un personal comprometido y motivado.

Estilos de liderazgo:

Poco interés por producción y por la gente 1.9

El más bajo interés por la producción, el más bajo por las personas

5.5

Como interés tanto por las personas como por la producción

9.9

El interés más elevado tanto por la producción como por las personas

9.1

El más alto interés en la producción, el más bajo por las personas

Estilo del líder

- Tipo empobrecido
- Tipo club Campestre
- Tipo interés medio
- Tipo equipo
- Tipo autócrata

Efectividad

- El peor estilo de liderazgo
- Estilo orientado a las personas
- Mantiene el estilo actual de equilibrio
- Lo máximo en los estilos de liderazgo
- 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.

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.

- 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.

2.1.5.2.3. TEORIA DE MCGREGOR

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

Teoría X, Y (Douglas McGregor)

Teoría X

Principales ideas

- 1. El ser humano siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitara siempre que pueda.**
- 2. Debido a esta tendencia humana a rehuir del trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.**
- 3. el ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea mas que nada su seguridad.**

Teoría Y

Principales ideas

- 1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.**
- 2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a si mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.**
- 3. Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.**
- 4. El ser humano se habitúa, en las debidas circunstancias, no solo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades.**
- 5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes, no de pequeños sectores de la población.**
- 6. en las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas solo en parte.**

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).

2.1.6. MODELOS DE CONTINGENCIA

Los Modelos de Contingencia estudian el Liderazgo bajo 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 del liderazgo y sus efectos.

2.1.6.1. 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.

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 subordinados. Además, los líderes más eficientes eran más reservados y retraídos en sus relaciones dentro de las organizaciones. Este autor nos habla de las características que con frecuencia se encuentran y que pueden ser de gran utilidad al predecir el éxito gerencial las cuales son: la inteligencia, el gusto por las actividades persuasivas y competitivas, la motivación para la realización y el poder, la iniciativa, habilidad de supervisión y confianza en sí mismo.

Esta teoría 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 las 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

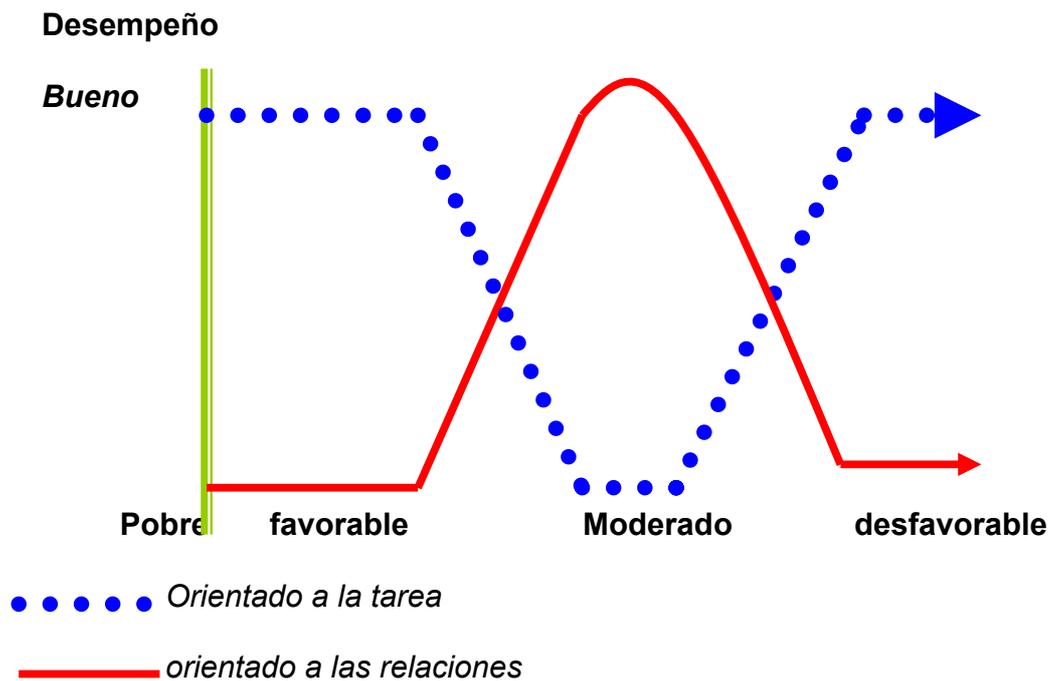
Grado en que el puesto o posición le permite al líder influir en sus subordinados para que se unan a él y acepten su dirección y liderazgo. Esta influencia se deriva de la posición en la estructura formal de la organización e incluye la autoridad para contratar, disciplinar, recompensar, castigar, promover 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 o situaciones. **Fig. 2.**

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.



Categoría	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Relaciones								
Miembro – líder	buena	buena	buena	buena	pobre	pobre	pobre	pobre
Estructura de la tarea	alta	alta	alta	baja	baja	alta	alta	baja
Posición de poder	fuerte	débil	fuerte	débil	fuerte	débil	fuerte	débil

Fig. 2 Adaptada de la obra de Fred. E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness.(Nueva York: Mc Graw Hill Book Company, 1967). Pág.34

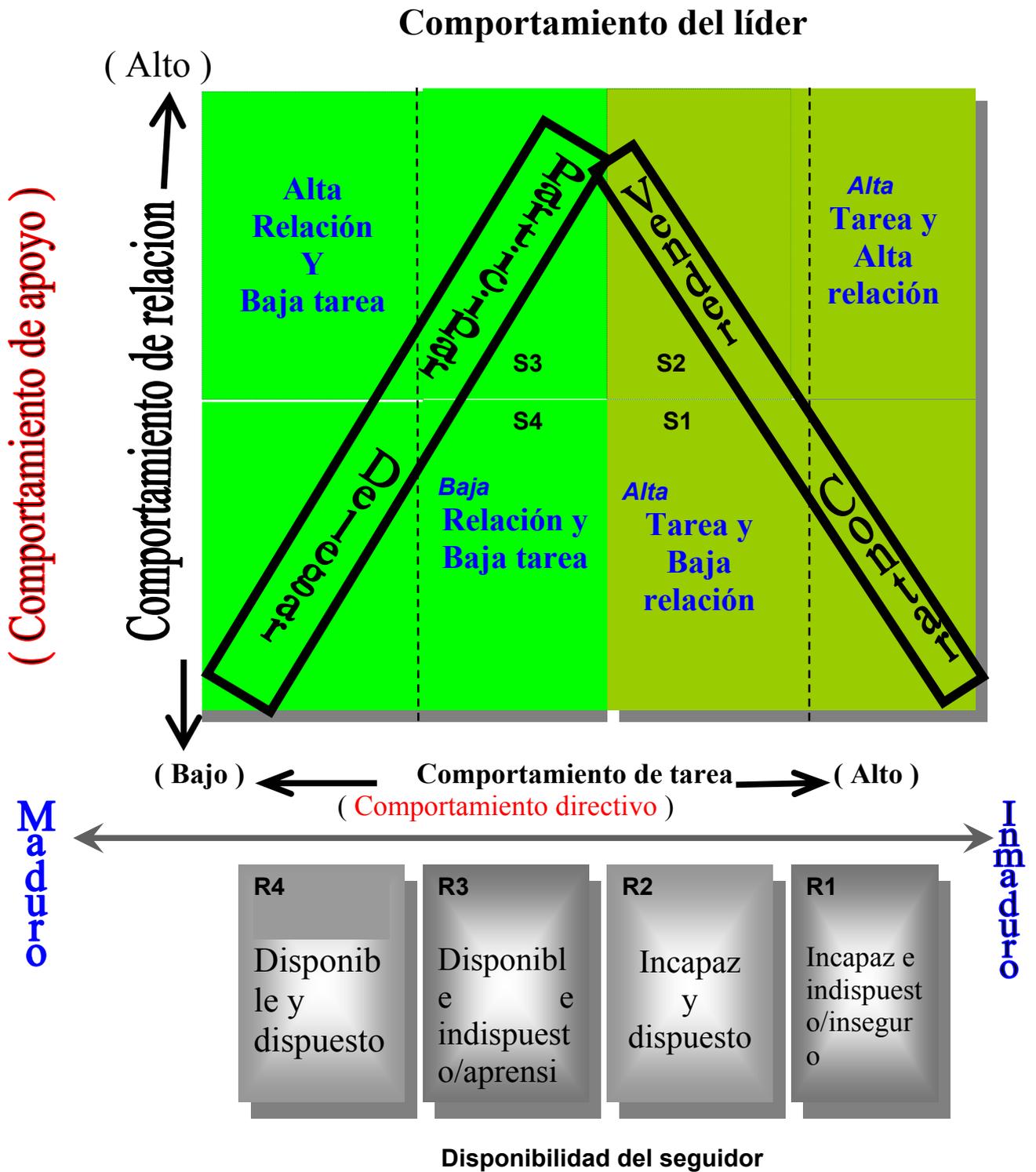
2.1.6.2 MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE P. HERSEY Y K. BLANCHARD

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 factor más (madurez) motivación, gerentes lo situacional (o ciclo de vida) desarrollado por Hersey y Blanchard, sugiere que el importante que afecta la selección del estilo de un líder es el nivel de desarrollo del subordinado, El nivel de desarrollo es la combinación de competencia y que tiene el empleado para desempeñarse con relación a una tarea específica. Los 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 recompensa 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.

El modelo de Liderazgo situacional de Hersey v Blanchard



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. 3**). 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 de contingencia ante el estilo de liderazgo.

De la Fig. 3 Liderazgo situacional. Notamos las Recomendaciones para que se use el estilo de liderazgo en cada etapa de desarrollo.

ETAPAS DE DESARROLLO

1. Poca habilidad; poca voluntad
2. Poca habilidad; mucha voluntad
3. Gran habilidad; poca voluntad
4. Gran habilidad; mucha voluntad

ESTILO RECOMENDADO

- ✓ Eficacia (directivo; poco apoyo)
- ✓ Disposición (directivo; apoyo)
- ✓ Participación (apoyo; poca dirección)
- ✓ Delegación; (poca dirección; poco apoyo)

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 serán designados como tareas altas y relaciones bajas; tareas altas y relaciones altas; tareas bajas y relaciones altas; y tareas y relaciones bajas:

ALTA RELACION BAJA TAREA	S3	S2	ALTA TAREA ALTA RELACION
	BAJA RELACION BAJA TAREA	ALTA TAREA BAJA RELACION	

Fig. 4

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.

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:

Tareas altas, relaciones bajas. Con esta personalidad directiva, un individuo es considerado por los demás como alto en tarea pero bajo en relaciones.

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), 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.

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.

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.

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.

2.1.7. 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.

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.

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.

2.2. 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 la comunicación, 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 análisis

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.

2.2.1. 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: 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: 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.

Por otra parte, la comunicación es:

Proceso de intercambio de información (hechos, sentimientos, ideas) entre dos o más personas con un propósito determinado. A si mismo 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.

2.2.2. 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.

2.2.3. ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

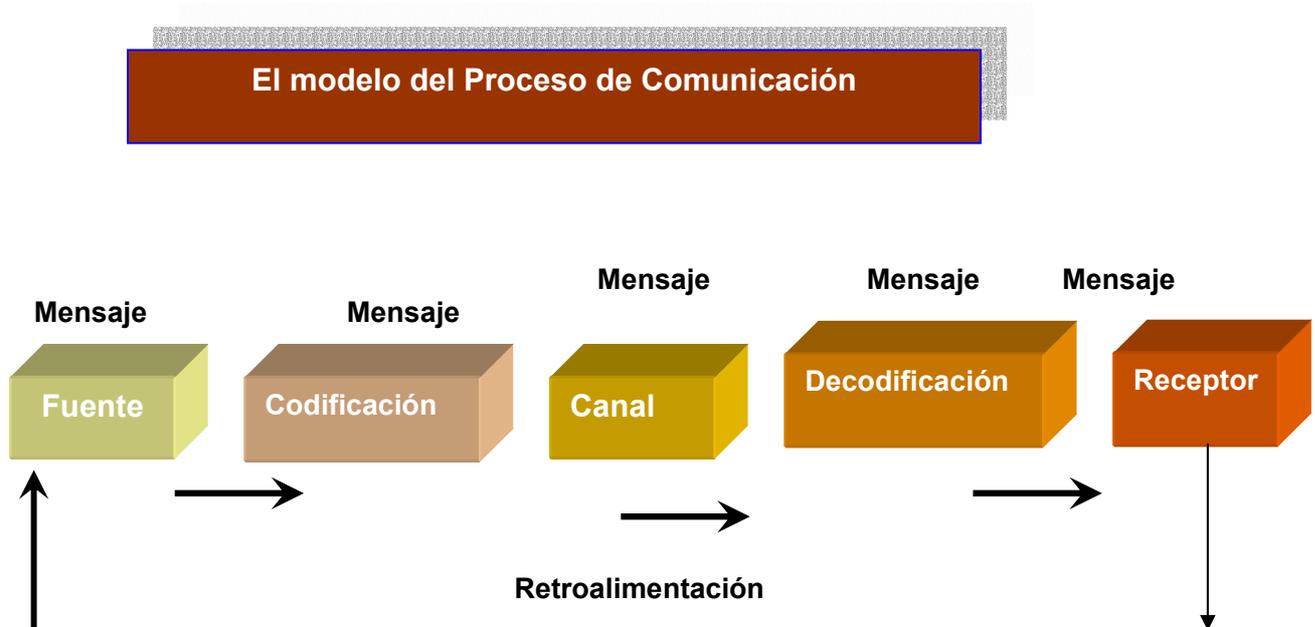
Como la comunicación es un proceso mediante el cual se envían y reciben mensajes, no habrá comunicaciones exactas a menos que el emisor emita correctamente, y el receptor reciba el mensaje en forma no distorsionada. Figura 5

Emisor: Es la fuente de la información 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.



2.2.4. 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:

a) No tener en cuenta el punto de vista de los demás

- Sospechas, rechazos
- Preocupación, o emociones ajenas al trabajo
- Timidez

b) 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 miedo.

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.

2.2.5. 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.

Así mismo 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 lo 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).

2.2.6. 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 encontrarse 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.

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.

2.2.7. 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 componentes de la comunicación son: concepto de si mismo, escuchar, claridad de expresión, capacidad para expresar los sentimientos constructivamente, grado de apertura.

2.2.7.1. CONCEPTO DE SI MISMO

Éste es uno de los más importantes factores de la comunicación pues lo que la persona cree de si 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 varia 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.

2.2.7.1.1. FORMACIÓN DEL CONCEPTO DE SI MISMO

El concepto de si mismo que tenga la persona en cuestión estará influenciado por varias determinantes 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 aceptado o no, si merece respeto o no, si es visto como éxito o fracaso.

Así mismo, 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.

2.2.7.2. 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 este 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.

2.2.7.2.1. 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 consideraciones, se tendrá una mayor efectividad en la comunicación, sobre todo en lo que al mensaje se refiere.

2.2.7.3. 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 está comunicando.

2.2.7.3.1. 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.

2.2.7.4. 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.

2.2.7.4.1. GUIA PARA EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS

Para expresar los sentimientos de forma constructiva y positiva, el emisor tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- 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.

2.2.7.5. 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.

2.2.7.6. BLOQUEOS DE LA APERTURA

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

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

2.3. 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. Dependiendo de la forma adopta 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 organización, así como también veremos los tipos de conflicto, sus ventajas y desventajas, y el modelo que plantea Thomas Kilman.

2.3.1. 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 empieza cuando una parte percibe que otra parte la ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte.

El conflicto se refiere a una situación en la que se motiva a una persona a participar en dos o más actividades mutuamente exclusivas... a nivel conductual abierto, se puede motivar a un miembro de una tribu a que, al mismo tiempo, se acorque y evite el objeto del tabú. A nivel verbal una persona puede decir la verdad pero puede al mismo tiempo temer resultar ofensivo. A nivel simbólico las ideas pueden contraponerse y producir una disonancia cognoscitiva. A nivel motivacional, las respuestas viscerales implicadas en el miedo y la digestión son incompatibles.

Los motivos son importantes en el conflicto... los conflictos ocurren solo cuando las respuestas abiertas, verbales, simbólicas o emocionales que se requieren para satisfacer un motivo son incompatibles con las que requieren para satisfacer otro.⁹

2.3.2. TIPOS DE CONFLICTO

El gerente debe identificar de manera clara la fuente verdadera de éste antes de tratarlo o de ayudar a los grupos a resolverlo.

Las fuentes del conflicto pueden ser*:

- Conflictos acerca de funciones: por lo general toman la forma de decidir quién es responsable de qué actividades.

⁹ Definición propuesta por Edward Murria en la International Encyclopedia of the Social Sciences. Vol 3 (New York:Macmillan; The Free Press,168).p 220

- 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 provocar un conflicto. Por ejemplo las metas de control de calidad quizá estén en conflicto con las de producción.

Diferenciación: tal vez grupos diferentes requieran operar de maneras distintas. Por ejemplo, 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 para poder darle la resolución adecuada.

2.3.3. PROCESO DEL CONFLICTO

Se puede considerar que el proceso del conflicto consta de cinco etapas: oposición o incompatibilidad potencial, cognición y personalización, intenciones, comportamiento y resultados. El proceso está diagramado en la siguiente ilustración.

Etapa 1	Etapa II	Etapa III	Etapa IV	Etapa V
Oposición o Incompatibilidad Potenciales	Cognición y Persona- lización	Intenciones	Comportamiento	Resultados

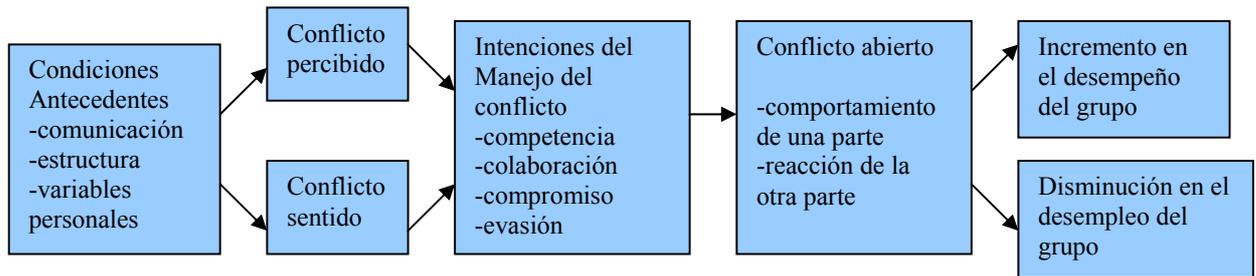


Ilustración del proceso del conflicto

Fuente: Stephen P. Robbins. Comportamiento Organizacional.

Etapa I

El primer paso en el proceso del conflicto es la presencia de condiciones que generen oportunidades para que surja el conflicto. No necesitan llevar directamente el conflicto, pero al menos a una de estas condiciones es necesaria si el conflicto va a emerger.

Etapa II

Si las condiciones citadas en la etapa uno afectan algo que a una parte importa, entonces el potencial para la oposición o incompetencia se actualiza en la segunda etapa. Las condiciones anteriores solo pueden llevar al conflicto cuando una o más de las partes son afectadas por, y están consientes del conflicto,

Etapa III

Las intenciones intervienen en las percepciones y las emociones de la gente y en su comportamiento abierto. Estas intenciones son decisiones para actuar en una forma dada.

Figura No. 7

Etapa IV

Cuando la mayoría de la gente piensa en situaciones del conflicto, tiende a enfocarse en la etapa cuatro. ¿ por que? Debido a que aquí es donde los conflictos se hacen visibles. La etapa de comportamiento incluyen declaraciones, acciones y reacciones llevadas a cabo por las partes del conflicto.

Esos comportamientos usualmente son intentos abiertos de poner en practica las intenciones de cada parta. Pero estas conductas tienen una calidad de estímulos que esta separada de las intenciones. Como resultado de cálculos erróneos o estatutos torpes, los comportamientos abiertos a veces se desvían de las intenciones originales.

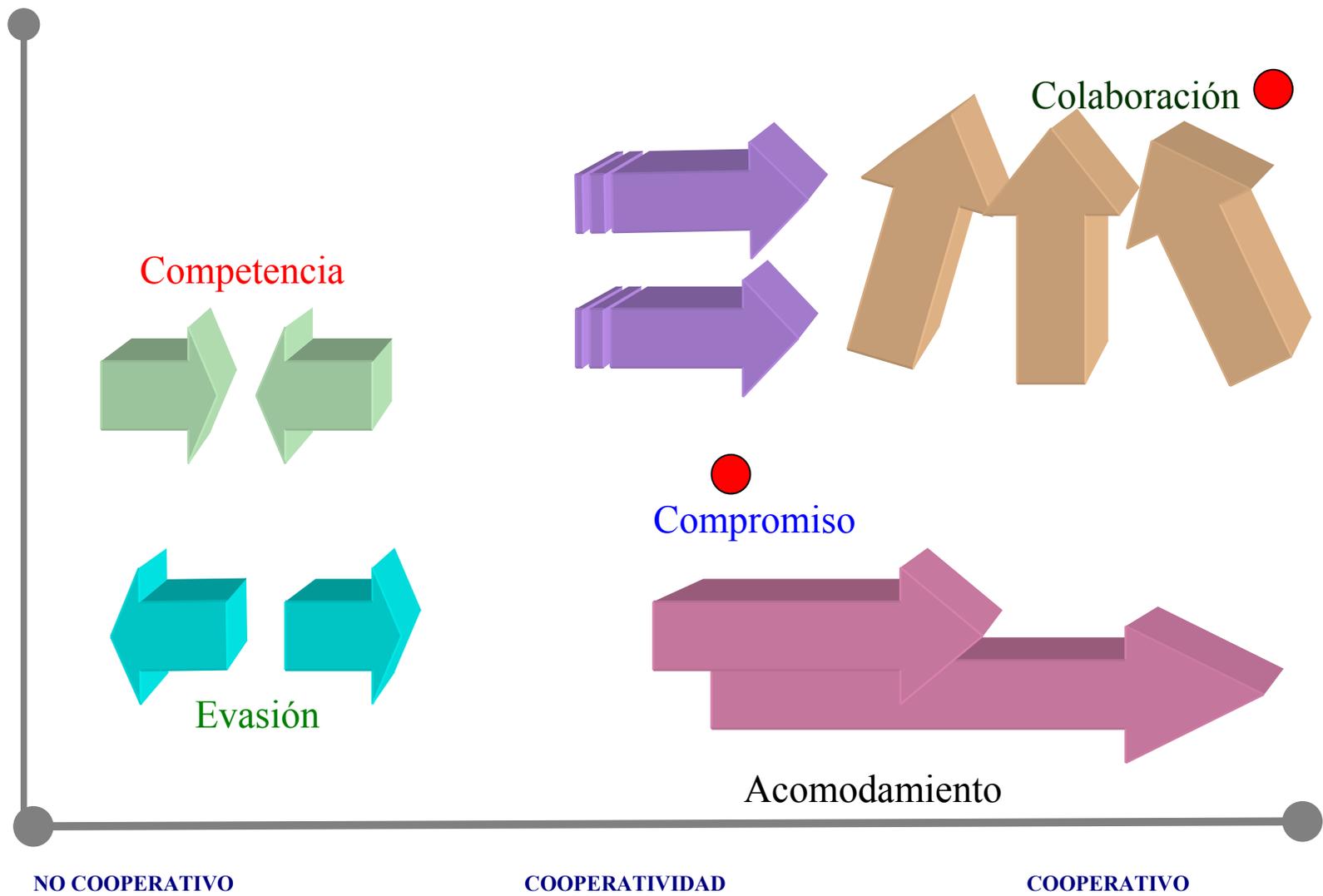
Etapas V

La interacción acción-reacción entre las partes en conflicto tienen consecuencias. Como nuestro modelo demuestra (véase la ilustración de proceso de conflicto) estas consecuencias podrían ser funcionales en el sentido que el conflicto de cómo resultado un incremento en el desempeño del grupo, o disfuncionales si obstaculiza el desempeño.

Dimensiones de las intenciones de manejo de Conflictos

Asertivo

NO COOPERATIVO



2.3.4. 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.

Se puede visualizar que el proceso de un conflicto abarca cinco etapas:

- ✓ La oposición o la incompatibilidad.
- ✓ Potencial.
- ✓ Conocimiento y personalización.
- ✓ Intenciones
- ✓ Comportamiento y resultados.

Las condiciones del proceso de un conflicto crean las oportunidades para que surja el mismo. No necesariamente conducen directamente al conflicto, pero una de esas condiciones es necesaria cuando surja un conflicto así se han condensado esas condiciones en tres categorías: comunicación, estructura, y variables personales.

2.3.5. 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.

El conflicto interpersonal surge de diversas fuentes, entre ellas:

- ✓ 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.

2.3.6. 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.

2.3.7. VENTAJAS

Una de las ventajas del conflicto consiste en que se estimula a los individuos a buscar mejores métodos que les aporten resultados más satisfactorios. Los impulsa a ser más creativos y a probar nuevas ideas. Otra ventaja es que los problemas ocultos se traen a la superficie y entonces puede afrontarse y resolverse. Una vez resuelto el conflicto, las personas se sentirán más comprometidas en la solución que llevará a la obtención de las metas.

2.3.8. DESVENTAJAS

También existen posibles desventajas, en especial si el conflicto dura mucho tiempo o se toma 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 auto imagen 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.

2.3.9. DOS TIPOS DE CONFLICTO

Conflicto interpersonal. Los conflictos interpersonales constituyen un serio problema para muchos porque afectan profundamente a sus emociones. Es necesario proteger la auto imagen y la autoestima contra el daño que 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.

2.3.10 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 (triumfo 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. 5):

Evitación Suavización	Perder - perder Perder- Ganar
Imposición Confrontación	Ganar - Perder Ganar - Ganar

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 satisfactoria y llegar a una solución mutuamente

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. 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.

Los elementos del conflicto: escasos, abundantes, competencia, solución de problemas, peleas, destrucción.

2.3.11 CINCO FORMAS DE MANEJO DE CONFLICTOS DE THOMAS KILMANN

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:

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

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 auto generosidad 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.

3. METODOLOGÍA

3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se realizara una investigación de tipo de correlación y Explicativa sobre los estilos de liderazgo que se presentan en el campo administrativo de la iniciativa privada.

Estudiando así el hecho que conlleva a saber si dichos estilos son homogéneos o no con respecto a los estilos presentados en la administración publica.

Además se hará la relación con otras dos variables más que son significativas tales como la comunicación y el manejo de conflictos.

Esta investigación se llevara a cabo en la empresa privada "AVANTEL S.A de C.V." dentro de sus instalaciones "Zona Centro" ubicadas en Paseo de la Reforma # Delegación Cuauhtémoc México Distrito Federal a nivel Mandos Medio del Area de Servicio a Clientes, a fin de determinar estudiar y examinar el estilo de liderazgo que predomina en dicha empresa.

Como se menciona haremos una Correlación entre los estilos de liderazgo de la empresa a investigar "AVANTEL S.A de C.V". Zona Centro.

Respecto a los estilos de liderazgo de la administración publica ya investigada en seminarios a partir de 1995 hasta la fecha (CNA, CISEN, SAT y grupos Heterogéneos).

Lo que se pretende con esta investigación es identificar, analizar y medir los diferentes estilos de liderazgo, comunicación, y conflictos que pueden existir dentro del funcionamiento de la empresa "AVANTEL S.A de C.V". Empleando los instrumentos correspondientes de Paul Hersey Kenneth H. Blanchard; Manual de comunicación efectiva 2000 modulo 4 y 5 del diplomado de desarrollo (INAP) y el instrumento de Thomas-Kilmann, que serán de gran ayuda para nuestra investigación, aplicado a los mandos medios del Area de Servicios a Clientes que interactuan en dicha empresa.

3.2. JUSTIFICACIÓN

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 mandos medios 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.

La investigación en la cual trabajamos, no es solo 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.)

A su vez consideramos que es una utilidad teórica y metodológica, ya que al realizar el análisis estaremos en la posibilidad de determinar los estilos de liderazgo que predomina en la empresa, hacer comparaciones y posteriormente construir nuevas hipótesis según los resultados que obtengamos frente a los supuestos y fundamentos teóricos tales como liderazgo, la existencia de un perfil, la comunicación de los dirigentes hacia sus subordinados. Además de cómo se relacionan los estilos de dirección con las formas de comunicación y negociación.

3.3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Identificar el estilo de liderazgo de los mandos medios en el área de servicios a clientes, en la empresa Avantel S.A.

Identificar el estilo de Comunicación de los mandos medios en el área de servicios a clientes, en la empresa Avantel S.A.

Identificar el estilo del manejo de conflictos de los mandos medios en el área de servicios a clientes, en la empresa Avantel S.A.

Realizar un análisis comparativo de los estilos obtenidos en la empresa Avantel con respecto a las investigaciones realizadas en la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, en el período 1995-1996 en la administración pública, para establecer similitudes y diferencias.

3.4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Para poder determinar adecuadamente la dirección de esta investigación, las preguntas de la misma, serán las siguientes:

- ¿Los estilos de liderazgo en el área de servicios a clientes en Avantel tienen un similar estilo de liderazgo con las investigaciones en la administración pública hechas en la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, en el período 1995-1996?
- ¿Los estilos de liderazgo de los mandos medios de la empresa Avantel, son iguales o similares a los de los mandos medios en la administración pública en relación a las investigaciones hechas en la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa en el período 1995-1996?

- ¿El estilo de liderazgo de los mandos medios de la empresa Avantel, es homogéneo?
- ¿Cuál es el estilo de comunicación en los mandos medios del área de servicios a clientes de la empresa Avantel?
- ¿Cuántos de los mandos medios del área de servicios a clientes de la empresa Avantel tienen la habilidad para el manejo de conflictos?
- ¿Cuál es el método más significativo de los mandos medios del área de servicios a clientes de la empresa Avantel para enfrentar un conflicto?

3.5. HIPÓTESIS

Hi: Si los estilos de liderazgo medidos con los instrumentos de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard de los mandos medios del área de servicios a clientes de la empresa Avantel, son significativamente similares con los mandos medios de la administración pública, entonces son homogéneos entre si.

Ho: Si los estilos de liderazgo medidos con los instrumentos de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, de los mandos medios del área de servicios a clientes de la empresa Avantel no son significativamente similares con los mandos medios de la administración pública, entonces no son homogéneos entre si.

Hi: Si los estilos de comunicación medidos con el Manual de Comunicación Efectiva 2000, Modulo 4 y 5 del Diplomado de Desarrollo Directivo del Instituto Nacional De Administración Pública (INAP), de los mandos medios del área de servicios a clientes de la empresa Avantel, son significativamente similares con los mandos medios de la administración pública, entonces son homogéneos entre sí.

Ho: Si los estilos de comunicación medidos con el Manual de Comunicación Efectiva 2000, Módulo 4 y 5 del Diplomado de Desarrollo Directivo del Instituto Nacional De Administración Pública (INAP), , de los mandos medios del área de servicios a clientes de la empresa Avantel, no son significativamente similares con los mandos medios de la administración pública, entonces no son homogéneos entre si.

Hi: Si el manejo de conflictos medido con el instrumento Thomas-Kilmann de los mandos medios del área de servicios a clientes de la empresa Avantel, son significativamente similares a los de los mandos medios de la administración pública, entonces son homogéneos entre si.

Ho: Si el manejo de conflictos medido con el instrumento Thomas-Kilmann de los mandos medios del área de servicios a clientes de la empresa Avantel, no son significativamente similares a los de los mandos medios de la administración pública, entonces no son homogéneos entre si.

Hi: Si los estilos de liderazgo medidos con los instrumentos de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, de los mandos medios del área de servicios a clientes de la empresa Avantel, son significativamente similares entre ellos, entonces hay un estilo homogéneo de la empresa Avantel.

Ho: Si los estilos de liderazgo medidos con los instrumentos de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, de los mandos medios del área de servicios a clientes de la empresa Avantel, no son significativamente similares entre ellos, entonces no hay un estilo homogéneo de la empresa Avantel.

HIPÓTESIS DE CORRELACION

Estilo de liderazgo

Hi: $r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)

Ho: $r_{xy} = 0$ (ambas variables no están correlacionadas)

Donde:

r = correlación del estilo de liderazgo

x = empresa Avantel

y = administración pública

Estilo de comunicación

Hi: $r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)

Ho: $r_{xy} = 0$ (ambas variables no están correlacionadas)

Donde:

r = correlación del estilo de comunicación

x = empresa Avantel

y = administración pública

Manejo de conflictos

Hi: $r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)

Ho: $r_{xy} = 0$ (ambas variables no están correlacionadas)

Donde:

r = correlación de manejo de conflictos

x = empresa Avantel

y = administración pública

HIPOTESIS DE SIGNIFICANCIA.

Estilo de Liderazgo.

Hi: Si los estilos de liderazgo medidos con los instrumentos de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard de los mandos medios del área de servicios a clientes de la empresa Avantel, a través de la prueba de t (student) con 50 grados de libertad y un nivel de confianza de .05, resulta un valor igual o superior a 1.6759 , entonces se acepta la hipótesis de investigación .

Ho: Si los estilos de liderazgo medidos con los instrumentos de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, de los mandos medios del área de servicios a clientes de la empresa Avantel a través de la prueba de t (student) con 50 grados de libertad y un nivel de confianza de .05, resulta un valor menor a 1.6759 , entonces se acepta la hipótesis nula.

Estilo de comunicación.

Hi: Si los estilos de comunicación medidos con el Manual de Comunicación Efectiva 2000,Modulo 4 y 5 del Diplomado de Desarrollo Directivo del Instituto Nacional De Administración Pública (INAP), de los mandos medios del área de servicios a clientes de la empresa Avantel, a través de la prueba de t (student) con 50 grados de libertad y un nivel de confianza de .05, resulta un valor superior o igual a 1.6759 , entonces se acepta la hipótesis de investigación .

Ho: Si los estilos de comunicación medidos con el Manual de Comunicación Efectiva 2000,Modulo 4 y 5 del Diplomado de Desarrollo Directivo del Instituto Nacional De Administración Pública (INAP), de los mandos medios del área de servicios a clientes de la empresa Avantel a través de la prueba de t (student) con 50 grados de libertad y un nivel de confianza de .05, resulta un valor menor a 1.6759 entonces se acepta la hipótesis nula.

Manejo de Conflictos.

Hi: Si el manejo de conflictos medidos con los instrumentos de Thomas-Kilmann de los mandos medios del área de servicios a clientes de la empresa Avantel, a través de la prueba de t (student) con 50 grados de libertad y un nivel de confianza de 0.5, resulta un valor superior o igual a 1.6759 , entonces se acepta la hipótesis de investigación .

Ho: ¿Si el manejo de conflictos medidos con los instrumentos de Thomas-Kilmann de los mandos medios del área de servicios a clientes de la empresa Avantel a través de la prueba de t (student) con 50 grados de libertad y un nivel de confianza de .05, resulta un valor menor a 1.6759, entonces se acepta la hipótesis nula.

VARIABLE CONCEPTUAL

El **liderazgo** definido como “la conducta, conjunto de rasgos y actitudes que caracteriza a una persona que focaliza el interés o asegura la conducta de un grupo”¹⁰

VARIABLE OPERACIONAL

Para fines de la investigación la variable **liderazgo** se medirá operacionalmente con el instrumento de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, basado en la teoría.

VARIABLE CONCEPTUAL

Comunicación será entendido como “proceso mental mediante símbolos se intercambia conocimientos, sentimientos o emociones entre personas”¹¹

VARIABLE OPERACIONAL

Para fines de esta investigación la variable comunicación se medirá operacionalmente con el instrumento que se encuentra en el Manual de Comunicación Efectiva 2000, módulo 4 y 5, del Diplomado de Desarrollo Directivo del Instituto Nacional de Administración Pública. (INAP)basado en la teoría.

VARIABLE CONCEPTUAL

La variable conflicto definido como: “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 un conflicto”¹² .

¹⁰ Simon, Pierce y Lucien Albert. Las Relaciones Interpersonales. Editorial Herder. 1983.

¹¹ Comunicación Efectiva 2000, Módulo 4 y 5, del Manual para el Diplomado de Desarrollo Directivo del INAP:

¹² C. Filley Alan. Solución de conflictos interpersonales. Editorial Trillas, 1985.

VARIABLE OPERACIONAL

Para fines de esta investigación la variable conflicto se medirá operacionalmente con el instrumento de Thomas-Kilmann, basado en la teoría.

VARIABLE INDEPENDIENTE

Liderazgo

Los resultados del instrumento medido con la teoría de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard.

Comunicación

Los resultados de los instrumentos medidos con el manual de Comunicación Efectiva 2000, módulo 4 y 5, del Diplomado de Desarrollo Directivo del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

Conflicto

Los resultados del instrumento medido con la teoría de Thomas-Kilmann.

VARIABLE DEPENDIENTE

Corresponde al tipo de organización de donde proviene: la Administración Pública y la empresa Avantel, S.A.

SUJETOS

Los sujetos de nuestro estudio están conformados por los mandos medios del área de Servicios de la Empresa Avantel S.A., que es una empresa privada de servicios.

La muestra que se tomó para aplicar los cuestionarios corresponde a 32 hombres y 18 mujeres de los cuales existe un promedio de edad de entre 28 y 35 años de los hombres y de las mujeres entre 24 y 28 años.

La escolaridad está representada con estudios a nivel licenciatura, maestría y diplomados.

DISEÑO DE LA MUESTRA

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

La probabilística.- todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos.

La no probabilística.- 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 tuvieron la misma probabilidad de ser elegidos.

TAMAÑO DE LA MUESTRA

El número total de los mandos medios es de 50 personas, que representan el 100% de la investigación.

$N =$ población total/ muestra representativa

3.6. EVALUACIÓN

3.6.1. ¿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 comparativo, 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 de la empresa Avantel, pues con este se procederá a 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 mandos medios, y por ende, medir el perfil, saber si existe una homogeneidad o heterogeneidad, según sea el caso con el resultado entre los directivos de la empresa pública; de esta manera es que pretendemos presentar en primera instancia la definición de la evaluación, como parte inherente a nuestra investigación.

Para tal efecto, el método de evaluación está basado en los siguientes parámetros:

COEFICIENTE DE CORRELACION DE PEARSON

Es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón. Se simboliza con la letra r .

Las hipótesis a probar son: correlacional, del tipo de “A mayor X, mayor Y”, “A mayor X, menor Y”, “altos valores en X están asociados con altos valores en Y”, “altos valores en X se asocian con bajos valores de Y”.

Utiliza dos variables. La prueba en sí no considera a una como independiente y otro como dependiente, ya que no se trata de una prueba que evalúa la causalidad. La noción de causa-efecto (independiente-dependiente) se puede establecer teóricamente, pero la prueba no considera dicha causalidad.

El coeficiente de correlación de Pearson se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables. Se relacionan las puntuaciones obtenidas de una variable con las puntuaciones obtenidas de otra variable, en los mismos sujetos.

El nivel de medición de las variables es en relación a intervalos o razón.

La interpretación del coeficiente de Pearson puede variar de -1.00 a $+1.00$ donde :
 -1.00 = correlación negativa perfecta (“A mayor X, menor Y” de manera proporcional. Es decir, cada vez que X aumenta una unidad, Y disminuye siempre una cantidad constante). Esto también se aplica “a menor X, mayor Y”.

- 0.90 = Correlación negativa muy fuerte.**
- 0.75 = Correlación negativa considerable.**
- 0.50 = Correlación negativa media.**
- 0.10 = Correlación negativa débil.**
- 0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.**
- +0.10 = Correlación positiva débil**
- +0.50 = Correlación positiva media.**
- +0.75 = Correlación positiva considerable.**
- +0.90 = Correlación positiva muy fuerte.**
- +1.00 = Correlación positiva perfecta.**

(“A mayor X mayor Y” o “a menor X menor Y” de manera proporcional. Cada vez que X aumenta, Y aumenta siempre una cantidad constante).

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

Los principales programas de análisis estadísticos en computadora reporta si el coeficiente es o no significativo, de la siguiente manera:

S = 0 .001 significancia
 0.7831 valor de coeficiente.

Si “s” es menor del valor .05, se dice que el coeficiente es significativo al nivel de .05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error). Si “s” es menor a .01, el coeficiente es significativo al nivel de .01 (99% de confianza de que la correlación sea verdadera y el 1% de probabilidad de error).

La consideración es cuando el coeficiente R de Pearson eleva al cuadrado (r cuadrado), el resultado indica la varianza de factores comunes. Esto es, el % de la variación de una variable debido a la variación de la otra variable y viceversa.

LA PRUEBA “T”

Es una prueba estadística para evaluar si dos grupos difieren entre si de manera significativa respecto a sus medias.

Se simboliza con la letra “t”.

La hipótesis es la diferencia entre dos grupos. La hipótesis de investigación propone que los grupos difieren significativamente entre si, y la hipótesis nula propone que los grupos no difieren significativamente.

La comparación se realiza sobre una variable. Si hay diferentes variables, se efectuaran varia pruebas “t” (una por cada variable). Aunque la razón que motiva a la creación de los grupos puede ser una variable independiente. Por ejemplo:

Un experimento con dos grupo uno al cual se le aplica el estimulo experimental y el otro grupo el de control.

NIVEL DE MEDICION DE LA VARIABLE

Intervalos o razón.

interpretación

el valor “t” se obtiene mediante muestras grandes mediante la formula:

$$t = \frac{\bar{x} - \bar{x}}{\sqrt{\frac{s}{N} + \frac{s}{N}}}$$

Donde \bar{x} , es la medida de un grupo, \bar{x} , es la medida del otro grupo, si s , es la desviación estándar del primer grupo elevada al cuadrado, N es el tamaño del primer

grupo, S es la desviación estándar del segundo grupo elevada al cuadrado, y N es el tamaño del segundo grupo. En realidad, el denominador es el error estándar de la distribución muestral de la diferencia entre medias.

Para saber si el valor “t” es significativo, se aplica la fórmula y se calcula los grados de libertad. La prueba “t” se basa en una distribución muestral o poblacional de diferencia de medias conocida como la distribución “t” de Student. Esta distribución es idéntica por los grados de libertad, los cuales constituyen los números de manera en que los datos puede variar libremente. Son determinantes, ya que nos indican que el valor que debemos esperar “t” dependiendo del tamaño de los grupos que se comparan. Entre mayor número de grados de libertad se tengan, la distribución “t” de Student se acerca más a hacer una distribución normal y usualmente, si los grados de libertad exceden de 120, la distribución normal es utilizada como una aproximación adecuada de la distribución “t” de Student.

Los grados de libertad se calculan así:

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

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

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

Cuanto mayor sea el valor “t” calculado respecto al valor de la tabla y menor sea la posibilidad de error, mayor será la certeza en los resultados.

Cuando el valor de “t” se calcula utilizando un paquete estadístico para computadora, la significancia se proporciona como parte de los resultados y esta debe ser menor a .05 o .01 dependiendo del nivel de confianza seleccionado.

INSTRUMENTOS

DE

MEDICION

(CUESTIONARIOS)

3.6.2 Instrumentos de medición (cuestionarios)

Estilos de liderazgo autodiagnóstico

1

SITUACIÓN:

Sus subordinados no están respondiendo últimamente a su conversación amistosa y obvia preocupación por su bienestar. El rendimiento de sus subordinados desciende rápidamente.

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

- A) Insista en el uso de procedimientos uniformes y en la necesidad del cumplimiento de las tareas.
- B) Esté disponible para tratar los asuntos pero no presione para participar en la discusión.
- C) Hable con los subordinados y luego establezca los objetivos.
- D) No intervenga intencionalmente.

2

SITUACIÓN:

El rendimiento observable de su grupo está aumentando. Usted ha estado haciendo lo posible por asegurarse de que todos los miembros conozcan sus responsabilidades y sus niveles de rendimiento que de ellos se esperan.

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

- A) Inicie una interacción amistosa, pero continúe asegurándose que todos los miembros estén al tanto de sus responsabilidades y de los niveles de rendimientos que ellos se esperan.
- B) No realice ninguna acción determinada.
- C) Haga lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos de la empresa.
- D) De importancia a las tareas y fechas límite.

3

SITUACIÓN:

Los miembros de su grupo no pueden solucionar un problema por si solos. Normalmente usted los ha dejado solos. El rendimiento y las relaciones interpersonales han sido buenas.

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

- A) Trabaje con el grupo y trate de solucionar los problemas.
- B) Deje que el grupo resuelva solo.
- C) Actúe rápida y firmemente para corregir la situación y dirigir al grupo.
- D) Anime al grupo para que trabaje en el problema y esté a su disposición para cualquier discusión.

4

SITUACIÓN:

Usted está considerando un cambio, sus subordinados tienen excelentes antecedentes de logros. Ellos respetan la necesidad de cambio.

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

- A) Permita que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, pero no sea demasiado autoritario.
- B) Anuncie los cambios y luego haga que se cumplan bajo una estrecha supervisión.
- C) Permita al grupo que formule su propia dirección.
- D) Incorpore las recomendaciones del grupo, pero dirigiendo usted mismo el cambio.

5

SITUACIÓN:

El rendimiento de su grupo se ha deteriorado en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr los objetivos. La redefinición de los roles y responsabilidades ha ayudado en el pasado. Han necesitado que se les recuerde continuamente que tienen que cumplir con sus tareas a tiempo.

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

- A) Permita que el grupo formule su propia dirección.
- B) Incorpore la solución a las recomendaciones del grupo, pero vigilando que se alcancen los objetivos.
- C) Redefina los roles y responsabilidades y supervise estrictamente.
- D) Permita que el grupo se involucre en la determinación de los roles y responsabilidades pero no sea demasiado autoritario.

6

SITUACIÓN:

Usted entra a ocupar una posición en la organización donde las operaciones son eficientes. El administrador anterior controla estrictamente la situación. Usted quiere mantener una situación productiva, pero desearía comenzar a humanizar el ambiente.

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

- A) Haga lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos.
- B) Participar con el grupo en el desarrollo del cambio pero dejar que los miembros organicen la realización.
- C) Mostrarse dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero manteniendo el control de la realización de los mismos.
- D) Evitar la confrontación, dejando las cosas como están.

7

SITUACIÓN:

Este líder está considerando algunos cambios importantes en su estructura organizativa. Miembros del grupo han hecho sugerencias sobre la necesidad de cambio. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones.

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

- A) Definir el cambio y supervisarlo estrictamente.
- B) Participar con el grupo en el desarrollo del cambio pero dejar que los miembros organicen la realización.
- C) Mostrarse dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero manteniendo el control de la realización de los mismos.
- D) Evitar la confrontación, dejando las cosas como están.

8

SITUACIÓN:

El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Este líder, se siente algo inseguro por su falta de dirección del grupo.

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

- A) Dejar el grupo solo.
- B) Discutir la situación con el grupo y luego iniciar con él mismo los cambios necesarios.
- C) Tomar medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de una manera determinada.
- D) Mostrar que respalda al grupo en la discusión de la situación, pero sin ser demasiado autoritario.

9

SITUACIÓN:

Este líder ha sido nombrado por su superior jefe de un grupo que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones respecto a la ejecución de ciertos cambios. El grupo además no sabe con claridad cuáles son sus objetivos. La asistencia a las sesiones han sido escasas. Sus reuniones se han convertido casi en fiestas sociales. Sin embargo, potencialmente tienen el talento necesario para ayudar.

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

- A) Dejar que el grupo busque solo las soluciones a sus problemas.
- B) Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilar que se alcancen los objetivos.
- C) Redefinir los niveles de calidad y supervisar cuidadosamente.
- D) Permitir que el grupo intervenga en la determinación de los objetivos, pero sin ser demasiado autoritario.

10

SITUACIÓN:

Los subordinados, normalmente capaces de responsabilizarse, no están respondiendo a la reciente redefinición de niveles de calidad del líder. .

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

- A) Permitir que el grupo intervenga en la redefinición de los niveles de calidad, pero sin tomar en sus manos el control.
- B) Redefinir los niveles de calidad y supervisar cuidadosamente.
- C) Evitar la confrontación a través de no aplicar presión; dejar la situación sin intervenir.
- D) Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilar que se alcancen los niveles de calidad.

11

SITUACIÓN:

Este líder ha sido ascendido a una nueva posición. El jefe anterior no se involucraba en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado bien sus tareas y la dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

- A) Tomar medidas para dirigir a los subordinados hacia trabajar de una manera bien determinada.
- B) Hacer que los subordinados se vean involucrados en la toma de decisiones y reforzar las buenas contribuciones.
- C) Discutir el rendimiento previo con el grupo y luego examinar la necesidad de prácticas nuevas.
- D) Continuar dejando solo al grupo.

12

SITUACIÓN:

Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre los subordinados. El grupo tiene antecedentes notables por sus logros. Los miembros han logrado efectivamente objetivos de largo alcance. Han trabajado en armonía durante el año anterior. Todos están bien capacitados para la tarea.

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

- A) Intentar con los subordinados la solución propuesta por el líder mismo y examinar la necesidad de nuevas prácticas.
- B) Permitir que los miembros del grupo encuentren solos las soluciones.
- C) Actuar rápida y firmemente para corregir y dirigir.
- D) Participar en la discusión del problema proporcionando apoyo a los subordinados.

Escalas de madurez en el trabajo. Esta persona ... para lograr este objetivo										
ESCALAS	ALTA		MODERADA				BAJA			
	8 M4		7	6 M3	5	4	3 M2	2	1 M1	
1. Experiencia en el trabajo	<i>Tiene experiencia necesaria</i>				<i>No tiene experiencia necesaria</i>					
	8	7	6	5	4	3	2	1		
2. Conocimiento del trabajo	<i>Posee conocimientos necesarios</i>				<i>No posee conocimientos necesarios</i>					
	8	7	6	5	4	3	2	1		
3. Entendimiento de los requerimientos del trabajo	<i>Entendimiento total de los requerimientos del trabajo</i>				<i>Algún entendimiento de los requerimientos del trabajo</i>					
	8	7	6	5	4	3	2	1		

Escalas de madurez psicológica. Esta persona ... para lograr este objetivo										
ESCALAS	ALTA		MODERADA				BAJA			
	8 M4		7	6 M3	5	4	3 M2	2	1 M1	
1. Voluntad para tomar responsabilidad	<i>Vehemente</i>				<i>Sin gas</i>					
	8	7	6	5	4	3	2	1		
2. Motivación de logro	<i>Deseoso</i>				<i>Pocos deseos</i>					
	8	7	6	5	4	3	2	1		
3. Voluntad para comprometerse	<i>Es muy dedicado</i>				<i>No se preocupa</i>					
	8	7	6	5	4	3	2	1		

DETERMINACIÓN DE ESTILOS DE DIRECCIÓN					DETERMINACIÓN DE LAS POSIBILIDADES DE ADAPTACIÓN DEL ESTILO DE DIRECCIÓN				
<i>Alternativas de acción</i>					<i>Alternativas de acción</i>				
	(1)	(2)	(3)	(4)		A	B	C	D
1	A	C	B	D	1	+2	-1	+1	-2
2	D	A	C	B	2	+2	-2	+1	-1
3	C	A	D	B	3	+1	-1	-2	+2
4	B	D	A	C	4	+1	-2	+2	-1
5	C	B	D	A	5	-2	+1	-2	-1
6	B	D	A	C	6	-1	+1	-2	+2
7	A	C	B	D	7	-2	+2	+1	-1
8	C	B	D	A	8	+2	-1	-2	+2
9	C	B	D	A	9	-2	+1	+2	-1
10	B	D	A	C	10	+1	-2	-1	+2
11	A	C	B	D	11	-2	+2	-1	+1
12	C	A	D	B	12	-1	+2	-2	+1
	(1)	(2)	(3)	(4)	SUBTOTAL				
					TOTAL				

LIDERAZGO SITUACIONAL

Estilo del líder

CONDUCTA DE RELACIÓN ↑ ↓	(Alta)	Alta relación/Baja Tarea	PARTICIPAR S3	PERSUADIR S2	Alta tarea/Alta relación
	(Baja)	DELEGAR S4	Baja Relación /Baja tarea	Alta Tarea / Baja Relación	

← CONDUCTA DE TAREA (CONDUCTA DE DIRECCIÓN) → (ALTA)

ALTA	MODERADA		BAJA
M4	M3	M2	M1

Madurez de los seguidores

DIFERENCIAS ENTRE JEFE Y LÍDERES

Es difícil definir y explicar las diferencias entre jefes y líderes. Reconociendo esto, las siguientes declaraciones lo pueden ayudar a distinguir sus capacidades de liderazgo. Haga una marca "X" en la raya apropiada, dependiendo de si está de acuerdo o en desacuerdo.

DE ACUERDO	EN DESACUERDO	
_____	_____	Un buen gerente es feliz siguiendo la dirección y sugerencias de arriba. Un jefe es más apto para considerar el futuro, anticipar necesidades, problemas y consecuencias antes de que le digan que se necesita acción.
_____	_____	Un buen jefe está deseoso de aceptar responsabilidades. Un líder busca responsabilidad.
_____	_____	Un jefe efectivo toma riesgos moderados (cuando las probabilidades lo favorecen). Un líder acepta riesgos mayores cuando tienen el resultado potencial de aumentar el progreso, y se compromete a planes de acción con mayor determinación.
_____	_____	Un líder tiene más espíritu emprendedor que un jefe básico.
_____	_____	Un jefe es más apto para aceptar asignaciones confortables, mientras que el líder busca oportunidades más demandantes para demostrar su potencial de liderazgo.
_____	_____	Un jefe normalmente ve a aquellos que están bajo su supervisión como empleados. Un líder ve a los empleados como miembros de su equipo y seguidores.
_____	_____	La diferencia básica entre jefe y líderes es su actitud. Muchos gerentes se conforman con fijarse metas modestas, apaciguar a otros, buscar ambientes de trabajo confortables y usar el poder con cuidado. Un líder tiende a fijar metas más demandantes, reta a los demás y crea un ambiente de trabajo más dinámico.

INSTRUCCIONES

Considere las situaciones en las que encuentre que sus deseos difieren de los de otra persona. Cómo responde usted generalmente a dichas situaciones?

En las páginas siguientes encontrará usted varias afirmaciones que describen posibles comportamientos al reaccionar ante estas diferencias. Para cada par de enunciados, favor de circular UNA SOLA LETRA (1ª A ó 1ª B) que corresponda a la afirmación que sea más característica de su comportamiento o creencia.

En muchos casos, ni el enunciado A ni el B serían muy representativos de su comportamiento, pero en este caso, favor de escoger aquél que describa mejor la reacción que más probablemente tendría usted.

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

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

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

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

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

6. A. Trato de evitar crearme una situación desagradable.
B. Trato de triunfar en mi postura.
7. A. Trato de posponer el asunto hasta que tenga tiempo para pensarlo.
B. Renuncio en ciertos puntos para ganar en otros.
8. A. Generalmente soy firme en la persecución de mis metas.
B. Intento expresar abiertamente todas las preocupaciones y problemas de inmediato.
9. A. Siento que siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.
B. Me esfuerzo por ganar el argumento.
10. A. Soy firme para lograr mis metas.
B. Intento encontrar una resolución en que ambos cedamos.
11. A. De inmediato intento sacar a luz todos los intereses y problemas.
B. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.
12. A. En ocasiones evito expresar opiniones que puedan crear controversia.
B. Intento por encontrar una solución en que ambos cedamos.
13. A. Propongo transigir.
B. Presiono para dejar bien clara mi opinión.
14. A. Le explico mis ideas a la otra persona y le pido que explique las suyas.
B. Intento Demostrar a la otra persona la lógica y beneficios de mi postura.

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

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

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

18 ■ A. Dejo que la otra persona sostenga su punto de vista, si esto la hace feliz.
B. Dejo que la otra persona gane algunos argumentos si me permite ganar a mi en los míos.

19 ■ A. De inmediato intento sacar a la luz todos los intereses y problemas.
B. Intento posponer los problemas hasta que he tenido tiempo de pensar.

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

21 ■ A. Al abordar las negociaciones intento ser considerado hacia los deseos de la otra persona.
B. Siempre me inclino a tener una abierta discusión del problema.

22 ■ A. Intento encontrar una postura intermedia entre su opinión y la mía.
B. Afirmando mis deseos.

23. A. Con frecuencia me interesa satisfacer todos nuestros deseos.
B. En ocasiones dejo que otros asuman la responsabilidad de resolver el problema.

24. A. Si la opinión de la otra persona parece ser muy importante para él, intentaré cumplir con sus deseos.
B. Intento hacerlo transigir.

25. A. Intento mostrarle la lógica y beneficios de mi persona.
B. Al abordar las negociaciones, intento ser considerado hacia los deseos de la otra persona.

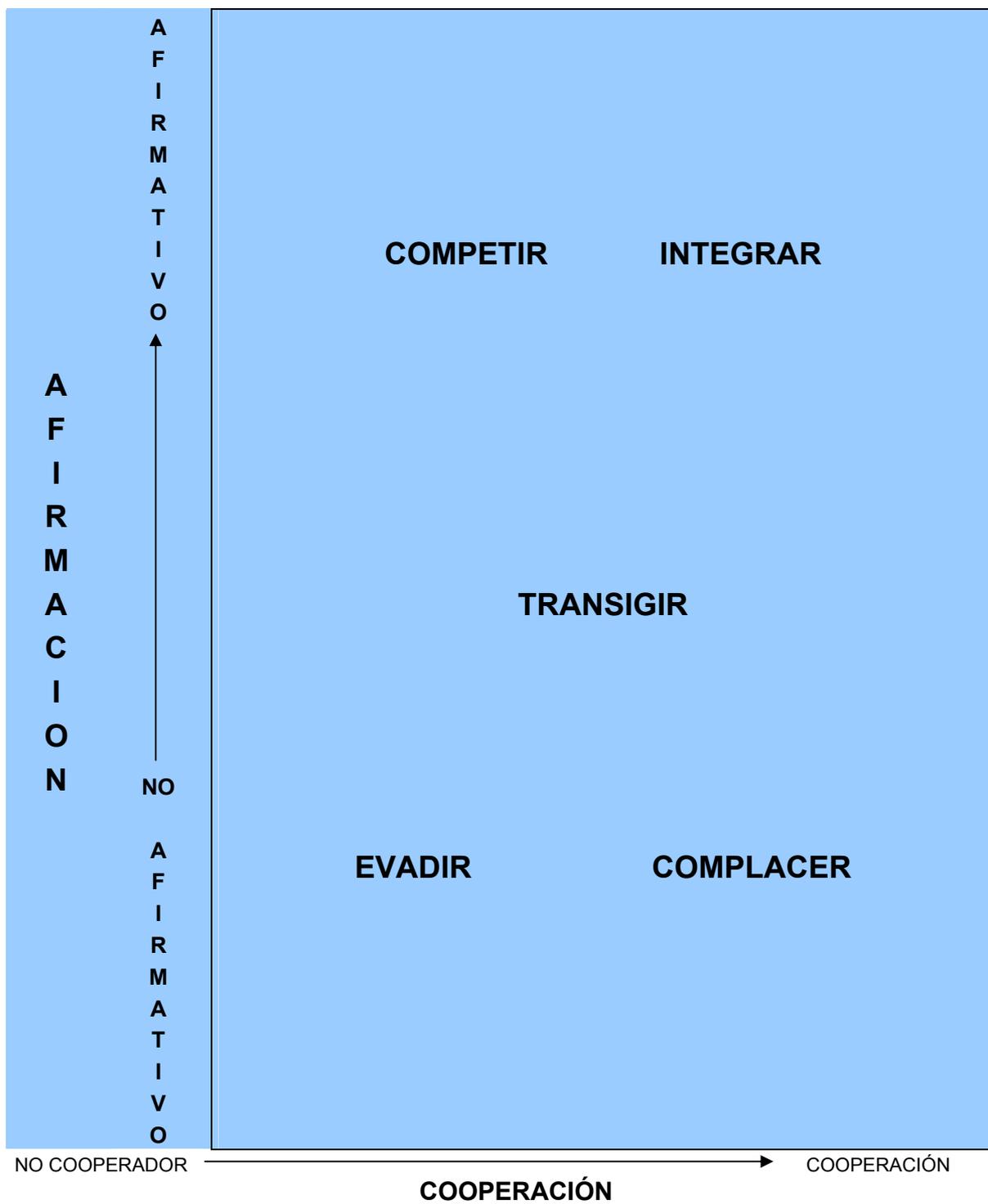
26. A. Propongo que ambos transijamos.
B. Casi siempre me interesa satisfacer todos nuestros deseos.

27. A. En ocasiones evito asumir posturas que puedan crear controversia.
B. Dejo que la otra persona sostenga sus puntos de vista, si esto la hace feliz.

28. A. Usualmente persigo mis metas con firmeza.
B. Usualmente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución.

29. A. Propongo que ambos transijamos.
B. Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.

30. A. Intento no lastimar los sentimientos de la otra persona.
B. Siempre comparto el problema con la otra persona con el fin de llegar a una solución.



TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO T. K.

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

Tabulación del Cuestionario T.K. 2

		COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
A L T O	100%	12		12	12	12
		11		11	11	11
		10	12	10	10	10
			11		9	9
						8
2 5 %	95%	-----				
		9	10			
				9	8	7
	80%	-----				
		8	9			
M E D I O		7		8		6
	70%	-----				
					7	
	60%	-----				
		6	8		6	
	50%	-----				
		5	7			5
5 0 %	40%	-----				
		4		6	5	4
	30%	-----				
			6	5		
B A J O		3			4	3
	20%	-----				
			5			
	10%	-----				
		2		4	3	
			4	3		
			3	3		
	1	2	2	2	2	
	0	1	1	1	1	
2 5 %			0	0	0	0
	0%	-----				

ESTILOS DE COMUNICACIÓN

INTRODUCCIÓN:

Elija, en cada grupo de dos características, la que corresponda mejor a su personalidad. Las características de un grupo dado no se excluyen la una a la otra. Haga su elección lo más espontánea posible. No hay aquí una respuesta errónea.

- 1.- Me gusta la acción
- 2.- Trato los problemas metódicamente

- 3.- Pienso que el trabajo de equipo es más eficaz que el trabajo individual
- 4.- Me gusta mucho la novedad

- 5.- Me interesa más el futuro que el pasado
- 6.- Me gusta trabajar con otras personas

- 7.- Me gusta asistir a las reuniones de grupo bien organizadas
- 8.- Atribuyo una gran importancia a los plazos establecidos

- 9.- No soporto dejar las cosas para mañana, para más tarde
- 10.- Pienso que las nuevas ideas deben ser probadas antes de aplicarlas

- 11.- Me gusta la emulación que crean las relaciones con otros colegas
- 12.- Estoy siempre a la búsqueda de nuevas posibilidades

- 13.- Me interesa fijar mis propios objetivos
- 14.- Cuando emprendo una tarea, me gusta llevarla a término

- 15.- Trato de comprender lo mejor posible las emociones de la gente
- 16.- Cuando estoy en desacuerdo con mi entorno, no dudo en hacerlo saber.

- 17.- Me gusta recibir apreciaciones sobre mi trabajo
- 18.- Encuentro el método del paso a paso muy eficaz

19.- Pienso que percibo bastante bien la psicología de las personas
20.- Me gusta la búsqueda de soluciones creativas a los problemas

21.- Hago constantemente extrapolaciones y proyecciones
22.- Soy sensible a las necesidades de los otros

23.- La planificación es la clave del éxito
24.- Me pongo impaciente cuando las deliberaciones duran mucho tiempo.

25.- Sé permanecer en calma cuando estoy bajo presión
26.- Atribuyo un gran valor a la experiencia

27.- Escucho a la gente
28.- Dicen que reacciono rápidamente

29.- Atribuyo una importancia capital a la cooperación
30.- Hago uso de la lógica para juzgar diferentes posibilidades

31.- Me gusta hacer varios trabajos simultáneamente
32.- Me interrogo siempre

33.- Aprendo por experiencia
34.- Pienso que sé dominar mis emociones

35.- Sé prever las reacciones eventuales a ciertas decisiones
36.- No me gustan los detalles

37.- El análisis debe siempre preceder a la acción
38.- Soy capaz de juzgar el ambiente que reina en el seno de un grupo

39.- Tengo tendencia a emprender los trabajos y a no terminarlos
40.- Me siento capaz de tomar decisiones

41.- Busco las tareas difíciles

42.- Tengo muy en cuenta la observación y los datos

43.- Expreso francamente mis sentimientos

44.- Me gusta concebir nuevos proyectos

45.- Me gusta mucho leer

46.- Creo poder 'aceitar los engranajes'

47.- Me gusta no tener que ocuparme de más de una cuestión a la vez

48.- Me gusta obtener resultados

49.- Me alegra aprender a conocer mejor a otras personas

50.- Me gusta la variedad

51.- Los hechos hablan por ellos mismos

52.- Utilizo lo más posible mi imaginación

53.- Los trabajos de largo aliento me impacientan

54.- Mi pensamiento está siempre en actividad

55.- Las grandes decisiones deben ser tomadas con prudencia

56.- Creo firmemente que la colaboración se impone para la ejecución de un trabajo.

57.- En general, tomo las decisiones sin reflexionar demasiado

58.- Las emociones son fuente de problemas

59.- Me gusta tener el afecto de mis colegas

60.- Veo rápidamente las vinculaciones lógicas

61.- Pruebo mis ideas nuevas sobre otras personas

62.- Creo en los métodos científicos

63.- Me gusta que las cosas se hagan

64.- Las buenas relaciones son indispensables

65.- Soy impulsivo

66.- Acepto que las personas sean diferentes unas de otras

67.- La comunicación es, en sí misma, un fin

68.- Me gusta la competencia intelectual

69.- Me gusta organizar

70.- Paso, a menudo, de una tarea a otra

71.- Resulta creativo hablar y trabajar con otras personas

72.- Es esencial afirmarse

73.- Me gusta jugar con las ideas

74.- No me gusta perder mi tiempo

75.- Me gusta hacer aquello que sé hacer bien

76.- Aprendo estando en contacto con otros

77.- Encuentro los principios abstractos interesantes y agradables

78.- Tengo la paciencia de ocuparme de los detalles

79.- Me gustan las declaraciones breves, que van directamente al punto

80.- Tengo confianza en mí mismo

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Marque con un círculo los números correspondientes a las características que usted ha elegido y cuéntelas. El máximo es de 20 características por estilo y su total para los cuatro estilos debe ser de 40.

Estilos	Concepto	PREGUNTAS
Estilo No. 1	Es el de la gente de acción . A las personas que tienden hacia este estilo les gusta la acción, el éxito, las tareas a ejecutar, la progresión, la resolución de problemas.	1 – 8 – 9 – 13 – 17 – 24 – 26 – 31 – 33 – 40 – 41 – 48 - 50 – 53 – 57 – 63 – 65 – 70 – 74 – 79
Estilo No. 2	Es el de la gente de método . Les gustan los hechos, la organización, la estructuración, las estrategias, las tácticas.	2-7-10-14-18- 23 – 25 – 30 – 34 – 37 – 42 – 47 – 51 – 55 – 58 – 62 – 66 – 69 – 75 – 78.
Estilo No. 3	Es el de aquellos que están más cerca de las relaciones humanas . Les interesan los problemas de la sociedad, las interacciones, la comunicación, el trabajo en grupo, la motivación, los sistemas sociales.	3 – 6 – 11 – 15 – 19 – 22 – 27 – 29 – 35 – 38 – 43 – 46 – 49 – 56 – 59 – 64 – 67 – 71 – 76 – 80.
Estilo No. 4	Es el de la gente de ideas . Les gustan los conceptos, las teorías, los intercambios de ideas, la innovación, la creatividad, la novedad.	4-5-12-16-20 – 21 – 28 – 32 – 36 – 39 – 44 – 45 - 52 – 54 – 60 – 68 – 72 – 73 – 77.

Descripción de los sistemas de valores:

Cuatro sistemas de valores han sido utilizados para construir este test de autoanálisis. Dos hipótesis aparecen como base de la teoría:

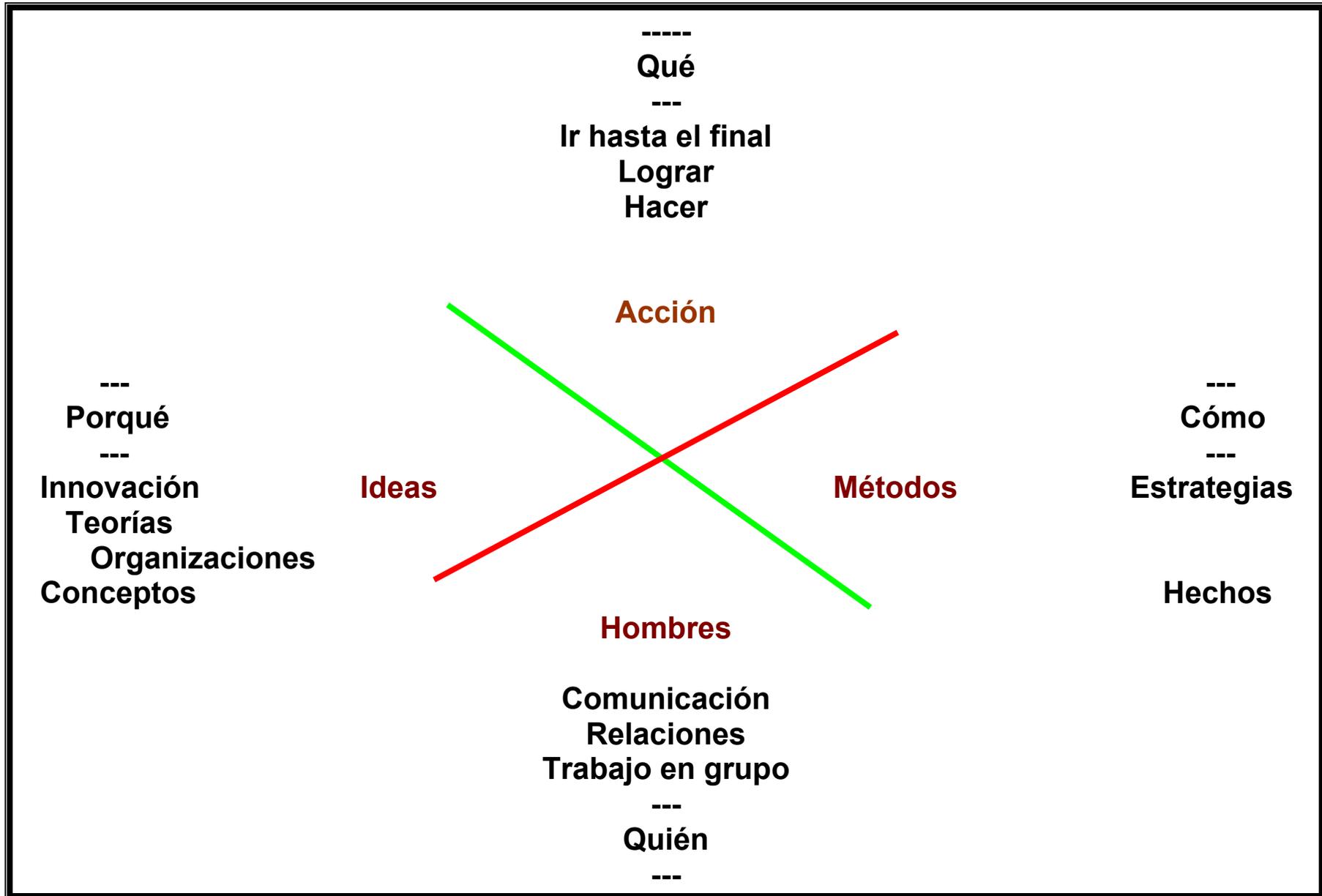
- Estos cuatro sistemas de valores se encuentran en toda cultura y en todo individuo;
- Esos valores influyen nuestros modos de comunicación.

Resumen de los cuatro grandes sistemas de valores:

Hacer los comentarios siguientes en este momento del ejercicio.

- Cada uno lleva en sí los cuatro sistemas de valores (verificar si ningún estudiante registró alguna puntuación nula en el test de autoanálisis).
- Cada uno tiene un estilo dominante y un estilo con el cual no se siente cómodo (solicitar a cada estudiante de tomar consciencia de su resultado más elevado, el cual refleja su estilo dominante por el momento).
- La importancia de los sistemas de valor varía en función de las situaciones en las que estamos implicados.
- Los sistemas de valor son el resultado de los siguientes cuatro principales factores:
 - de la personalidad del individuo
 - de su patrimonio cultural
 - de sus experiencias pasadas
 - de las situaciones presentes

RESUMEN DE LOS CUATRO GRANDES SISTEMAS DE VALORES



CUADRO DE LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN
(Descripción de las principales características)

Características Estilos	Manifestaciones	Método
Inclinados hacia la acción	Hablan de: - Resultados - responsabilidad - objetivos - retroacción - performance - experiencia - productividad - desafíos - eficacia - realizaciones - progreso - cambios - decisiones	Son: - Programáticos (realistas) - Directos (van directo al punto) - Impacientes - Decididos - RÁPIDOS (PASAN DE UNA IDEA A OTRA) - ENERGÉTICOS (LANZANDO DESAFÍOS A LOS OTROS)
Los métodos (aspecto racional)	Hablan de: - hechos - puesta a prueba - procedimientos - análisis - planificación - observaciones - control - prueba - ensayos - detalles	Son: - Sistemáticos (proceden paso a paso) - Lógicos (se interesan por las causas y los efectos) - Concretos - Verbales - POCO EMOTIVOS - PRUDENTES - Pacientes
Los hombres (las relaciones humanas)	Hablan de: - gente - plenitud - necesidades - sensibilidad - motivaciones - toma de conciencia - trabajo de equipo - cooperación - comunicación - creencias - sentimientos - valores - espíritu de equipo - aspiraciones - comprensión - relaciones	Son: - espontáneos - comprensivos - cálidos - subjetivos - EMOTIVOS - PERSPICACES - SENSIBLES
Las ideas (aspecto conceptual)	Hablan de: - conceptos - interdependencia - innovaciones - nuevos medios - creatividad - nuevos métodos - ocasiones - problemas - posibilidades - perspectivas - grandes propósitos - soluciones de recambio - novedades en sus dominios de actividad	Son: - imaginativos - carismáticos - difíciles de comprender - egocéntricos - IRREALISTAS - CREATIVOS - PLENOS DE IDEAS - provocantes

INVENTARIO DE LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN

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

INSTRUCCIONES:

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

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

No consulte a nadie mientras responde este inventario. Puede discutirlo con alguien después de que lo haya completado. Recuerde que el valor de este formulario perderá si usted cambia cualquier respuesta durante o después de la discusión con otra persona.

Son necesarias sus respuestas sinceras. Por favor sea franco en sus contestaciones, ya que sus respuestas serán confidenciales.

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

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

La columna de SI debe usarse cuando la pregunta acontece la mayoría de las veces o usualmente. La columna del NO debe usarse cuando la pregunta puede responderse cuando acontece raras veces o nunca. La columna A VECES debe

usarse sólo cuando usted definitivamente no puede responder SI ó NO. Use esta columna lo menos posible.

Lea cuidadosamente cada pregunta. Si no puede dar la respuesta exacta a la pregunta, conteste lo mejor que pueda pero esté seguro de contestar cada pregunta. No existen respuestas correctas o equivocadas. Conteste de acuerdo al modo como usted sienta en el momento presente.

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

	SI (USUALMENTE)	NO (MUY RARAS VECES)	A VECES
1. En la conversación surgen sus palabras de la manera como usted quiera.			
2. ¿Cuándo se le pregunta algo que no está claro pide a su interlocutor que explique lo que quiso decir?			
3. ¿Cuándo se trata de explicar algo las otras personas tienen la tendencia a “poner en su boca”, es decir, a explicar lo que usted dijo?			
4. ¿Asume simplemente que las otras personas conozcan lo que usted trata de decir sin que usted explique lo que realmente quiso decir?			
5. ¿Pide siempre a la otra persona que le diga a usted cómo siente o qué piensa ella del asunto que usted trata de ponerle?			
6. ¿Le es difícil hablar con otras gentes?			
7. ¿En la conversación, habla de las cosas que son de interés para ambos (usted y la otra persona).			
8. ¿Encuentra difícil expresar sus ideas cuando difieren de las que tienen los que la rodean?			
9. ¿En la conversación, trata de			

ponerse “los zapatos de la otra persona”, es decir, en el lugar de ella?			
10. ¿En la conversación, tiene la tendencia a hablar más que la otra persona?			
11. ¿Está consciente de cómo su tono de voz puede afectar a los otros?			
12. ¿Se reprime de decir algo que sabe que sólo herirá a los otros, o hará el asunto peor?			
13. ¿Le es difícil aceptar críticas constructivas de parte de los demás?			
14. ¿Cuando alguien ha herido sus sentimientos, discute el asunto con él (ella)?			
15. ¿Pide excusas posteriormente al otro, cuando pudiera haber herido los sentimientos de él (ella)?			
16. ¿Le incomoda mucho que alguien esté en desacuerdo con usted?			
17. ¿Le es difícil pensar lúcidamente cuando está enojado con alguien?			
18. ¿Fracasa al mostrar su desacuerdo con otros porque se siente temeroso de que ellos se enojen?			
19. ¿Cuándo surge un problema entre usted y otra persona, puede discutirlo sin enojarse?			
20. ¿Está satisfecho de la manera como arregla sus diferencias con los otros?			
21. ¿Se enfurruña y pone mala cara cuando alguien lo molesta?			
22. ¿Se torna muy incómodo cuando			

alguien le hace un cumplido?			
23. ¿Generalmente puede confiar en las personas?			
24. ¿Le es difícil dar cumplidos y alabanzas a los demás?			
25. ¿Trata deliberadamente de ocultar, callar, disimular, reservar sus propias faltas a los demás?			
26. ¿Ayuda a los otros para que le comprendan diciendo cómo piensa, siente y cree usted?			
27. ¿Le es difícil confiarse de los demás?			
28. ¿tiene tendencia a cambiar la conversación cuando sus sentimientos se mezclan en una discusión?			
29. ¿en la conversación, deja que la otra persona termine de hablar antes que usted intervenga en lo que está diciendo ella?			
30. ¿Nota que no pone atención cuando está conversando con otros?			
31. ¿Trata siempre de captar el significado de lo que se dice, cuando alguien está hablando?			
32. ¿Cuándo usted habla con otros muestran que están escuchando?			
33. ¿En una discusión le es difícil ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona?			
34. En la conversación, puede notar la diferencia entre lo que una persona está diciendo y lo que ella puede estar sintiendo?			

<p>35. ¿Puede estar escuchando a los otros cuando realmente no lo está?</p>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
<p>36. ¿Cuándo habla, se da cuenta de cómo los otros reaccionan a lo que usted está diciendo?</p>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
<p>37. ¿Siente que los demás quisieran que usted fuera un tipo de persona diferente de lo que es?</p>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
<p>38. ¿Comprenden los demás los sentimientos de usted?</p>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
<p>39. ¿Le hacen comentarios los demás de que usted pretende estar siempre en lo correcto?</p>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
<p>40. ¿Admite que se equivoca cuando sabe que se equivoca sobre algo?</p>	<hr/>	<hr/>	<hr/>

INVENTARIO DE COMUNICACIÓN INTEPERSONAL

NORMAS Y CLASES DE PUNTUACIÓN

INSTRUCCIONES:

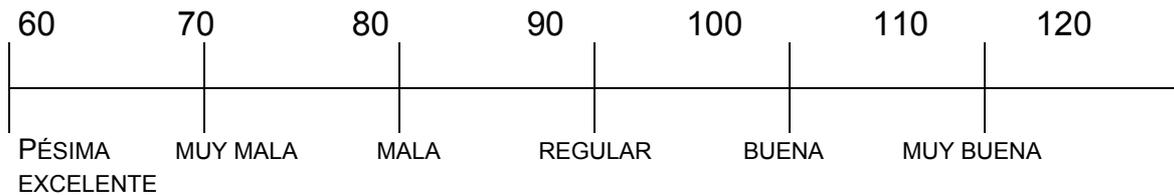
Vea como respondió cada pregunta del inventario. Enfrente de cada una escriba el peso apropiado de la tabla de esta página. Por ejemplo, si usted contestó "SI" a la pregunta No. 1, usted va a encontrar abajo que obtendrá tres puntos: escriba el No. 3 enfrente de la pregunta No. 1 en el inventario y proceda a calificar la pregunta No. 2. 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 INTERPERSONAL

(CONÓCETE A TI MISMO)

ESCALA 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 y 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 (para los demás)	5, 7, 13, 14, 22, 24, 25, 26 y 27

AUTOEVALUACIÓN DE LA HABILIDAD PARA DAR Y RECIBIR RETROALIMENTACIÓN

INVENTARIO DE LA HABILIDAD PARA DAR Y RECIBIR RETROALIMENTACIÓN.

A continuación se presenta un inventario que le ayudará a descubrir su habilidad para dar y recibir retroalimentación.

INSTRUCCIONES.

Lea con atención cada una de las 10 situaciones propuestas. Indique cuál de las dos reacciones descritas se asemeja más a su propio comportamiento en una situación similar. Distribuya 5 puntos entre las dos alternativas, por ejemplo "A" se parece más a la que usted haría asígnele más puntos que a "B", puede usar cualquier combinación siempre que sume 5 puntos.

Trate de reaccionar cada situación con su propia experiencia personal y responda tal como es su comportamiento usual y no como usted debería o quisiera proceder.

SITUACION 1.- Uno de sus colaboradores ha bajado notablemente su rendimiento en el trabajo. Usted ha decidido hablar con él: ¿Cómo lo haría?

- A. En la siguiente junta de evaluación le manifestaría, sin rodeos, mi inconformidad con él.
- B. Lo llamaría en forma privada para manifestarle que he observado la baja de su rendimiento y que estoy interesado en saber que le pasa.

A =

B =

SITUACION 2.- Uno de sus amigos le hace saber que un aspecto de su comportamiento impide que las personas se acerquen espontáneamente a usted. ¿Qué haría?

- A. Le pediría que explicara detalladamente lo que él ha observado y que me sugiriera los cambios que necesito hacer.
- B. Me sentiría lastimado por su crítica y justificaría mi conducta explicándole por qué me comporto así.

A =

B =

SITUACION 3.- Uno de sus colaboradores le hace una observación acerca de la inconsistencia que usted muestra en su planteamiento de las metas en el trabajo. ¿Cuál sería su reacción?

A. Le respondería: “Eso es lo que tú crees”.

B. Le respondería: “Voy a revisar lo que me dices y a compararlo con mis experiencias en otros trabajos”

A =

B =

SITUACION 4.- Una persona le ha pedido que le dé su opinión acerca de su situación en la última junta de trabajo. ¿Cómo lo haría?

A. Le describiría como fueron sus intervenciones de tal manera que él pudiera darse cuenta si fueron apropiadas o no.

B. Le diría que yo interpreto sus intervenciones como una búsqueda de poder ante el grupo y que eso me parece muy bien.

A =

B =

SITUACION 5.- Usted tiene la obligación de indicarle a su secretaria que ella no responde con la suficiente cortesía las llamadas telefónicas de las personas con las que usted se relaciona. ¿Qué le diría?

A. Que con esa actitud demuestra que no tiene mucha educación y que le recomienda que tenga más cuidado.

B. Que el tono de voz que utiliza puede intimidar a las personas y que para la organización sería más importante que ella tratara de suavizarla.

A =

B =

SITUACION 6.- Una persona que lo conoce bien le propone darle información acerca del trato que le da usted a sus colaboradores. ¿Cómo reaccionaría usted?

A. Trato de orientar la conversación hacia lo difícil que es mandar a las personas.

B. Le digo que para mí sería importante conocer su punto de vista.

A =

B =

SITUACION 7.- Cuando alguno de sus colaboradores le indica a usted que tuvo una posible falla en la aplicación de las políticas de administración de personal. ¿Qué haría?

- A. Le diría "Me puede explicar ¿cuál fue la posible falla y en qué situación se dio?"
- B. Me quedaría pensando en lo que realmente me quiso decir con eso y qué intenciones tuvo al hacerlo.

A =

B =

SITUACION 8.- A usted le molestó que un colaborador suyo le llevara la contraria frente a su jefe. ¿Cuál sería su reacción?

- A. Le diría con toda seriedad que me molestó su comportamiento.
- B. Disimularía mi enojo diciéndole que no se preocupara pero que tuviera más cuidado.

A =

B =

SITUACION 9.- Usted ha observado que algunos de sus colaboradores se muestran desilusionados por la situación económica del país y esto ha afectado su motivación en el trabajo. ¿Qué haría al respecto?

- A. No les diría nada puesto que ni ellos ni yo podemos modificar esa situación.
- B. Les diría que son unos irresponsables.

A =

B =

SITUACION 10.- Alguien le está diciendo algo acerca de su conducta que a usted mismo no le gusta. ¿Cuál sería su reacción?

- A. Oigo lo que el otro me dice, pero trato de restarle importancia.
- B. Escucho al otro con mucho interés y me concentro en lo que me dice.

A =

B =

INSTRUCCIONES PARA CALIFICAR EL INVENTARIO

Traslade los puntos que asignó a cada alternativa de acuerdo a la siguiente tabla:

Dar retroalimentación		Recibir retroalimentación	
Situación	Sumar puntos de alternativa	Situación	Sumar puntos de alternativa

1. B _____

2. A _____

4. A _____

3. B _____

5. B _____

6. B _____

8. A _____

7. A _____

9. A _____

10. B _____

S U M A = _____

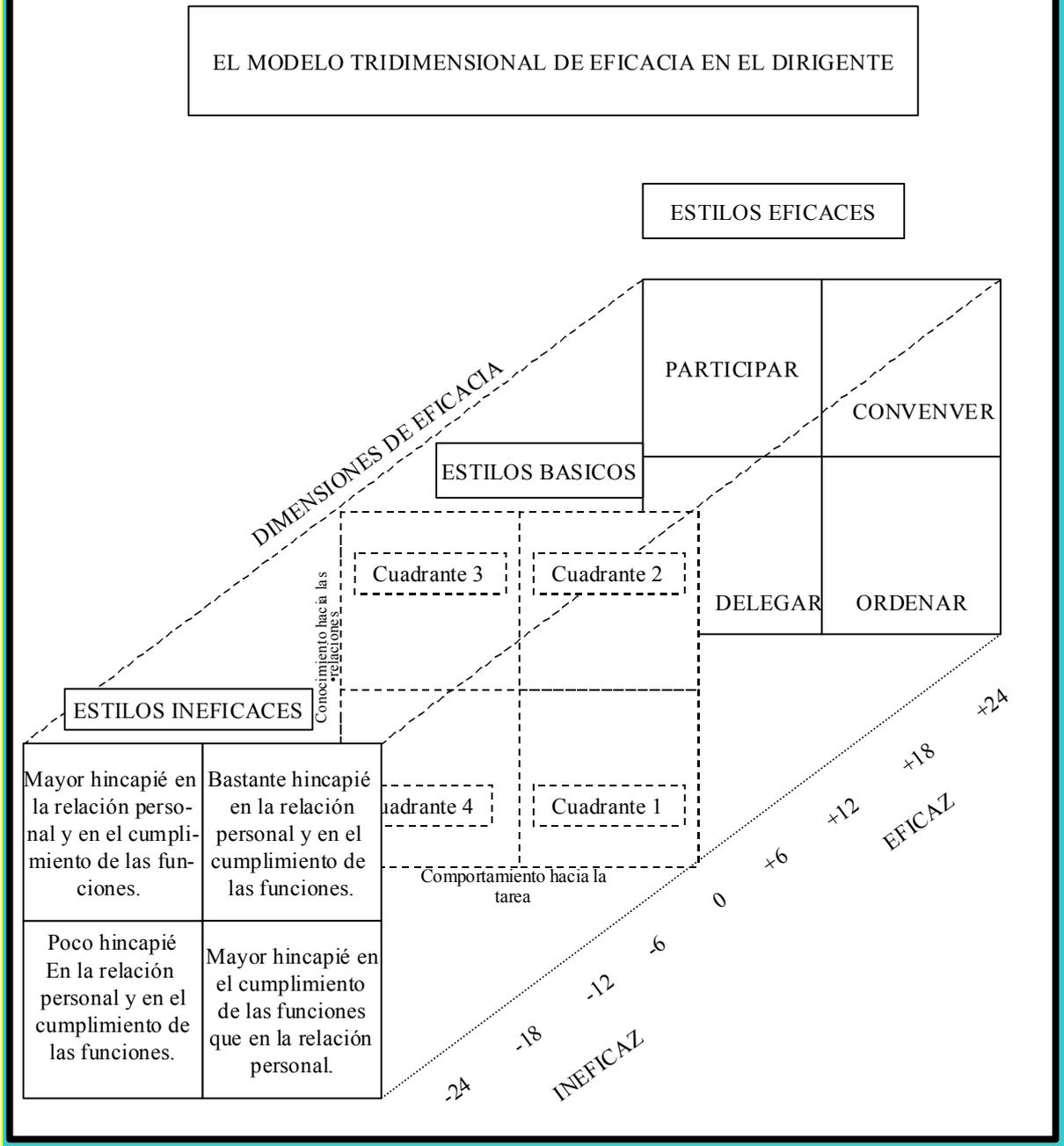
S U M A = _____

Multiplique por 4 cada suma, exprese el resultado como un porcentaje (%)

DAR RETROALIMENTACIÓN _____%

RECIBIR RETROALIMENTACIÓN _____%

EL MODELO TRIDIMENSIONAL DE EFICACIA EN EL DIRIGENTE



PRESENTACION

DE LA

INFORMACION

4. METODO DE ANALISIS DE DATOS.

Para realizar el análisis de los datos y comprobación de las hipótesis planteadas, se ha utilizado el paquete estadístico para ciencias sociales **SPSS**, el cual fue desarrollado en la Universidad de Chicago, en donde se ha calculado la prueba **T de Student** que incluye las medidas estadísticas necesarias para nuestro estudio (por ejemplo. Media, mediana, moda, desviación estándar, valor mínimo y máximo).

Mediante esta prueba se pretende obtener información relevante que nos permita inferir acerca de la validez de las hipótesis de investigación.

Por otra parte, también se ha aplicado **Correlación de Pearson** pues por medio de la información resultante, podremos determinar en que grado se dieron cambios en las variables medidas de acuerdo con la de otras organizaciones de la administración pública. A continuación, presentaremos la información recopilada y estudiada de acuerdo a la estadística aplicada y método de análisis empleado.

4.1 PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Una vez recolectada los datos acerca del puntaje obtenido por cada participante en los tres instrumentos de medición, se concentra la información en una tabla. La tabla tendrá la información de puntaje obtenido de cada variable a estudiarse (Liderazgo, Comunicación y Manejo de Conflictos).

Para fines descriptivos y como complemento del método de análisis a emplearse, se presenta dicha información de forma gráfica así como algunos parámetros estadísticos como: media, moda, mediana; lo que nos permitirá determinar las tendencias de comportamiento presentadas en cada caso con las demás organizaciones de la Administración Pública.

En los siguientes cuadros podrá observarse el puntaje obtenido por cada participante en cada uno de los instrumentos de medición de la empresa Avantel del área de servicios.

RESULTADOS

DE LA

EMPRESA AVANTE

RESULTADOS DE LA MUESTRA MANDOS MEDIOS DE AVANTE DEL AREA DE SERVICIOS EN CUANTO AL ESTILO DE LIDERAZGO EVALUADO POR EL CUESTIONARIO DE HERSEY Y BLANCHARD.

LIDERAZGO AVANTEL					
NOMBRE	Autócrata	Equipo	Club campestre	Empobrecido	Evaluacion
1 Ramón Cabrera León	1	3	5	0	Eficaz
2 Fernando Casas Estudillo	-2	5	3	-1	Eficaz
3 Elizabeth Correa Sandoval	-2	3	3	1	Eficaz
4 María Luisa López Oviedo	-2	1	4	-2	Eficaz
5 Verónica Sosa Robles	2	5	1	-2	Eficaz
6 Nora Díaz Alvarado	0	3	1	1	Eficaz
7 Joaquín Montes Robles	-2	4	4	-2	Eficaz
8 Gabriela Hernández Corona	1	2	2	0	Eficaz
9 José Luis Pérez Gasca	-7	5	0	0	Ineficaz
10 Lorena Solchaga Barcenás	-6	-1	2	0	Ineficaz
11 Kenya Montero García	1	1	6	0	Eficaz
12 Nancy Urbina Saldaña	0	5	2	3	Eficaz
13 Gustavo Casillas Rocha	-2	5	4	2	Eficaz
14 Miguel Espinosa Miguel	-2	5	6	0	Eficaz
15 Corina Fernández Dávila	-2	5	6	2	Eficaz
16 Georgina Enciso Sánchez	1	4	6	2	Eficaz
17 Alejandro Perea Fuentes	0	2	6	1	Eficaz
18 José Francisco León Aguilar	-2	2	5	1	Eficaz
19 Ramón Méndez Mata	-5	-1	4	0	Ineficaz
20 Ángel Reyes Martínez	-6	1	1	-2	Ineficaz
21 Raúl Díaz Rodríguez	5	2	2	1	Eficaz
22 Suzuki Shibayama Toledo	2	4	4	0	Eficaz
23 Esther Quiroz Vázquez	2	4	6	0	Eficaz
24 Saúl García Cruz	0	5	6	0	Eficaz
25 Arturo Silva Mercado	1	4	6	-1	Eficaz
26 Alfredo Hernández Salcedo	1	5	3	1	Eficaz
27 Laura Jardon González	-7	4	3	1	Eficaz
28 Guadalupe Jiménez Lizardi	-6	4	5	1	Eficaz
29 Roberto López Sierra	-6	4	3	-2	Ineficaz
30 Alicia Montserrat Ponce Mares	-2	4	5	0	Eficaz
31 Gustavo Alejandro Toscano	-2	5	3	1	Eficaz
32 Carlos Amaya Anzaldo	-5	6	4	1	Eficaz
33 Sandra Díaz Bibiesca	-2	5	4	1	Eficaz
34 Carlota Andrade Berzaba	-2	5	4	1	Eficaz
35 Andrés Álvarez Berzaba	-6	5	4	1	Eficaz
36 Margarita Anaya Bilbao	-7	5	3	1	Eficaz
37 Bertha Cuadra Díaz	-1	4	4	1	Eficaz
38 Rodolfo Sánchez Zamudio	-2	5	6	0	Eficaz
39 Eduardo Tenorio Villavicencio	1	5	6	0	Eficaz

RESULTADOS DE LA MUESTRA DE LOS MANDOS MEDIOS DEL AREA DE SERVICIOS EN CUANTO AL ESTILO DE LIDERAZGO EVALUADO POR EL CUESTIONARIO DE HERSEY Y BLANCHARD.

LIDERAZGO AVANTEL					
NOMBRE	Autócrata	Equipo	Club campestre	Empobrecido	Evaluacion
40 <i>Carlos Zarza Pinto</i>	1	5	6	0	Eficaz
41 <i>Carlos Adrián Ramírez Gómez</i>	-6	4	6	0	Eficaz
42 <i>José Ricardo Zapata Solís</i>	-7	5	4	2	Eficaz
43 <i>Fernando Gómez Zarazua</i>	-2	5	4	2	Eficaz
44 <i>Martha Solís Espinoza</i>	-2	5	6	2	Eficaz
45 <i>José Zavala Ortiz</i>	-2	5	6	1	Eficaz
46 <i>Jaime García Ugalde</i>	-2	5	6	2	Eficaz
47 <i>Liliana Serrani Uresti</i>	-2	5	6	1	Eficaz
48 <i>Claudia Colin Estrada</i>	-6	5	6	2	Eficaz
49 <i>Victoria Gómez Uribe</i>	-6	5	6	2	Eficaz
50 <i>Misael Ruiz García</i>	-2	5	6	2	Eficaz
TOTALES	-106	198	214	28	
MEDIA	-2.12	3.96	4.28	0.56	
DESVIACION ESTANDAR	2.951902	1.6810361	1.789073591	1.205217416	
SUMA DE ESTILOS	1	23	32	0	

En esta tabla se pueden ver los resultados obtenidos por los mandos medios del área de servicios de Avantel en cuanto al Tipo de Liderazgo.

En primer término se observa que el estilo predominante es el de Club Campestre, obtenido por frecuencia con 32 mandos medios, en donde la característica principal está dirigida a tareas bajas, relaciones altas.

En segundo término se observa que 23 mandos medios, obtenido por frecuencia se encuentra en el estilo de Equipo, en donde ellos realizan el trabajo por medio de personas comprometidas, mediante la interdependencia debido a un interés común en los propósitos de la organización la cual produce relaciones de respeto y confianza.

En tercer término el estilo detectado es el Autócrata, que obtenido por frecuencia representa sólo 1.

Por último el estilo Empobrecido no tiene representación en esta empresa.

RESULTADOS DE LA MUESTRA DE PARTICIPANTES DE AVANTEL DEL AREA DE SERVICIOS EN CUANTO AL ESTILO DE COMUNICACION EVALUADO CON UN INSTRUMENTO TOMADO DEL MANUAL DE ESTRATEGIAS GERENCIALES.

COMUNICACIÓN					
NOMBRE	Autopercep	Escuchar	Claridad de ex	Cap.expr.sen	Grado de Apertura
1 Ramón Cabrera León	17	15	18	24	27
2 Fernando Casas Estudillo	12	15	14	21	14
3 Elizabeth Correa Sandoval	16	10	12	24	14
4 MariaLuisa López Oviedo	18	18	18	18	21
5 Verónica Sosa Robles	18	18	13	29	24
6 Nora Díaz Alvarado	21	21	18	24	18
7 Joaquín Montes Robles	18	18	18	26	21
8 Gabriela Hernández Corona	12	21	18	22	18
9 José Luis Pérez Gasca	18	12	18	22	21
10 Lorena Solchaga Barcenás	18	24	13	24	15
11 Kenya Montero García	21	20	18	24	27
12 Nancy Urbina Saldaña	21	3	18	23	18
13 Gustavo Casillas Rocha	20	17	14	21	18
14 Miguel Espinosa Miguel	18	17	13	2	18
15 Corina Fernández Dávila	18	17	12	18	14
16 Georgina Enciso Sánchez	18	18	12	24	27
17 Alejandro Perea Fuentes	16	18	14	24	27
18 José Francisco León Aguilar	18	20	18	27	27
19 Ramón Méndez Mata	18	20	13	27	21
20 Ángel Reyes Martínez	18	20	13	27	15
21 Raúl Díaz Rodríguez	18	18	13	18	18
22 Suzuky Shibayama Toledo	20	24	18	18	21
23 Esther Quiroz Vázquez	20	24	18	18	21
24 Saúl García Cruz	20	5	18	21	21
25 Arturo Silva Mercado	20	20	18	18	18
26 Alfredo Hernández Salcedo	18	20	18	18	27
27 Laura Jardón González	18	18	13	21	27
28 Guadalupe Jiménez Lizardi	18	18	13	21	18
29 Roberto López Sierra	16	24	18	23	18
30 Alicia Montserrat Ponce Mares	16	20	14	29	14
31 Gustavo Alejandro Toscano	17	15	18	24	27
32 Carlos Amaya Anzaldo	12	15	14	21	14
33 Sandra Díaz Bibiesca	16	10	12	24	14
34 Carlota Andrade Berzaba	18	18	18	18	21
35 Andrés Álvarez Berzaba	18	18	13	29	24
36 Margarita Anaya Bilbao	21	21	18	24	18
37 Bertha Cuadra Díaz	18	18	18	26	21
38 Rodolfo Sánchez Zamudio	12	21	18	22	18
39 Eduardo Tenorio Villavicencio	18	12	18	22	21

RESULTADOS DE LA MUESTRA DE PARTICIPANTES DE AVANTEL DEL AREA DE SERVICIOS EN CUANTO AL ESTILO DE COMUNICACION EVALUADO CON UN INSTRUMENTO TOMADO DEL MANUAL DE ESTRATEGIAS GERENCIALES.

COMUNICACIÓN					
NOMBRE	Autopercep	Escuchar	Claridad de ex	Cap.expr.sen	Grado de Apertura
40 Carlos Sarza Pinto	18	24	13	24	15
41 Carlos Adrián Ramírez Gómez	21	20	18	24	27
42 José Ricardo Zapata Solís	21	3	18	23	18
43 Fernando Gómez Zarazúa	20	17	14	21	18
44 Martha Solís Espinoza	18	17	13	2	18
45 José Zavala Ortiz	18	17	12	18	14
46 Jaime García Ugalde	18	18	12	24	27
47 Liliana Serrani Uresti	16	18	14	24	27
48 Claudia Colín Estrada	18	20	18	27	27
49 Victoria Gómez Uribe	18	20	13	27	21
50 Misael Ruiz García	18	20	13	27	15
TOTALES	892	875	771	1107	1013
MEDIA	17.84	17.5	15.42	22.14	20.26
DESVIACION ESTANDAR	2.2439	4.7563	2.5562	5.2256	4.5973
SUMA DE ESTILOS	4	7	0	33	15

En esta tabla se pueden ver los resultados obtenidos por los mandos medios del área de servicios de Avantel en cuanto a Comunicación.

En primer término se observa que el estilo de mayor puntuación o más cercana a la ideal es el de Capacidad para expresar sentimientos constructivamente (saber comunicarse), obtenido por frecuencia con 33 mandos medios.

En segundo término se observa que 15 mandos medios, obtenido por frecuencia se encuentra en el estilo de Grado de apertura (para los demás).

En tercer término el estilo detectado es el Escuchar (poner atención), que obtenido por frecuencia representa sólo 7.

En cuarto término el estilo detectado es el de Autopercepción (concepto de sí mismo), que obtenido por frecuencia representa 4 mandos medios.

En último término el estilo Claridad de expresión (saber comunicarse) no tiene representación en esta empresa.

RESULTADOS DE LA MUESTRA MANDOS MEDIOS DE AVANTEL DEL AREA DE SERVICIOS EN CUANTO AL ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS EVALUADO POR EL INSTRUMENTO DE THOMAS-KILMAN.

RESULTADOS					
MANEJO DE CONFLICTOS AVANTEL					
NOMBRE	Competir	Colaborar	Comprometer	Evitar	Acomodar
	(forzar)	(resolver)	(compartir)	(retirarse)	(reblandecerse)
1 Ramón Cabrera León	6	8	8	3	5
2 Fernando Casas Estudillo	6	8	5	5	6
3 Elizabeth Correa Sandoval	6	9	6	5	4
4 María Luisa López Oviedo	6	5	8	7	4
5 Verónica Sosa Robles	7	8	1	7	6
6 Nora Díaz Alvarado	7	6	3	6	6
7 Joaquín Montes Robles	6	6	6	5	7
8 Gabriela Hernández Corona	5	7	8	7	3
9 José Luis Pérez Gasca	6	7	8	6	3
10 Lorena Solchaga Barcenás	7	9	7	4	3
11 Kenya Montero García	6	6	8	1	7
12 Nancy Urbina Saldaña	6	7	5	7	5
13 Gustavo Casillas Rocha	6	8	8	5	3
14 Miguel Espinosa Miguel	6	6	8	5	3
15 Corina Fernández Dávila	5	8	8	5	3
16 Georgina Enciso Sánchez	6	8	8	5	3
17 Alejandro Perea Fuentes	6	8	7	5	6
18 José Francisco León Aguilar	4	8	7	6	6
19 Ramón Méndez Mata	5	7	6	6	6
20 Ángel Reyes Martínez	6	9	5	5	4
21 Raúl Díaz Rodríguez	7	9	6	4	4
22 Suzuky Shibayama Toledo	7	8	8	4	4
23 Esther Quiroz Vázquez	7	8	8	4	5
24 Saúl García Cruz	7	8	7	5	5
25 Arturo Silva Mercado	6	7	7	5	3
26 Alfredo Hernández Salcedo	6	8	7	6	3
27 Laura Jardón González	6	9	6	7	3
28 Guadalupe Jiménez Lizardi	6	9	6	7	3
29 Roberto López Sierra	6	5	3	3	3
30 Alicia Montserrat Ponce Mares	6	8	5	3	5
31 Gustavo Alejandro Toscano	6	9	6	3	3
32 Carlos Amaya Anzaldo	5	9	6	3	3
33 Sandra Díaz Bibiesca	7	9	6	3	3
34 Carlota Andrade Berzaba	6	9	6	5	5
35 Andrés Álvarez Berzaba	6	9	6	5	5
36 Margarita Anaya Bilbao	7	9	6	5	5
37 Bertha Cuadra Díaz	7	9	6	6	5
38 Rodolfo Sánchez Zamudio	7	8	6	6	7
39 Eduardo Tenorio Villavicencio	7	8	6	6	7

RESULTADOS DE LA MUESTRA MANDOS MEDIOS DE AVANTEL DEL AREA DE SERVICIOS EN CUANTO AL ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS EVALUADO POR EL INSTRUMENTO DE THOMAS-KILMAN.

RESULTADOS					
MANEJO DE CONFLICTOS AVANTEL					
NOMBRE	Competir	Colaborar	Comprometer	Evitar	Acomodar
	(forzar)	(resolver)	(compartir)	(retirarse)	(reblandecerse)
40 Carlos Sarza Pinto	7	5	6	6	7
41 Carlos Adrián Ramírez Gómez	7	8	8	6	5
42 José Ricardo Zapata Solís	7	8	8	6	5
43 Fernando Gómez Zarazúa	7	8	8	7	5
44 Martha Solís Espinoza	7	9	6	6	5
45 José Zavala Ortiz	6	9	6	3	7
46 Jaime García Ugalde	6	9	8	3	7
47 Liliana Serrani Uresti	7	9	8	3	7
48 Claudia Colín Estrada	7	9	8	3	7
49 Victoria Gómez Uribe	7	9	8	3	5
50 Misael Ruiz García	7	9	8	3	5
TOTALES	315	398	329	244	239
MEDIA	6.3	7.96	6.58	4.88	4.78
DESVIACION ESTÁNDAR	0.7071	1.1776	1.5131	1.4794	1.4609
SUMA DE ESTILOS	2	41	15	1	1

En esta tabla se pueden ver los resultados obtenidos por los mandos medios del área de servicios de Avantel en cuanto a Manejo de Conflictos.

En primer término se observa que el estilo predominante es el de Colaborar (resolver), obtenido por frecuencia con 41 mandos medios.

En segundo término se observa que 15 mandos medios, obtenido por frecuencia se encuentra en el estilo de Comprometer (compartir).

En tercer término el estilo detectado es el Competir (forzar), que obtenido por frecuencia representa sólo 2.

En cuarto término el estilo detectado es el de Evitar (retirarse), que obtenido por frecuencia representa 1 mando medio.

En último término el estilo Acomodar (reblandecerse) tiene representación por frecuencia de 1 mando medio.

**RESULTADOS
DE LOS GRUPOS
DE
ADMINISTRACION
PUBLICA**

DIAGNOSTICOS DE LA MUESTRA DE LAS ORGANIZACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PARA EL COMPARATIVO CON LA EMPRESA AVANTEL.

Diplomado: Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales.

Generación: 1997

Numero de participantes: 5

Instrumento (variable): Estilo de Liderazgo

CONAGUA				
LIDERAZGO DIPLOMADO 1997				
Nombre	Autocrático	Equipo	Club Campestre	Empobrecido
Martha Basilio García	1	3	1	2
Graciela Estrada Heredia	-4	6	2	0
Fernando Frausto Rivas	1	1	0	2
Arturo Garcés Sandoval	2	6	7	0
Mauro Reyes Ambrosio	3	3	2	2
TOTAL PARTICIPANTES	1	3	1	2
MEDIA	0.6	3.8	2.4	1.2
DESVIACION ESTANDAR	2.701851217	2.167948339	2.701851217	1.095445115

En esta tabla se observa que el estilo predominante en la muestra de la Comisión Nacional del Agua, con respecto al Liderazgo es el de Equipo, con un total de 3 participantes.

**Diplomado: Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales.
Generación: 1998
Numero de participantes: 9
Instrumento (variable): Estilo de Liderazgo**

CONAGUA				
LIDERAZGO DIPLOMADO 1998				
Nombre	Autocrático	Equipo	Club Campestre	Empobrecido
Amado Calvario Robles	-4	3	-1	0
Alma L. Coronado Valdivia	0	5	1	0
Lilia M. Gallo Nava	-2	3	1	0
Josefina C. López Charles	0	5	4	0
Pedro H. López Huape	0	-3	4	0
Andrés Ordaz Jiménez	1	3	-1	2
Heliodoro Ortega Díaz	0	5	2	2
Javier Romero Flacón	0	3	2	4
Felipe de J. Rosales Gómez	5	2	0	1
TOTAL PARTICIPANTES	1	6	1	1
MEDIA	0	2.889	1.333	1
DESVIACION ESTANDAR	2.398	2.472	1.871	1.414

En esta tabla se observa que el estilo predominante en la muestra de la Comisión Nacional del Agua, con respecto al Liderazgo es el de Equipo, con un total de 6 participantes.

Diplomado: Administración y Mejora Continua.
Generación: 1999
Numero de participantes: 9
Instrumento (variable): Estilo de Liderazgo

CONAGUA				
LIDERAZGO DIPLOMADO 1999				
Nombre	Autocrático	Equipo	Club Campestre	Empobrecido
Efren Alvarez Arenas	-2	7	1	0
Miguel A. Alvarez Zauco	-2	5	2	0
Miriam Arreurtia Cosmes	2	4	0	0
Geronimo Cortina Veloz	0	6	6	0
Enrique Hernández Valdez	0	2	7	0
Luciano Martínez González	-4	-2	-1	-2
Carlos Maturano Rodríguez	-1	-1	-1	2
Francisco Najera Hernández	-2	5	5	0
Ricardo Rodríguez Juárez	-2	3	7	0
TOTAL PARTICIPANTES	0	5	5	1
MEDIA	-1.222	3.222	2.889	0
DESVIACION ESTANDAR	1.716	3.073	3.371	1

En esta tabla se observa que el estilo predominante en la muestra de la Comisión Nacional del Agua, con respecto al Liderazgo es el de Equipo, con un total de 5 participantes.

**Diplomado: Administración y Mejora Continua.
Generación: 2000
Numero de participantes: 12
Instrumento (variable): Estilo de Liderazgo.**

CONAGUA				
LIDERAZGO DIPLOMADO 2000				
Nombre	Autocrático	Equipo	Club Campestre	Empobrecido
Diana Armenta Buendia	0	-2	5	2
Luis A. Díaz Guerrero	-1	8	4	0
Alejandro Esparza Meza	4	5	7	2
Roberto García Valente	0	4	2	0
Jorge L. Gaspar Domínguez	-1	-1	5	7
Pedro Hernández González	2	8	2	0
Fabiola Juárez Jiménez	4	6	3	0
Rafael Nares Rojas	0	-2	5	5
Juan G. Olivares Herrera	-4	7	3	0
José M. Rodríguez Castro	0	-3	4	1
Mario Rodríguez Guzmán	0	-2	4	0
Gustavo Trejo Castillo	2	2	1	-1
TOTAL PARTICIPANTES	1	6	5	2
MEDIA	0.25	1.583	2.417	1
DESVIACION ESTANDAR	2.236	4.317	1.658	2.387

En esta tabla se observa que el estilo predominante en la muestra de la Comisión Nacional del Agua, con respecto al Liderazgo es el de Equipo, con un total de 6 participantes.

**Diplomado: Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales.
Generación: 1997
Numero de participantes: 5
Instrumento (variable): Comunicación.**

COMUNICACIÓN DIPLOMADO 1997					
Nombre	Auto percepción	Escuchar	Claridad de expresión	capacidad expresar sentimientos	Grado de apertura
Martha Basilio García	17	21	16	23	19
Graciela Estrada Heredia	21	15	18	30	21
Fernando Frausto Rivas	16	18	16	22	16
Arturo Garcés Sandoval	18	19	18	21	14
Mauro Reyes Ambrosio	21	17	18	24	21
TOTAL PARTICIPANTES	0	0	0	5	0
MEDIA	18.6	18	17.2	24	18.2
DESVIACION ESTANDAR	2.30217289	2.23606798	1.09544512	3.53553391	3.1144823

En esta tabla se observa que el estilo predominante en el Diplomado de la Comisión Nacional del Agua, con respecto a la Comunicación es el de Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente, con un total de 5 participantes.

Diplomado: Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales.
Generación: 1998
Numero de participantes: 9
Instrumento (variable): Comunicación

COMUNICACIÓN DIPLOMADO 1998					
Nombre	Auto percepción	Escuchar	Claridad de expresión	capacidad expresar sentimientos	Grado de apertura
Amado Calvario Robles	18	21	18	18	15
Alma L. Coronado Valdivia	18	20	15	18	22
Lilia M. Gallo Nava	19	17	16	22	16
Josefina C. López Charles	19	23	18	25	23
Pedro H. López Huape	17	21	18	19	23
Andrés Ordaz Jiménez	18	15	10	27	20
Heliodoro Ortega Díaz	15	20	10	19	22
Javier Romero Flacón	21	15	18	21	18
Felipe de J. Rosales Gómez	17	15	13	20	24
TOTAL PARTICIPANTES	1	1	0	4	4
MEDIA	18	18.5555556	15.1111111	21	20.3333333
DESVIACION ESTANDAR	1.6583124	3.08670986	3.37062474	3.16227766	3.27871926

En esta tabla se observa que el estilo predominante en el Diplomado de la Comisión Nacional del Agua, con respecto a la Comunicación es el de Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente, con un total de 4 participantes.

Diplomado: Administración y Mejora Continua.
Generación: 1999
Numero de participantes: 9
Instrumento (variable): Comunicación

COMUNICACIÓN DIPLOMADO 1999					
Nombre	Auto percepción	Escuchar	Claridad de expresión	capacidad expresar sentimientos	Grado de apertura
Efren Alvarez Arenas	17	9	12	24	19
Miguel A. Alvarez Zauco	16	23	14	18	19
Miriam Arreurtia Cosmes	15	16	13	15	22
Geronimo Cortina Veloz	19	17	16	22	16
Enrique Hernández Valdez	17	21	15	24	24
Luciano Martínez González	18	18	18	27	21
Carlos Maturano Rodríguez	15	16	18	15	9
Francisco Najera Hernández	15	21	18	23	21
Ricardo Rodríguez Juárez	12	21	18	21	16
TOTAL PARTICIPANTES	0	2	1	6	2
MEDIA	16	18	15.7777778	21	18.5555556
DESVIACION ESTANDAR	2.06155281	4.21307489	2.38630351	4.18330013	4.44722135

En esta tabla se observa que el estilo predominante en el Diplomado de la Comisión Nacional del Agua, con respecto a la Comunicación es el de Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente, con un total de 6 participantes.

**Diplomado: Administración y Mejora Continua.
Generación: 2000
Numero de participantes: 12
Instrumento (variable): Comunicación.**

<i>COMUNICACIÓN DIPLOMADO 2000</i>					
Nombre	Auto percepción	Escuchar	Claridad de expresión	capacidad expresar sentimientos	Grado de apertura
Diana Armenta Buendia	15	14	10	21	20
Luis A. Díaz Guerrero	17	15	16	21	20
Alejandro Esparza Meza	12	12	15	12	24
Roberto García Valente	18	17	15	21	25
Jorge L. Gaspar Domínguez	15	21	18	30	24
Pedro Hernández González	16	15	15	27	12
Fabiola Juárez Jiménez	14	16	13	21	12
Rafael Nares Rojas	17	19	16	27	21
Juan G. Olivares Herrera	12	9	6	15	9
José M. Rodríguez Castro	13	12	15	29	19
Mario Rodríguez Guzmán	19	24	15	28	21
Gustavo Trejo Castillo	15	12	16	26	26
TOTAL PARTICIPANTES	0	0	0	10	3
MEDIA	15.25	15.5	14.1666667	23.1666667	19.4166667
DESVIACION ESTANDAR	2.26133508	4.25334093	3.21455025	5.65417518	5.567084

En esta tabla se observa que el estilo predominante en el Diplomado de la Comisión Nacional del Agua, con respecto a la Comunicación es el de Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente, con un total de 10 participantes.

Diplomado: Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales.
Generación: 1997
Numero de participantes: 5
Instrumento (variable): Manejo de conflicto

MANEJO DE CONFLICTOS DIPLOMADO 1997					
Nombre	Competir	Integrar	Transigir	Evadir	Complacer
Martha Basilio García	6	10	5	4	5
Graciela Estrada Heredia	8	6	6	7	3
Fernando Frausto Rivas	6	9	5	7	3
Arturo Garcés Sandoval	9	5	7	5	4
Mauro Reyes Ambrosio	6	8	8	3	5
TOTAL PARTICIPANTES	2	3	1	0	0
MEDIA	7	7.6	6.2	5.2	4
DESVIACION ESTANDAR	1.41421356	2.07364414	1.30384048	1.78885438	1

En esta tabla se observa que el estilo predominante en el Diplomado de la Comisión Nacional del Agua, con respecto al Manejo de Conflictos es el de Integrar con un total de 3 participantes.

Diplomado: Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales.

Generación: 1998

Numero de participantes: 9

Instrumento (variable): Manejo de Conflicto

MANEJO DE CONFLICTOS DIPLOMADO 1998					
Nombre	Competir	Integrar	Transigir	Evadir	Complacer
Amado Calvario Robles	7	6	9	2	6
Alma L. Coronado Valdivia	2	7	10	5	6
Lilia M. Gallo Nava	8	7	5	6	4
Josefina C. López Charles	1	7	9	6	7
Pedro H. López Huape	5	9	4	6	6
Andrés Ordaz Jiménez	9	8	6	4	3
Heliodoro Ortega Díaz	8	4	9	5	4
Javier Romero Flacón	5	10	7	4	4
Felipe de J. Rosales Gómez	7	3	8	6	6
TOTAL PARTICIPANTES	2	2	5	0	0
MEDIA	10.4	12.2	13.4	8.8	9.2
DESVIACION ESTANDAR	2.77388616	2.22361068	2.06827894	1.36422546	1.36422546

En esta tabla se observa que el estilo predominante en el Diplomado de la Comisión Nacional del Agua, con respecto al Manejo de Conflictos es el de transigir con un total de 5 participantes.

Diplomado: Administración y Mejora Continua.

Generación: 1999

Numero de participantes: 9

Instrumento (variable): Manejo de Conflicto

MANEJO DE CONFLICTOS DIPLOMADO 1999					
Nombre	Competir	Integrar	Transigir	Evadir	Complacer
Efren Alvarez Arenas	5	7	7	10	1
Miguel A. Alvarez Zauco	7	7	7	5	4
Miriam Arreurtia Cosmes	6	5	6	4	9
Geronimo Cortina Veloz	8	5	6	7	4
Enrique Hernández Valdez	4	8	9	6	3
Luciano Martínez González	7	8	7	3	5
Carlos Maturano Rodríguez	8	4	6	9	3
Francisco Najera Hernández	5	5	8	5	7
Ricardo Rodríguez Juárez	4	8	6	6	6
TOTAL PARTICIPANTES	2	3	3	2	1
MEDIA	6	6.33333333	6.88888889	6.11111111	4.66666667
DESVIACION ESTANDAR	1.58113883	1.58113883	1.05409255	2.26077666	2.39791576

En esta tabla se observa que el estilo predominante en el Diplomado de la Comisión Nacional del Agua, con respecto al Manejo de Conflictos es el de transigir con un total de 3 participantes.

Diplomado: Administración y Mejora Continua.
Generación: 2000
Numero de participantes: 12
Instrumento (variable): Manejo de Conflicto

MANEJO DE CONFLICTOS DIPLOMADO 2000					
Nombre	Competir	Integrar	Transigir	Evadir	Complacer
Diana Armenta Buendia	6	8	4	5	7
Luis A. Díaz Guerrero	4	7	10	6	3
Alejandro Esparza Meza	5	8	11	5	1
Roberto García Valente	0	8	9	7	5
Jorge L. Gaspar Domínguez	5	5	6	6	8
Pedro Hernández González	5	6	5	9	5
Fabiola Juárez Jiménez	8	6	6	7	3
Rafael Nares Rojas	5	9	4	5	7
Juan G. Olivares Herrera	8	5	6	7	4
José M. Rodríguez Castro	8	10	7	2	3
Mario Rodríguez Guzmán	6	5	6	4	9
Gustavo Trejo Castillo	4	8	10	6	2
TOTAL PARTICIPANTES	2	3	4	1	2
MEDIA	4.08333333	5.16666667	4.91666667	4.41666667	3.83333333
DESVIACION ESTANDAR	2.22928172	1.67648622	2.41209076	1.7645499	2.52712557

En esta tabla se observa que el estilo predominante en el Diplomado de la Comisión Nacional del Agua, con respecto al Manejo de Conflictos es el de transigir con un total de 4 participantes.

Grupo I
Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategias Gerenciales.
Resultado del Diplomado
Manejo de conflicto

MANEJO DE CONFLICTOS ESTRATEGIAS GERENCIALES GPO. 1. HETEROGENEO					
	Competir	Integrar	Transigir	Evadir	Complacer
Orozco Pasapera Alfredo	5	8	9	6	2
Gallardo Díaz Esperanza Gpe.	5	4	8	7	7
Lomelí Zavala Martha A.	9	5	10	2	4
Macias Guevara Noe Carlos	9	7	7	3	4
Marin Aranda Eva Patricia	9	6	5	4	6
Medina Estrada Ruben	10	4	8	0	5
Ramírez Paz Leobardo	3	6	10	4	7
Sosa Maria de Jesús	3	5	7	10	5
Suarez del Solar Gutiérrez Liliana	9	7	8	0	4
Orta García Horacio	4	11	5	5	5
TOTAL PARTICIPANTES	4	1	4	1	0
MEDIA	6.6	6.3	7.7	4.1	4.9
DESVIACION ESTANDAR	2.83627298	2.11081869	1.766981104	3.10733898	1.523883927

En esta tabla se observa que el estilo predominante en Estrategias Gerenciales Grupo 1 Heterogéneo con respecto al Manejo de Conflictos es el de transigir con un total de 4 participantes

Grupo II
Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategias Gerenciales.
Resultado del Diplomado
 Manejo de conflicto

MANEJO DE CONFLICTOS ESTRATEGIAS GERENCIALES GPO. II. HETEROGENEO					
	Competir	Integrar	Transigir	Evadir	Complacer
Linaires Loyola Artemio	10	4	5	5	6
Rodarte Leal Carlos Alberto	7	4	8	5	6
Pizano reyes Dulce Verónica	4	7	10	3	6
López Vázquez fructuosa	5	10	8	4	3
Alvarez López Gloria Margarita	6	6	10	5	3
Soto Montes de Oca gloria	9	8	7	4	2
Castañeda Arenas Guillermo	9	7	10	3	1
González González José E.	5	7	12	3	3
López Govea José Luis	3	6	11	5	5
Escudero Coria Maria Edith	4	5	9	5	7
García Alarcon Pablo	0	8	3	10	9
Martínez Carcaño Ramon	4	7	12	3	4
Reyes Najera Rembrandt	5	3	11	7	4
Sánchez García Víctor	7	6	9	4	4
TOTAL PARTICIPANTES	2	1	10	1	0
MEDIA	5.57142857	6.28571429	8.928571429	4.71428571	4.5
DESVIACION ESTANDAR	2.68082323	1.85756546	2.585887311	1.89852459	2.139374459

En esta tabla se observa que el estilo predominante en Estrategias Gerenciales Grupo 2 Heterogéneo con respecto al Manejo de Conflictos es el de transigir con un total de 10 participantes.

Grupo III IMSS
Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategias Gerenciales.
Resultado del Diplomado
 Manejo de conflicto

MANEJO DE CONFLICTOS ESTRATEGIAS GERENCIALES GPO. III IMSS					
	Competir	Integrar	Transigir	Evadir	Complacer
Alba Garifas José Alberto	5	6	11	3	5
Bonilla Chavez Nino Rene	2	8	10	6	4
Cadena Rojas Angela Rebeca	7	6	6	6	5
Díaz Pérez Ana María	6	7	10	5	2
Balvanera Ortiz Eunice Andrea	3	12	9	0	6
Barros del Campo Maria del P.	9	9	6	3	3
Ochoa Morales Joaquín	4	8	4	7	7
Pérez Segura Carlos Fortino	5	10	5	4	6
Romero Córdoba Ernesto	7	2	9	10	2
Salvador Barajas Raúl	5	10	4	6	4
TOTAL PARTICIPANTES	2	5	3	1	0
MEDIA	5.3	7.8	7.4	5	4.4
DESVIACION ESTANDAR	2.05750658	2.78088715	2.67498702	2.7080128	1.712697677

En esta tabla se observa que el estilo predominante en Estrategias Gerenciales Grupo 3 Heterogéneo con respecto al Manejo de Conflictos es el de integrar con un total de 5 participantes.

Grupo I
Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategia Gerenciales
Resultados del Diplomado
Estilo de Liderazgo

ESTILO DE LIDERAZGO ESTRATEGIAS GERENCIAL GPO. 1 HETEROGENEO				
	<i>Autócrata</i>	<i>Equipo</i>	<i>Club campestre</i>	<i>Empobrecido</i>
Suarez del Solar Gutiérrez L.	3	3	0	2
Federico Fernández Edna	0	7	2	2
Gallardo Díaz Esperanza Gpe.	2	5	1	0
Macias Guevara Noe Carlos	-3	-3	-2	0
Marin Aranda Eva Patricia	4	8	7	2
Medina Estrada Ruben	0	0	5	2
Orozco Pasapera Alfredo	0	7	3	2
Orta García Horacio	6	6	0	0
Ramírez Paz Leobardo	0	6	2	0
Sosa Maria de Jesús	0	6	0	0
Valencia Morales Elizabeth	0	7	6	2
TOTAL PARTICIPANTES	2	9	2	0
MEDIA	1.09090909	4.72727273	2.18181818	1.09090909
DESVIACION ESTANDAR	2.46797672	3.40854541	2.82199156	1.04446594

En esta tabla se observa que el estilo predominante en Estrategias Gerenciales Grupo 1 Heterogéneo, con respecto al Liderazgo es el de Equipo, con un total de 9 participantes

Grupo II
Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategia Gerenciales
Resultados del Diplomado
Estilo de Liderazgo

ESTILO DE LIDERAZGO ESTRATEGIAS GERENCIAL GPO. II HETEROGENEO				
	<i>Autócrata</i>	<i>Equipo</i>	<i>Club campestre</i>	<i>Empobrecido</i>
Alvarez López Gloria M.	5	0	0	0
Castañeda Arenas Guillermo	2	0	4	0
Soto Montes de Oca Gloria	2	2	3	0
García Alarcon Pablo	0	5	4	0
González González José E.	1	4	2	2
Linares Noyola Artemio	0	5	1	2
López Vázquez Fructuoso	-1	3	3	2
Pizano Reyes Dulce V.	3	2	2	2
Reyes Najera Rembrandt	-4	3	1	4
Rodarte Leal Carlos Alberto	-2	3	4	2
Sánchez García Víctor	-2	8	4	0
TOTAL PARTICIPANTES	2	5	4	1
MEDIA	0.36363636	3.18181818	2.54545455	1.27272727
DESVIACION ESTANDAR	2.57964057	2.31595258	1.43969694	1.34839972

En esta tabla se observa que el estilo predominante en Estrategias Gerenciales Grupo 2 Heterogéneo, con respecto al Liderazgo es el de Equipo, con un total de 5 participantes

Grupo III IMSS
Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategia Gerenciales
Resultados del Diplomado
Estilo de Liderazgo

ESTILO DE LIDERAZGO ESTRATEGIAS GERENCIAL GPO.III IMSS				
	<i>Autócrata</i>	<i>Equipo</i>	<i>Club campestre</i>	<i>Empobrecido</i>
Alva Garfias José Alberto	2	10	6	0
Bonilla Chavez Nino Rene	2	6	1	2
Cadena Rojas Angela Rebeca	-2	7	1	0
Balvanera Ortiz Eunice Andrea	2	1	0	1
Barros del Campo Maria del P.	0	2	3	0
Lozada Montoya Maria E.	1	3	3	2
Luna Monroy Angela	4	0	2	0
Ochoa Morales Joaquín	-4	5	1	0
Pérez Segura Carlos Fortino	4	5	2	2
Romero Córdoba Ernesto	0	0	2	1
Rojas Rojas Leonila Gloria	0	7	3	0
TOTAL PARTICIPANTES	2	7	3	0
MEDIA	0.81818182	4.18181818	2.18181818	0.72727273
DESVIACION ESTANDAR	2.40075746	3.25017482	1.60113596	0.90453403

En esta tabla se observa que el estilo predominante en Estrategias Gerenciales Grupo 3 Heterogéneo, con respecto al Liderazgo es el de Equipo, con un total de 7 participantes.

Grupo I
Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategia Gerenciales
Resultados del Diplomado
Estilo de Comunicación

ESTILO DE COMUNICACION ESTRATEGIAS GERENCIAL GPO. 1. HETEROGENEO					
	Auto percepción	Escuchar	Claridad de expresión	Capacidad expresión sentimiento	Grado de apertura
Espinoza Sánchez Herlinda	15	18	18	12	19
Federico Fernández Edna	17	18	15	26	22
Gallardo Díaz Esperanza G.	21	24	18	24	21
Lomelí Zavala Martha A.	17	18	11	20	20
Macias Guevara Noé Carlos	13	24	15	21	9
Marin Aranda Eva Patricia	21	18	15	24	18
Median Estrada Ruben	15	18	10	18	27
Orozco Pasapera Alfredo	19	16	18	24	20
Orta García Horacio	18	20	12	27	21
Ramírez Paz Leobardo	21	21	17	29	26
Sosa Maria de Jesús	11	19	15	21	15
Suarez del Solar Gutiérrez I.	18	21	15	24	18
Valencia Morales Elizabeth	14	18	5	15	24
TOTAL PARTICIPANTES	0	2	0	9	4
MEDIA	16.9230769	19.4615385	14.15384615	21.9230769	20
DESVIACION ESTANDAR	3.20056085	2.43636972	3.782551032	4.80384461	4.672615256

En esta tabla se observa que el estilo predominante en Estrategias Gerenciales Grupo 1 Heterogéneo, con respecto a la Comunicación es el de Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente, con un total de 9 participantes.

Grupo II
Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategia Gerenciales
Resultados del Diplomado
Estilo de Comunicación

ESTILO DE COMUNICACION ESTRATEGIAS GERENCIAL GPO. II. HETEROGENEO					
	Auto percepción	Escuchar	Claridad de expresión	Capacidad expresión sentimiento	Grado de apertura
Alvarez López Gloria M.	17	18	15	12	17
Castañeda Arenas Guillermo	15	13	11	20	20
Escudero Coria Maria Edith	19	20	12	21	18
Garcis Alarcon Pablo	12	18	3	3	6
González González José E.	21	21	18	24	21
Linares Noyola Artemio	21	21	18	24	13
López Vázquez Fructuoso	21	12	9	22	23
Pizano Reyes Dulce V.	20	16	15	28	27
Reyes Najera Rembrandt	21	18	18	24	19
Rodarte Leal Carlos A.	19	13	15	29	22
Sánchez Garcia victor	18	16	16	26	25
Soto Montes de Oca Gloria	13	18	14	27	18
TOTAL PARTICIPANTES	0	2	0	9	1
MEDIA	18.08333333	17	13.66666667	21.6666667	19.08333333
DESVIACION ESTANDAR	3.20392751	3.07482446	4.396968653	7.40188346	5.567083998

En esta tabla se observa que el estilo predominante en Estrategias Gerenciales Grupo 2 Heterogéneo, con respecto a la Comunicación es el de Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente, con un total de 9 participantes

Grupo III IMSS
Diplomado en el Perfeccionamiento de Estrategia Gerenciales
Resultados del Diplomado
Estilo de Comunicación

ESTILO DE COMUNICACION ESTRATEGIAS GERENCIAL GPO. III. IMSS					
	Auto percepción	Escuchar	Claridad de expresión	Capacidad expresion sentimiento	Grado de apertura
Alva Garfias José Alberto	21	21	18	24	26
Bonilla Chavez Nino Rene	18	24	18	24	24
Cadena Rojas angela R.	21	24	18	27	21
Balvanera Ortiz Eunice A.	20	23	13	25	27
Lozada Montoya Maria E.	19	22	18	29	20
Barros del Campo Maria P	21	18	15	18	24
Ochoa Morales Joaquin	12	17	17	16	23
Pérez Segura Carlos F.	17	18	16	22	22
Rojas Rojas Leonila Gloria	15	24	18	20	27
Romero Cordova Ernesto	21	18	16	29	23
TOTAL PARTICIPANTES	0	1	0	5	7
MEDIA	18.5	20.9	16.7	23.4	23.7
DESVIACION ESTANDAR	3.06412939	2.8848262	1.702938637	4.42718872	2.406010991

En esta tabla se observa que el estilo predominante en Estrategias Gerenciales Grupo 3 Heterogéneo, con respecto a la Comunicación es el Grado de Apertura, con un total de 7 participantes

**Diplomado de Estrategias Gerenciales de los grupos directivos del CISEN
Generación 2000
Participantes 24
Variable: Liderazgo**

LIDERAZGO EN CISEN				
Nombre	Autócrata	Equipo	Club campestre	Empobrecido
Alcocer Estrada Ramiro	0	-3	2	0
Alonso Fernández arturo	0	1	4	0
Baca Aguilera Rocio Alejandra	6	5	0	2
Barojas Ramirez José Ramon	2	1	1	1
Barrera Garcia Pablo Antonio	3	4	7	4
Capello y Rodríguez Vicente	-2	4	7	3
Del Olmo González Ricardo	0	0	2	0
Díaz Galindo Luz del Carmen	2	2	5	0
Flores Rosso Luis Manuel	0	10	2	0
Gaona Laguna Jorge	-4	7	0	0
González Alvarez Ana Maria	2	3	4	2
González Sánchez Eusebio	-1	1	2	0
Martínez Becerril José Luis	4	6	0	2
Martínez Garcia José Luis	-2	3	3	0
Morales Fernández Nora Arlette	2	6	3	0
Ordoño Pérez Alicia Sandra	0	3	0	0
Pérez Herandez enrique	2	10	7	0
Ramirez Escalante Jesus	2	8	0	0
Ramos Hernandez Leticia	0	0	2	1
Salgado Gutierrez Mercedalia	2	6	0	2
Solis Lemus Sergio Osvaldo	4	6	0	-4
Vargas Lemus Teresita de Jesus	1	2	2	6
Vargas Patiño Jesus Manuel	-4	3	0	0
Zaldivar Gutierrez Enrique	0	8	5	0
TOTALES	19	96	58	19
MEDIA	0.79166667	4	2.416666667	0.79166667
DESVIACION ESTANDAR	2.3952701	3.29690237	2.394135347	1.86452387
SUMA POR CUADRANTE	2	12	9	1

En esta tabla se observa que el estilo predominante en Grupos Directivos del CISEN, con respecto al Liderazgo es el de Equipo, con un total de 12 participantes

Diplomado de Estrategias Gerenciales de los grupos directivos del CISEN
Generación 2000
Participantes 24
Variable: Manejo de Conflicto

MANEJO DE CONFLICTO EN CISEN					
Nombre	Competir	Integrar	Transigir	Evadir	Complacer
Alcocer Estrada Ramiro	5	12	2	3	4
Alonso Fernández arturo	8	7	5	8	2
Baca Aguilera Rocio Alejandra	8	9	3	5	5
Barojas Ramirez José Ramon	4	6	5	7	8
Barrera Garcia Pablo Antonio	10	11	5	1	3
Capello y Rodríguez Vicente	8	4	8	3	7
Del Olmo González Ricardo	8	8	4	7	3
Díaz Galindo Luz del Carmen	10	5	4	5	6
Flores Rosso Luis Manuel	4	6	9	2	9
Gaona Laguna Jorge	2	8	10	7	3
González Alvarez Ana Maria	3	5	10	7	5
González Sánchez Eusebio	2	7	10	7	4
Martínez Becerril José Luis	10	5	10	3	2
Martínez Garcia José Luis	8	5	8	6	4
Morales Fernández Nora Arlette	4	8	11	4	4
Ordoño Pérez Alicia Sandra	5	7	9	5	4
Pérez Herandez enrique	4	9	7	4	6
Ramirez Escalante Jesus	4	7	11	6	3
Ramos Hernandez Leticia	10	5	8	4	3
Salgado Gutierrez Mercedalia	2	9	7	8	4
Solis Lemus Sergio Osvaldo	5	11	8	4	2
Vargas Lemus Teresita de Jesus	6	4	9	5	5
Vargas Patiño Jesus Manuel	7	9	6	4	4
Zaldivar Gutierrez Enrique	8	6	9	3	3
TOTALES	145	173	178	118	103
MEDIA	6.04166667	7.20833333	7.41666667	4.91666667	4.29166667
DESVIACION ESTANDAR	2.7103532	2.2453656	2.602952616	1.93180849	1.82921144
SUMA POR CUADRANTE	4	7	10	1	2

En esta tabla se observa que el estilo predominante en Grupos Directivos del CISEN con respecto al Manejo de Conflictos es el de transigir con un total de 10 participantes.

Diplomado de Estrategias Gerenciales de los grupos directivos del CISEN
Generación 2000
Participantes 24
Variable: Estilo De Comunicación

III

ESTILO DE COMUNICACIÓN CISEN					
Nombre	Auto Percepcion	Escuchar	Claridad de Expresion	Capacidad para Expresar	Grado de Apertura
Alcocer Estrada Ramiro	21	18	16	24	23
Alonso Fernández arturo	19	20	18	23	22
Baca Aguilera Rocio Alejandra	21	22	18	25	27
Barojas Ramirez José Ramon	21	24	18	27	24
Barrera Garcia Pablo Antonio	21	21	18	30	25
Capello y Rodríguez Vicente	19	24	18	28	27
Del Olmo González Ricardo	21	21	18	14	15
Díaz Galindo Luz del Carmen	18	23	17	28	21
Flores Rosso Luis Manuel	15	21	18	18	18
Gaona Laguna Jorge	21	18	18	25	19
González Alvarez Ana Maria	14	22	18	26	24
González Sánchez Eusebio	18	24	18	21	27
Martínez Becerril José Luis	14	18	15	20	21
Martínez Garcia José Luis	15	19	13	21	17
Morales Fernández Nora Arlette	17	21	18	28	25
Ordoño Pérez Alicia Sandra	13	14	16	25	24
Pérez Herandez enrique	16	18	11	21	16
Ramirez Escalante Jesus	20	24	17	27	24
Ramos Hernandez Leticia	21	21	15	18	21
Salgado Gutierrez Mercedesalia	21	14	14	27	21
Solis Lemus Sergio Osvaldo	21	16	12	21	23
Vargas Lemus Teresita de Jesus	18	24	18	27	25
Vargas Patiño Jesus Manuel	16	23	15	24	25
Zaldivar Gutierrez Enrique	17	12	18	27	27
TOTALES	438	482	395	575	541
MEDIA	18.25	20.08333333	16.45833333	23.95833333	22.5416667
DESVIACION ESTANDAR	2.72269049	3.48807492	2.14636531	3.96154523	3.52604183
SUMA POR CUADRANTE	18	20	24	25	10

En esta tabla se observa que el estilo predominante en los Grupos Directivos del CISEN, con respecto a la Comunicación es la Capacidad para expresar sentimientos constructivamente, con un total de 25 participantes.

Sistema de Administración Tributaria
Se tomaron los resultados de los diagnósticos obtenidos de los estilos de liderazgo y manejo de conflictos

Variables	ESTILO DE LIDERAZGO			
	<i>Autócrata</i>	<i>Equipo</i>	<i>Club campestre</i>	<i>Empobrecido</i>
1	5	4	3	0
2	2	6	3	0
3	3	6	4	1
4	-1	3	-4	2
5	-2	7	4	0
6	0	4	2	0
7	2	1	3	2
8	0	4	1	0
9	4	4	0	1
10	0	5	0	0
11	2	4	3	-4
12	0	6	5	-2
13	-2	4	1	0
14	1	3	5	-2
15	0	4	5	0
16	0	0	7	1
17	-2	0	3	0
18	2	4	4	2
19	0	5	7	-2
20	2	4	3	-2
21	4	2	3	2
22	1	0	5	0
23	2	4	4	-2
24	2	2	2	-2
25	3	6	3	3
26	2	4	7	2
27	0	3	5	-2
28	-3	2	4	-2
29	0	4	6	-2
30	-1	3	1	0
31	2	3	9	0
32	-4	5	1	-2
33	6	2	1	1
34	0	2	3	-2
35	0	3	3	0
36	0	6	4	2
37	0	4	5	-2
38	3	1	0	1
39	2	1	5	1

40	4	6	2	-1
41	0	7	5	0
42	1	4	1	0
43	-2	4	0	0
44	2	7	4	-2
45	-1	1	3	0
46	1	1	6	1
47	4	3	3	4
48	2	0	6	-2
49	4	1	1	4
50	0	2	4	2
51	0	5	-2	0
52	0	4	2	2
53	2	2	4	0
54	-2	3	3	-2
55	-1	0	3	0
56	-2	1	5	-2
57	-1	13	0	1
58	-2	7	2	-2
59	0	6	3	0
60	3	3	2	1
61	3	4	3	0
62	-4	3	2	-2
63	1	4	6	0
64	-2	3	2	-2
65	4	5	4	3
66	2	4	-1	0
67	0	7	2	0
68	0	2	6	-2
69	1	6	1	1
70	0	3	1	-2
71	6	5	4	0
72	2	0	2	0
73	2	2	3	3
74	4	0	8	0
75	-1	2	0	2
76	4	1	3	0
77	2	4	3	0
78	2	2	4	0
79	6	0	1	1
80	6	-1	3	0
81	2	-2	6	-3
82	0	1	4	0
83	0	6	5	-2
84	0	4	2	0
85	3	-1	0	2
86	4	5	5	-3
87	1	2	3	1

88	3	2	4	4
89	0	5	4	0
90	3	-1	7	0
91	0	2	6	-2
TOTALES	101	294	290	-4
MEDIA	1.09782609	3.19565217	3.15217391	-0.04347826
DESVIACION ESTANDAR	2.19823439	2.36679306	2.23065555	1.67936554
SUMA DE ESTILOS	14	46	37	5

En esta tabla se observa que el estilo predominante en el SAT, con respecto al estilo de Liderazgo es el de Equipo, con un total de 46 participantes.

		MANEJO DE CONFLICTOS SAT				
Variables		Competir	Colaborar	Comprometer	Evitar	Acomodar
	1	5	12	4	3	4
	2	9	10	3	1	4
	3	6	7	6	6	5
	4	7	5	7	8	3
	5	10	4	9	2	5
	6	9	9	8	0	4
	7	7	8	6	5	4
	8	7	9	9	3	2
	9	1	8	12	4	5
	10	6	9	10	1	3
	11	11	10	5	1	3
	12	9	7	5	9	0
	13	6	5	4	9	6
	14	3	6	11	4	4
	15	5	8	11	4	2
	16	1	10	9	6	4
	17	5	2	8	9	6
	18	7	7	7	5	5
	19	3	7	7	6	6
	20	9	4	11	3	3
	21	4	7	11	5	2
	22	7	7	10	3	2
	23	9	8	6	3	4
	24	7	8	9	5	6
	25	7	3	5	4	4
	26	4	9	6	7	9
	27	6	4	10	2	6
	28	8	6	8	4	4
	29	9	6	5	9	4
	30	4	3	9	6	4
	31	4	8	7	6	5
	32	10	8	7	3	1
	33	6	9	6	4	5
	34	8	8	7	2	5
	35	9	2	9	4	6
	36	4	8	10	2	6
	37	6	11	3	6	5
	38	7	4	11	5	3
	39	0	9	9	6	6
	40	8	4	10	3	5
	41	6	7	7	3	7
	42	5	7	12	5	1
	43	8	6	8	2	6
	44	5	11	5	5	4

45	4	7	9	7	3
46	7	6	8	4	5
47	6	7	9	5	3
48	8	6	9	3	4
49	3	6	12	4	5
50	8	5	10	5	2
51	5	5	8	4	7
52	6	4	11	4	5
53	0	7	10	8	4
54	3	5	10	6	6
55	3	6	9	8	4
56	6	7	9	4	4
57	9	12	5	0	4
58	9	9	9	1	2
59	8	6	10	4	2
60	4	9	11	3	3
61	9	8	7	2	2
62	4	6	12	5	3
63	2	7	5	11	5
64	4	9	10	6	1
65	4	9	5	5	6
66	4	4	6	7	9
67	9	5	7	3	6
68	6	3	12	3	3
69	3	6	10	8	3
70	5	7	8	8	2
71	6	6	9	6	8
72	2	5	11	7	4
73	6	7	6	6	2
74	5	10	7	5	5
75	2	7	11	2	3
76	8	9	8	4	5
77	9	5	7	7	3
78	5	6	9	5	2
79	5	6	12	3	2
80	6	9	10	4	3
81	6	7	10	6	6
82	6	4	8	4	3
83	6	7	10	6	4
84	3	6	10	1	4
85	10	6	10	5	6
86	4	7	10	4	5
87	9	5	6	4	7
88	5	11	5	7	3
89	3	4	9	8	2
90	7	7	5	5	4
91	9	6	8	5	5
TOTALES	538	621	754	425	377

MEDIA	5.91208791	6.82417582	8.28571429	4.67032967	4.14285714
DESVIACION ESTANDAR	2.45242896	2.1632969	2.28174258	2.22138568	1.74846872
SUMA DE ESTILOS	21	24	54	7	2

En esta tabla se observa que el estilo predominante en el SAT con respecto al Manejo de Conflictos es el de transigir con un total de 54 participantes.

CUADRO COMPARATIVO DE LA VARIABLE LIDERAZGO DE LOS GRUPOS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CON RESPECTO A AVANTEL

AVANTEL	DIPLOMADO 1997 CONAGUA	DIPLOMADO 1998 CONAGUA	DIPLOMADO 1999 CONAGUA	DIPLOMADO 2000 CONAGUA
total de integrantes 50	total de integrantes 5	total de integrantes 9	total de integrantes 9	total de integrantes 12
Club Campestre 32	Equipo 3	Equipo 6	Equipo 5	Equipo 6

CISEN	SAT	GRUPO HETEROGENEO	GRUPO HETEROGENEO	IMSS
Total de integrantes 24	Total de integrantes 91	Estrategia Grupo 1 Total integrantes 11	Estrategia Grupo 2 Total de integrantes 11	Estrategia Grupo 3 Total integrantes 10
Equipo 12	Equipo 46	Equipo 9	Equipo 5	Equipo 7

Este cuadro describe la variable de Liderazgo de la empresa Avantel con respecto a los grupos investigados de las organizaciones de la Administración Pública, y los datos para interpretación se compone de la siguiente manera:

En el primer renglón, aparece el nombre de la Empresa objeto de comparación.

En el segundo renglón, el total de integrantes que participaron y a quienes se les aplicó el instrumento de Hersey y Blanchard para determinar el estilo predominante.

En el tercera renglón, aparece el resultado del estilo detectado con el instrumento de Hersey y Blanchard.

En la cuarta fila aparece el total de los participantes que obtenidos por frecuencia son los estilos más representativos de cada uno de las organizaciones estudiadas.

ANÁLISIS

En el recuadro se observan los resultados de los estilos de liderazgo de la empresa Avantel con respecto a la Administración Pública medidos con el instrumento de Hersey y Blanchard en la cual del 100% de los integrantes, el 64% presenta el estilo de Club Campestre, que están más enfocados a la relación que a la tarea.

Comparativamente con el grupo de la generación del Diplomado 1997, que representa el 60%; de 1998 el 67%; de 1999 el 56%; 2000 el 50%, CISEN el 50%; el SAT 51%, el grupo heterogéneo 1 el 82%, el grupo heterogéneo 2 el 46% y el grupo del IMSS el 80% con un estilo de Equipo, es decir que ellos realizan el trabajo por medio de personas comprometidas mediante la interdependencia debido a un interés común.

Aunque estas cantidades de los estudiados no son equivalentes y solamente se están considerando los más representativos de cada organización, y la conclusión se está determinando sólo por estos porcentajes.

CUADRO COMPARATIVO DE LA VARIABLE COMUNICACION DE LOS GRUPOS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CON RESPECTO A AVANTEL

AVANTEL	DIPLOMADO 1997 CONAGUA	DIPLOMADO 1998 CONAGUA	DIPLOMADO 1999 CONAGUA	DIPLOMADO 2000 CONAGUA
total de integrantes 50	total de integrantes 5	total de integrantes 9	total de integrantes 9	total de integrantes 12
Capacidad para expresar sentimientos constructivamente 33	Capacidad para expresar sentimientos constructivamente 4	Capacidad para expresar sentimientos constructivamente 4	Capacidad para expresar sentimientos constructivamente 6	Capacidad para expresar sentimientos constructivamente 10

CISEN	SAT	GRUPO HETEROGENEO Estrategia Grupo 1	GRUPO HETEROGENEO Estrategia Grupo 2	IMSS Estrategia Grupo 3
Total de integrantes 24	Total de integrantes 91	Total integrantes 11	Total de integrantes 11	Total integrantes 10
Capacidad para expresar sentimientos constructivamente 25	Capacidad para expresar sentimientos constructivamente 45	Capacidad para expresar sentimientos constructivamente 9	Capacidad para expresar sentimientos constructivamente 9	Grado de apertura 7

Este cuadro describe la variable de Comunicación de la empresa Avantel con respecto a los grupos investigados de las organizaciones de la Administración Pública, y los datos para interpretación se compone de la siguiente manera:

En la primera fila, aparece el nombre de la Empresa objeto de comparación.

En la segunda fila, el total de integrantes que participaron y a quienes se les aplicó el instrumento Manual de Comunicación Efectiva 2000, módulo 4 y 5 del Diplomado de Desarrollo Directivo del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) para determinar el estilo predominante.

En la tercera fila, aparece el resultado del estilo detectado con el instrumento Manual de Comunicación Efectiva 2000, módulo 4 y 5 del Diplomado de Desarrollo Directivo del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

En la cuarta fila aparece el total de los participantes que obtenidos por frecuencia son los estilos más representativos de cada uno de las organizaciones estudiadas.

ANALISIS

En la tabla se observan los resultados de los estilos de Comunicación de la empresa Avantel con respecto a la Administración Pública medidos con el instrumento Módulo de Comunicación Efectiva 2000, módulo 4 y 5 del Diplomado de Desarrollo Directivo del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) en la cual del 100% de los integrantes, el 66% presenta el estilo de Capacidad de expresar sentimientos constructivamente. Esto es la capacidad que tiene la persona de establecer una relación de comunicación en forma constructiva y positiva, para así evitar una situación conflictiva entre ambas partes.

Comparativamente con el grupo de la generación del Diplomado 1997, que representa el 80%; de 1998 el 44.4%; de 1999 el 67%; 2000 el 83%, CISEN el 50%; el SAT 49.5%, el grupo heterogéneo 1 el 82%, el grupo heterogéneo 2 el 82% y el grupo del IMSS el 70% con el mismo estilo de Avantel, por lo tanto, el estilo de comunicación es similar tanto en Avantel como en los grupos de la Administración Pública.

Aunque estas cantidades de los estudiados no son equivalentes y solamente se están considerando los más representativos de cada organización, y la conclusión se está determinando sólo por estos porcentajes.

CUADRO COMPARATIVO DE LA VARIABLE MANEJO DE CONFLICTOS DE LOS GRUPOS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CON RESPECTO A AVANTEL

AVANTEL	DIPLOMADO 1997 CONAGUA	DIPLOMADO 1998 CONAGUA	DIPLOMADO 1999 CONAGUA	DIPLOMADO 2000 CONAGUA
Total de integrantes 50	Total de integrantes 5	Total integrantes 9	Total de integrantes 9	Total integrantes 12
Competir 41	Integrar 3	Integrar 5	Transigir 3	Transigir 4

CISEN	SAT	GRUPO HETEROGENEO Estrategia Grupo 1	GRUPO HETEROGENEO Estrategia Grupo 2	IMSS Estrategia Grupo 3
Total de integrantes 24	Total de integrantes 91	Total integrantes 11	Total de integrantes 11	Total integrantes 10
Transigir 10	Transigir 54	Transigir 4	Transigir 10	Integrar 5

Este cuadro describe la variable Manejo de Conflictos de la empresa Avantel con respecto a los grupos investigados de las organizaciones de la Administración Pública, y los datos para interpretación se compone de la siguiente manera:

En la primera fila, aparece el nombre de la Empresa objeto de comparación.

En la segunda fila, el total de integrantes que participaron y a quienes se les aplicó el instrumento de Thomas-Kilman para determinar el estilo predominante.

En la tercera fila, aparece el resultado del estilo detectado con el instrumento de Thomas-Kilman.

En la cuarta fila aparece el total de los participantes que obtenidos por frecuencia son los estilos más representativos de cada uno de las organizaciones estudiadas.

ANALISIS

En la tabla se observan los resultados de los estilos de Manejo de Conflicto de la empresa Avantel con respecto a la Administración Pública medidos con el instrumento Thomas-Kilman en la cual del 100% de los integrantes, el 82% presenta el estilo de Competir. En la cual los individuos persiguen sus propios intereses a expensas de las demás personas, existe un tipo de orientación hacia el poder para imponer una postura. Es altamente afirmativo y de baja cooperación.

Comparativamente con el grupo de la generación del Diplomado 1997, que representa el 60%, con un estilo Integrar; junto con el y el grupo 3 del IMSS que representa un 50% con este mismo estilo. Este estilo el individuo involucra un esfuerzo para enfrentar a otra persona y encontrar una solución que satisfaga los intereses de las partes involucradas, es así la colaboración entre dos personas para aprender el punto de vista de cada uno; esto es de alta afirmación y alta cooperación.

El Diplomado de 1998 con un 55.55%; de 1999 con un 33.33%; 2000 con un 33.33%, CISEN con un 41.66%; el SAT con un 59.34%, el grupo heterogéneo 1 con un 36.36%, el grupo heterogéneo 2 el 90.90%, representan todos ellos un estilo de Transigir. En este existe un punto intermedio entre la afirmación la cooperación y el objetivo es encontrar una solución que parcialmente satisfaga ambas partes.

Aunque estas cantidades de los estudiados no son equivalentes y solamente se están considerando los más representativos de cada organización, y la conclusión se está determinando sólo por estos porcentajes.

**RESULTADOS
DE
CORRELACION
Y
SIGNIFICANCIA**

CORRELACIONES				
LIDERAZGO	AUTOCRATA	EQUIPO	CLUB	EMPOBRECIDO
AVANTEL-CISEN	0.443	0.008	-0.413	0.075
AVANTEL-ESTRATEGIAS				
GPO.1	0.399	0.146	-0.39	0.172
GPO.2	0.317	-0.172	-0.378	-0.219
GPO.3	0.332	-0.087	-0.503	0.091
AVANTEL-SAT	0.529	-2.48	-1.63	-1.87
AVANTEL-CONAGUA				
DIPLOMADO 1997	1.00	-0.073	0.047	0.014
DIPLOMADO 1998	1.00	-0.096	-0.043	0.012
DIPLOMADO 1999	1.00	0	0.086	-0.049
DIPLOMADO 2000	1.00	-0.069	0.067	-0.004

COMUNICACIÓN	AUTOPERCEPCION	ESCUCHAR	CLARIDAD EXPRESION	CAP.EXPR. SENTIMIENTOS	GRADO APERTURA
AVANTEL-CISEN	-0.362	0.310	-0.274	0.240	0.274
AVANTEL-ESTRATEGIAS					
GPO.1	-0.151	0.180	-0.180	-0.017	-0.023
GPO.2	-0.040	-0.045	-0.230	-0.033	-0.098
GPO.3	0.104	0.274	0.195	0.093	0.288
AVANTEL-SAT					
AVANTEL-CONAGUA					
DIPLOMADO 1997	0.090	0.032	0.206	0.106	-0.133
DIPLOMADO 1998	0.020	0.084	-0.042	-0.089	-0.006
DIPLOMADO 1999	-0.290	0.039	0.052	-0.082	-0.135
DIPLOMADO 2000	-0.420	-0.170	-0.184	-0.077	-0.071

CUADRO COMPARATIVO DE LA VARIABLE LIDERAZGO DE LA EMPRESA AVANTEL CON LOS GRUPOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

EMPRESA	CORRELACION	SIGNIFICANCIA	CORRELACION	SIGNIFICANCIA	EVALUACION	RESULTADO
	EQUIPO		CLUB			
AVANTEL-CISEN	0.008	-0.07	-0.413	3.847	Existe diferencia significativa	No son homogéneos
AVANTEL-ESTRATEGIAS						
GRUPO HETEROGENEO	0.146	-1.137	-0.39	3.250	Existe diferencia significativa	No son homogéneos
GRUPO HETEROGENEO	-0.172	1.339	-0.378	3.135	Existe diferencia significativa	No son homogéneos
IMSS	-0.087	0.668	-0.503	4.427	Existe diferencia significativa	No son homogéneos
AVANTEL-SAT	-0.163	0.946	-0.248	3.014	Existe diferencia significativa	No son homogéneos
AVANTEL-CONAGUA						
DIPLOMADO 1997	-0.073	0.206	0.047	2.230	Existe diferencia significativa	No son homogéneos
DIPLOMADO 1998	-0.096	1.689	-0.043	4.711	Existe diferencia significativa	No son homogéneos
DIPLOMADO 1999	0	1.084	0.086	1.900	Existe diferencia significativa	No son homogéneos
DIPLOMADO 2000	-0.069	1.934	0.067	0.973	Existe diferencia significativa	No son homogéneos

En esta tabla, en la primera columna se detalla las empresas investigadas.

En la segunda y cuarta columnas, se determina la correlación del tipo predominante en cada empresa.
En la tercera columna y quinta columnas, señalamos la significancia determinada con el estadístico T-Student.
En la sexta columna, aparece la evaluación, donde se señala la existencia o no de significancia.
En la séptima columna, indicamos los resultados obtenidos de este cuadro comparativo entre los tipos de liderazgo predominantes, de donde el resultado se desprende si los grupos son homogéneos o no.

ANÁLISIS

Basándonos en el cuadro de correlación de Pearson y el estadístico t-student se puede observar que la Empresa Avantel difiere -0.413, por lo que quiere decir que el estilo predominante es Country Club mientras que de CISEN es de Equipo. Al aplicar la prueba de significancia se observa que son distintos. Por lo que se establece que existe una diferencia significativa y por lo tanto no son homogéneos entre sí.

Avantel con su estilo de Country Club difiere en un -0.39 con respecto al grupo heterogéneo 1 y su estilo de Equipo, por lo que señalamos que existe diferencia significativa y por lo tanto No son homogéneos.

Avantel con su estilo de Country Club difiere en un -0.378 con respecto al grupo heterogéneo 2 y su estilo de Equipo, por lo que señalamos que existe diferencia significativa y por lo tanto No son homogéneos.

Avantel con su estilo de Country Club difiere en un -0.503 con respecto al grupo del IMSS y su estilo de Equipo, por lo que señalamos que existe diferencia significativa y por lo tanto No son homogéneos.

Avantel con su estilo de Country Club difiere en un -0.248 con respecto al SAT y su estilo de Equipo, por lo que señalamos que existe diferencia significativa y por lo tanto No son homogéneos.

Avantel con su estilo de Country Club difiere en un -0.047 con respecto al Diplomado 1997 y su estilo de Equipo, por lo que señalamos que existe diferencia significativa y por lo tanto No son homogéneos.

Avantel con su estilo de Country Club difiere en un -0.043 con respecto al Diplomado 1998 y su estilo de Equipo, por lo que señalamos que existe diferencia significativa y por lo tanto No son homogéneos.

Avantel con su estilo de Country Club difiere en un 0.086 con respecto al Diplomado 1999 y su estilo de Equipo, por lo que señalamos que existe diferencia significativa y por lo tanto No son homogéneos.

Avantel con su estilo de Country Club difiere en un 0.067 con respecto al Diplomado 2000 y su estilo de Equipo, por lo que señalamos que existe diferencia significativa y por lo tanto No son homogéneos.

CUADRO COMPARATIVO DE LA VARIABLE COMUNICACION DE LA EMPRESA AVANTEL CON LOS GRUPOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

EMPRESA	CAP. EXPRESAR SENTIMIENTOS CONSTRUCTIVAMENTE	SIGNIFICANCIA	EVALUACION	RESULTADO
AVANTEL-CISEN	0.175	-1.507	No existe diferencia significativa	Son homogéneos
AVANTEL-ESTRATEGIAS				
GRUPO HETEROGENEO	-0.017	0.135	No existe diferencia significativa	Son homogéneos
GRUPO HETEROGENEO	-0.033	0.259	No existe diferencia significativa	Son homogéneos
IMSS	0.093	-0.712	No existe diferencia significativa	Son homogéneos
AVANTEL-SAT				
AVANTEL-CONAGUA				
DIPLOMADO 1997	0.106	-0.775	No existe diferencia significativa	Son homogéneos
DIPLOMADO 1998	-0.089	0.631	No existe diferencia significativa	Son homogéneos
DIPLOMADO 1999	-0.082	0.618	No existe diferencia significativa	Son homogéneos
DIPLOMADO 2000	-0.077	-0.602	No existe diferencia significativa	Son homogéneos

En esta tabla, en la primera columna se detallan las empresas investigadas.

En la segunda columna, se determina la significancia con respecto al estilo predominante en cada empresa.

En la tercera columna, señalamos la significancia determinada con el estadístico T-Student.

En la cuarta columna, aparece la evaluación, donde se señala la existencia o no de significancia.

En la quinta columna, indicamos los resultados obtenidos de este cuadro comparativo entre los tipos de liderazgo predominantes, de donde el resultado se desprende si los grupos son homogéneos o no.

ANÁLISIS

Basándonos en el cuadro del estadístico t-student se puede observar que la Empresa Avantel difiere 0.175, por lo que quiere decir que el estilo predominante es Capacidad para Expresar sentimientos constructivamente mientras que de CISEN es igual. Por lo que se establece que no existe una diferencia significativa y por lo tanto son homogéneos entre sí. Avantel con su estilo Capacidad para expresar sentimientos constructivamente difiere en un -0.17 con respecto al grupo heterogéneo 1 y su estilo Capacidad para expresar sentimientos constructivamente, por lo que señalamos que no existe diferencia significativa y por lo tanto son homogéneos.

Avantel con su estilo de Capacidad para expresar sentimientos constructivamente difiere en un -0.033 con respecto al grupo heterogéneo 2 y su estilo de Capacidad para expresar sentimientos constructivamente, por lo que señalamos que no existe diferencia significativa y por lo tanto son homogéneos.

Avantel con su estilo de Capacidad para expresar sentimientos constructivamente difiere en un 0.093 con respecto al grupo del IMSS y su estilo de Capacidad para expresar sentimientos constructivamente, por lo que señalamos que no existe diferencia significativa y por lo tanto son homogéneos.

Avantel con su estilo de Capacidad para expresar sentimientos constructivamente difiere en un 0.106 con respecto al Diplomado 1997 y su estilo de Capacidad para expresar sentimientos constructivamente, por lo que señalamos que no existe diferencia significativa y por lo tanto son homogéneos.

Avantel con su estilo de Capacidad para expresar sentimientos constructivamente difiere en un -0.089 con respecto al Diplomado 1998 y su estilo de Capacidad para expresar sentimientos constructivamente, por lo que señalamos que no existe diferencia significativa y por lo tanto son homogéneos.

Avantel con su estilo de Capacidad para expresar sentimientos constructivamente difiere en un -0.082 con respecto al Diplomado 1999 y su estilo de Capacidad para expresar sentimientos constructivamente, por lo que señalamos que no existe diferencia significativa y por lo tanto son homogéneos.

Avantel con su estilo de Capacidad para expresar sentimientos constructivamente difiere en un -0.077 con respecto al Diplomado 2000 y su estilo de Capacidad para expresar sentimientos constructivamente, por lo que señalamos que no existe diferencia significativa y por lo tanto son homogéneos.

CUADRO COMPARATIVO DE LA VARIABLE MANEJO DE CONFLICTOS DE LA EMPRESA AVANTEL CON LOS GRUPOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

EMPRESA	CORRELACION		CORRELACION		RESULTADO	EVALUACION
	INTEGRAR	SIGNIFICANCIA	TRANSIGIR	SIGNIFICANCIA		
AVANTEL-CISEN	-0.218		0.202	-1.746	Si existe diferencia significativa	No son homogéneos
AVANTEL-ESTRATEGIAS						
GRUPO HETEROGENEO	-0.419		0.263	-2.079	No existe diferencia significativa	Son homogéneos
GRUPO HETEROGENEO	-0.462		0.482	-4.334	No existe diferencia significativa	Son homogéneos
IMSS	-0.039	0.300	0.175		Si existe diferencia significativa	No son homogéneos
AVANTEL-SAT	-0.280		0.373		No existe diferencia significativa	Son homogéneos
AVANTEL-CONAGUA						
DIPLOMADO 1997	0.083	0.606	-0.074		No existe diferencia significativa	No son homogéneos
DIPLOMADO 1998	-0.300	2.378	0.194		Si existe diferencia significativa	No son homogéneos
DIPLOMADO 1999	-0.432		0.077	-0.585	No existe diferencia significativa	Son homogéneos
DIPLOMADO 2000	-0.265		0.098	-0.585	No existe diferencia significativa	Son homogéneos

En esta tabla, en la primera columna se detalla las empresas investigadas.
En la segunda y cuarta columnas, se determina la correlación del tipo predominante en cada empresa.
En la tercera columna y quinta columnas, señalamos la significancia determinada con el estadístico T-Student.
En la sexta columna, aparece la evaluación, donde se señala la existencia o no de significancia.
En la séptima columna, indicamos los resultados obtenidos de este cuadro comparativo entre los tipos de manejo de conflictos predominantes, de donde el resultado se desprende si los grupos son homogéneos o no.

ANÁLISIS

En el cuadro de correlación de Pearson y el estadístico t-student se puede observar que la Empresa Avantel difiere 0.202, por lo que quiere decir que el estilo predominante es Transigir mientras que de CISEN es de Integrar. Al aplicar la prueba de significancia se observa que son distintos. Por lo que se establece que existe una diferencia significativa y por lo tanto no son homogéneos entre sí.

Avantel con su estilo de Transigir difiere en un 0.263 con respecto al grupo heterogéneo 1 y su estilo de Integrar, por lo que señalamos que no existe diferencia significativa y por lo tanto son homogéneos.

Avantel con su estilo de Transigir difiere en un 0.482 con respecto al grupo heterogéneo 2 y su estilo de Integrar, por lo que señalamos que no existe diferencia significativa y por lo tanto son homogéneos.

Avantel con su estilo de Transigir difiere en un 0.175 con respecto al grupo del IMSS y su estilo de Integrar, por lo que señalamos que existe diferencia significativa y por lo tanto No son homogéneos.

Avantel con su estilo de Transigir difiere en un 0.373 con respecto al SAT y su estilo de Integrar, por lo que señalamos que no existe diferencia significativa y por lo tanto son homogéneos.

Avantel con su estilo de Transigir difiere en un -0.074 con respecto al Diplomado 1997 y su estilo de Integrar, por lo que señalamos que existe diferencia significativa y por lo tanto No son homogéneos.

Avantel con su estilo de Transigir difiere en un 0.194 con respecto al Diplomado 1998 y su estilo de Integrar, por lo que señalamos que existe diferencia significativa y por lo tanto No son homogéneos.

Avantel con su estilo de Transigir difiere en un 0.077 con respecto al Diplomado 1999 y su estilo de Integrar, por lo que señalamos que no existe diferencia significativa y por lo tanto son homogéneos.

Avantel con su estilo de Country Club difiere en un 0.098 con respecto al Diplomado 2000 y su estilo de Integrar, por lo que señalamos que no existe diferencia significativa y por lo tanto son homogéneos.

RESPUESTA

A LAS

HIPOTESIS

CUADRO DE RESULTADOS DE LAS HIPOTESIS DE INVESTIGACION.

HIPOTESIS	SE RECHAZA O NO SE RECHAZA
Hi: Si los estilos de liderazgo medidos con los instrumentos de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard de los mandos medios del área de servicios a clientes de la empresa Avantel, son significativamente similares con los mandos medios de la administración pública, entonces son homogéneos entre si.	SE RECHAZA
Ho: Si los estilos de liderazgo medidos con los instrumentos de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, de los mandos medios del área de servicios a clientes de la empresa Avantel no son significativamente similares con los mandos medios de la administración pública, entonces no son homogéneos entre si.	NO SE RECHAZA
Hi: Si los estilos de comunicación medidos con el Manual de Comunicación Efectiva 2000, Modulo 4 y 5 del Diplomado de Desarrollo Directivo del Instituto Nacional De Administración Pública (INAP), de los mandos medios del área de servicios a clientes de la empresa Avantel, son significativamente similares con los mandos medios de la administración pública, entonces son homogéneos entre sí.	NO SE RECHAZA
Ho: Si los estilos de comunicación medidos con el Manual de Comunicación Efectiva 2000, Módulo 4 y 5 del Diplomado de Desarrollo Directivo del Instituto Nacional De Administración Pública (INAP), , de los mandos medios del área de servicios a clientes de la empresa Avantel, no son significativamente similares con los mandos medios de la administración pública, entonces no son homogéneos entre si.	SE RECHAZA
Hi: Si el manejo de conflictos medido con el instrumento Thomas-Kilmann de los mandos medios del área de servicios a clientes de la empresa Avantel, son significativamente similares a los de los mandos medios de la administración pública, entonces son homogéneos entre si.	NO SE RECHAZA
Ho: Si el manejo de conflictos medido con el instrumento Thomas-Kilmann de los mandos medios del área de servicios a clientes de la empresa Avantel, no son significativamente similares a los de los mandos medios de la administración pública, entonces no son homogéneos entre si.	SE RECHAZA
Hi: Si los estilos de liderazgo medidos con los instrumentos de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, de los mandos medios del área de servicios a clientes de la empresa Avantel, son significativamente similares entre ellos, entonces hay un estilo homogéneo de la empresa Avantel.	SE RECHAZA
Ho: Si los estilos de liderazgo medidos con los instrumentos de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, de los mandos medios del área de servicios a clientes de la empresa Avantel, no son significativamente similares entre ellos, entonces no hay un estilo homogéneo de la empresa Avantel.	NO SE RECHAZA

CUADRO: RESULTADO DE LAS HIPOTESIS DE CORRELACION.

HIPOTESIS		SE RECHAZA O NO SE RECHAZA
Estilo de liderazgo		
Ho:	$r_{xy} = 0$ (ambas variables están correlacionadas)	SE RECHAZA
Hi:	$r_{xy} \neq 0$ (ambas variables no están correlacionadas)	NO SE RECHAZA
Donde:	<p>r = correlación del estilo de liderazgo x = empresa Avantel y = administración pública</p>	
Estilo de comunicación		
Ho:	$r_{xy} = 0$ (ambas variables están correlacionadas)	NO SE RECHAZA
Hi:	$r_{xy} \neq 0$ (ambas variables no están correlacionadas)	SE RECHAZA
Donde:	<p>r = correlación del estilo de comunicación x = empresa Avantel y = administración pública</p>	
Manejo de conflictos		
Ho:	$r_{xy} = 0$ (ambas variables están correlacionadas)	Se rechaza
Hi:	$r_{xy} \neq 0$ (ambas variables no están correlacionadas)	No se rechaza
Donde:	<p>r = correlación de manejo de conflictos x = empresa Avantel y = administración pública</p>	

HIPOTESIS DE SIGNIFICANCIA

HIPOTESIS	RESULTADO
<p>➤ Estilo de Liderazgo.</p> <p>Hi: Si los estilos de liderazgo medidos con los instrumentos de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard de los mandos medios del área de servicios a clientes de la empresa Avantel, a través de la prueba de t (student) con 50 grados de libertad y un nivel de confianza de .05, resulta un valor igual o superior a 1.6759 , entonces se acepta la hipótesis de investigación .</p>	No se rechaza
<p>Ho: Si los estilos de liderazgo medidos con los instrumentos de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, de los mandos medios del área de servicios a clientes de la empresa Avantel a través de la prueba de t (student) con 50 grados de libertad y un nivel de confianza de .05, resulta un valor menor a 1.6759 , entonces se acepta la hipótesis nula.</p>	Se rechaza
<p>➤ Estilo de Comunicación.</p> <p>Hi: Si los estilos de comunicación medidos con el Manual de Comunicación Efectiva 2000,Modulo 4 y 5 del Diplomado de Desarrollo Directivo del Instituto Nacional De Administración Pública (INAP), de los mandos medios del área de servicios a clientes de la empresa Avantel, a través de la prueba de t (student) con 50 grados de libertad y un nivel de confianza de .05, resulta un valor superior o igual a 1.6759 , entonces se acepta la hipótesis de investigación .</p>	Se rechaza
<p>Ho: Si los estilos de comunicación medidos con el Manual de Comunicación Efectiva 2000,Modulo 4 y 5 del Diplomado de Desarrollo Directivo del Instituto Nacional De Administración Pública (INAP), de los mandos medios del área de servicios a clientes de la empresa Avantel a través de la prueba de t (student) con 50 grados de libertad y un nivel de confianza de .05, resulta un valor menor a 1.6759 entonces se acepta la hipótesis nula.</p>	No se rechaza
<p>➤ Manejo de Conflictos.</p> <p>Hi: Si el manejo de conflictos medidos con los instrumentos de Thomas-Kilmann de los mandos medios del área de servicios a clientes de la empresa Avantel, a través de la prueba de t (student) con 50 grados de libertad y un nivel de confianza de 0.5, resulta un valor superior o igual a 1.6759 , entonces se acepta la hipótesis de investigación .</p>	Se Rechaza
<p>Ho: ¿Si el manejo de conflictos medidos con los instrumentos de Thomas-Kilmann de los mandos medios del área de servicios a clientes de la empresa Avantel a través de la prueba de t (student) con 50 grados de libertad y un nivel de confianza de .05, resulta un valor menor a 1.6759, entonces se acepta la hipótesis nula.</p>	No se rechaza

CONCLUSIONES

Y

OBSERVACIONES

Se puede observar en esta investigación que no hay un estilo similar de liderazgo entre los mandos medios del área de Servicios de la empresa Avantel, ya que los resultados estadísticos así lo señalan, aunque se presenta un estilo predominante que es el de Country Club.

De esta manera del total de 32 mandos medios que representan este estilo el 53.13% está representado por mujeres y el restante compuesto por hombres representa el 46.87%. De esta forma también notamos que el Estilo de Equipo es el segundo predominante con 23 mandos medios que lo aplican.

Respecto a la variable de Comunicación, se concluye que el estilo predominante es el de Capacidad para expresar sentimientos constructivamente, con 33 mandos medios que lo representan. De ello se determina que la participación de las mujeres es en un 42.43% y la población de hombres está manifestándose en un 57.57%.

Para la variable de Manejo de Conflictos, Avantel tiene mayor participación con Colaborar, como los resultados estadísticos lo señalan.

y en segundo término también predominante el estilo de Equipo.

De esta manera del total de 41 mandos que presentan este estilo el 46.34% está representado por mujeres y el restante compuesto por hombres representa el 53.66%. Notamos de igual forma que la diferencia para ambos sexos no es significativa.

Con respecto al Estilo de Liderazgo de Avantel en comparación de las organizaciones de la Administración Pública se observó que difieren y no existen estilo similares.

Con respecto al Estilo de Comunicación de Avantel en comparación de las empresas de Administración Pública se observó que no difieren y si existen estilo similares.

Con respecto al Estilo de Manejo de conflictos de Avantel en comparación de las empresas de Administración Pública se observó que difieren y no existen estilo similares.

En general se observa que los estilos de Liderazgo, Manejo de Conflictos y comunicación investigados no tienen relación de la empresa privada con los de la Administración Pública.

LIMITANTES

Solo encontramos una limitante por parte de la empresa Avantel, no se obtuvo un organigrama completo, ya que las políticas y normas internas de la empresa así lo determinan.

Por otro lado, en general la Empresa Avantel, en su área de Servicios al Cliente, nos brindó todas las facilidades para la realización de esta investigación, no así en los horarios para atendernos, puesto que estos fueron muy divergentes.

GRAFICOS

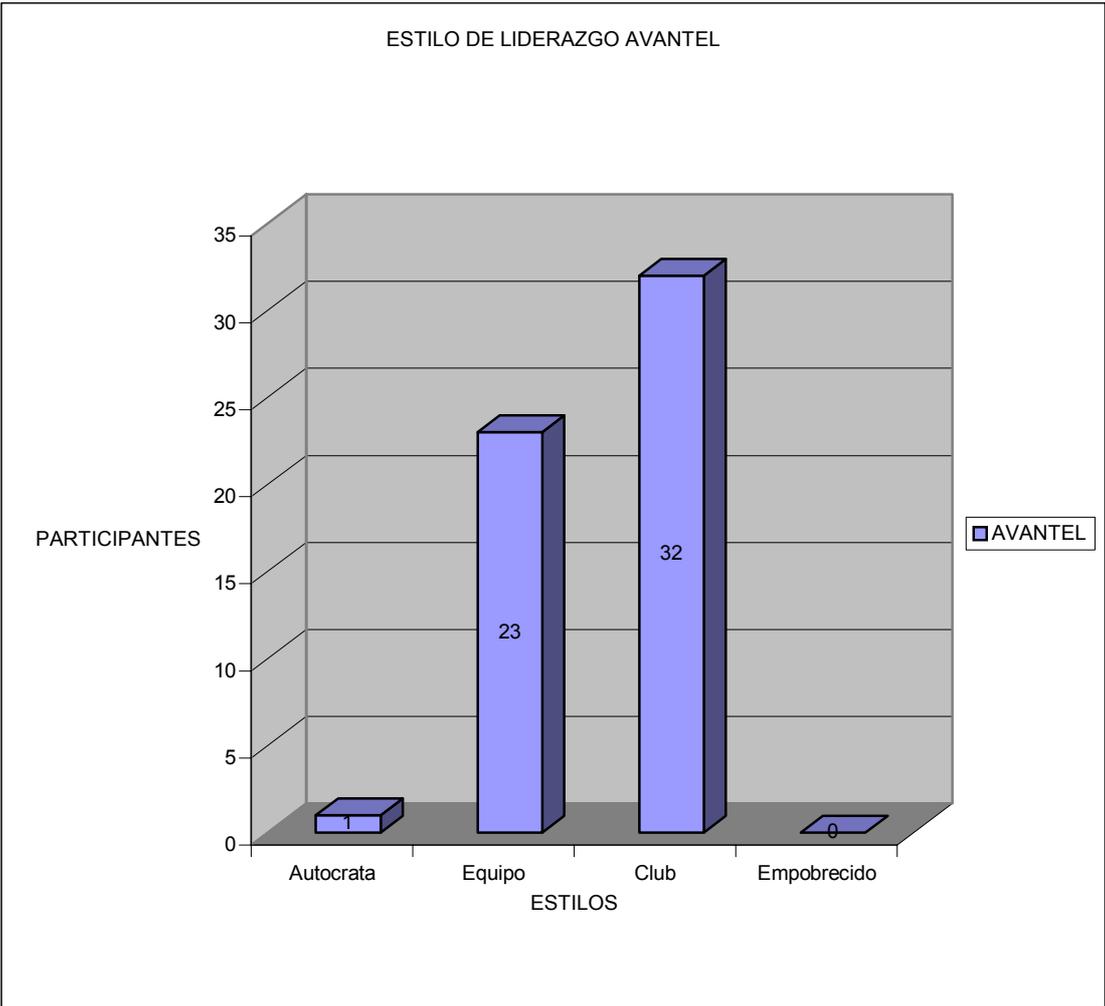


GRAFICO NUM. 1

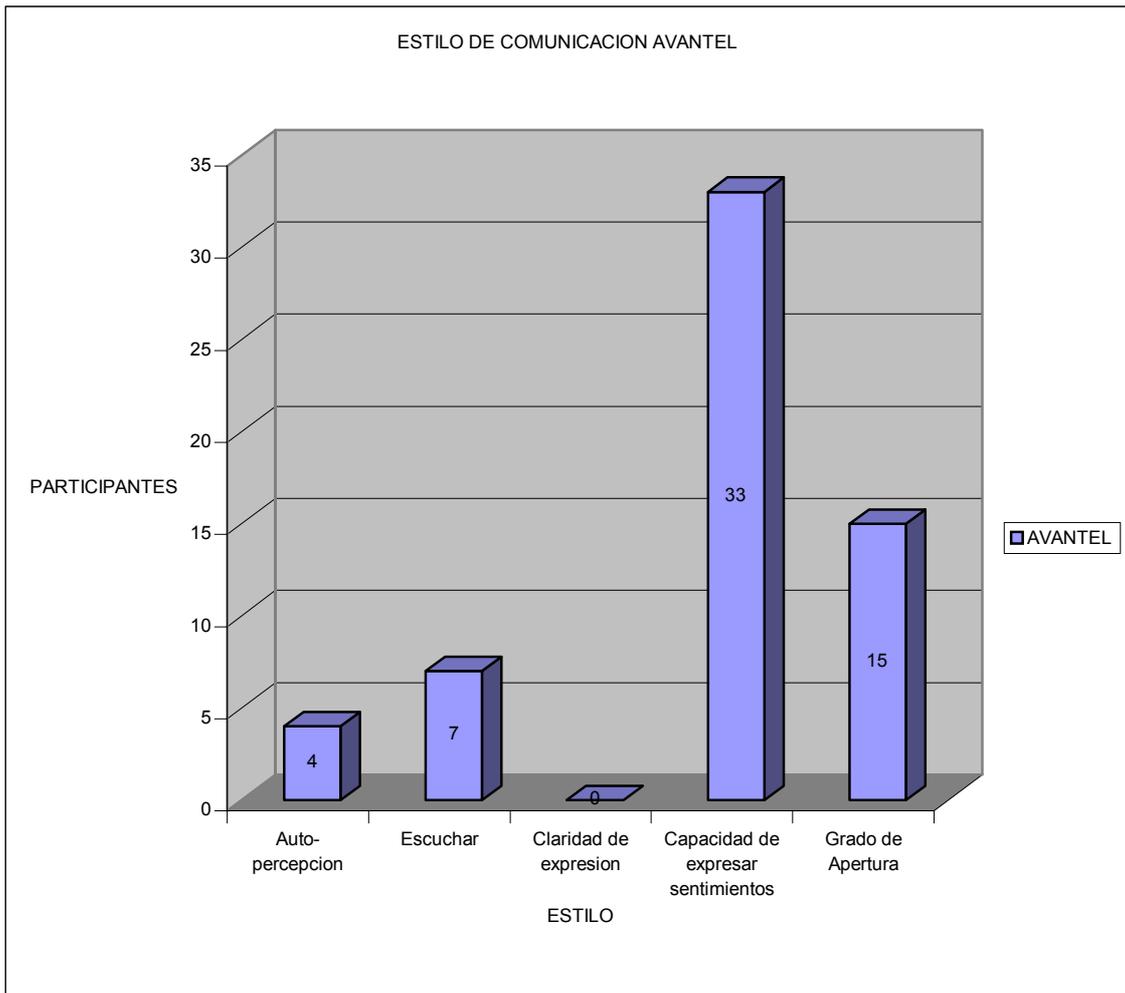


GRAFICO 2

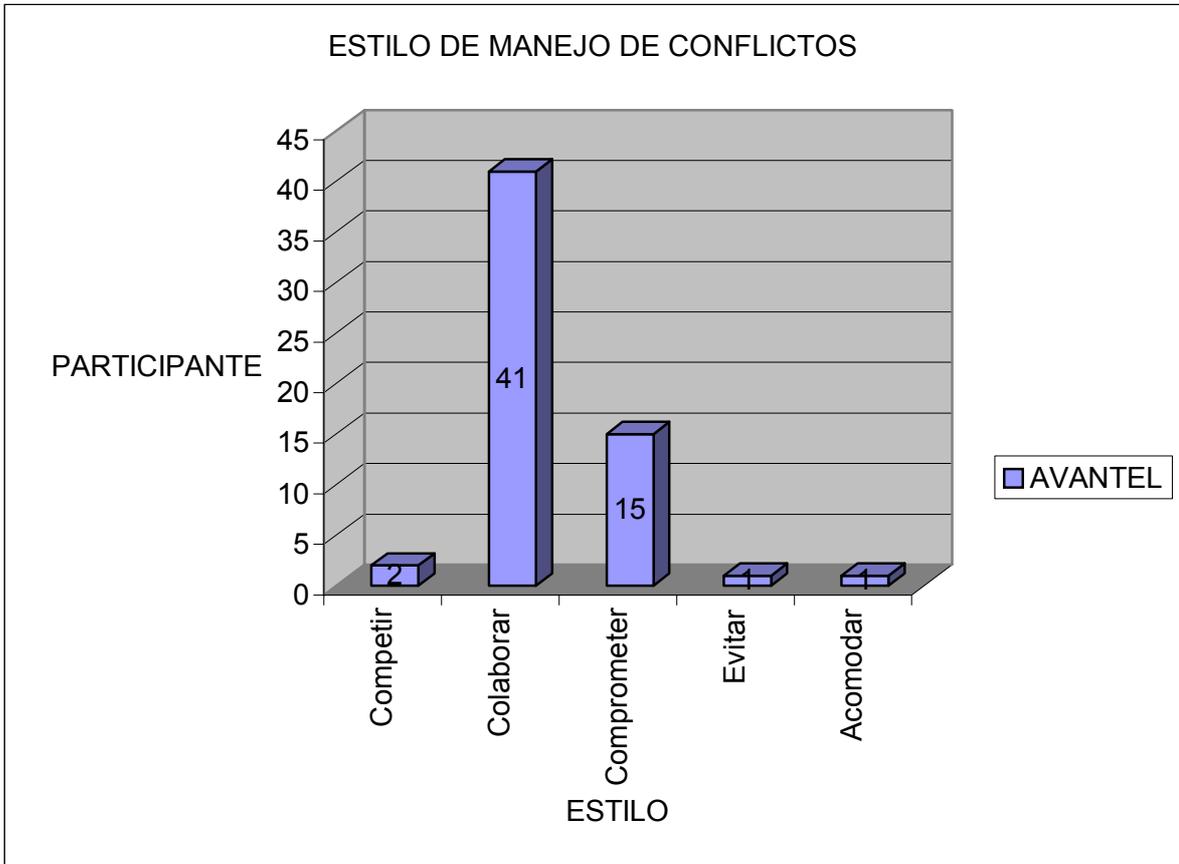


GRAFICO 3

BIBLIOGRAFÍA

- GUIZAR, RAFAEL.** *Desarrollo Organizacional ,Principios y Aplicaciones.* Ed. Mc Graw Hill, México, 1995.
- FRENCH Y BELL JR.** *Ciencia de la Conducta para el Desarrollo Organizacional.* Ed. Diana, México,1979.
Cap. 6. "Fundamentos de las Hipótesis y de los Principios".Pp. 99-109.
- PARTIN, JENNINGS.** *Perspectivas del Desarrollo Organizacional.* Fondo Educativo Interamericano, 1993. Pp. 1-33.
- AUDIRAC CAMARENA, C.** *El ABC del Desarrollo Organizacional.* Ed. Trillas, México, 1994.
- GUIZAR, RAFAEL.** *Desarrollo Organizacional ,Principios y Aplicaciones.* Ed. Mc Graw Hill, México, 1995.
- ABRAVANEL, ALLAIRE FIRSIROTU Y OTROS.** *Cultura Organizacional.* Legis Fondo Editorial, 1992 Pp. 91-115.
- ZAPIAIN GARCÍA, ERNESTINA.** Cap. 3 "Estilos de Liderazgo. Autodiagnóstico". Sub-índice 3.1 "El liderazgo, la negociación, el conflicto". En: *Diplomado en Desarrollo Directivo. Módulo IV. Liderazgo para el cambio y Productividad.* Ed. INAP-SAT, México Sin fecha. Pp. 46-51.
- FILLEY, ALAN C.** *Solución de Conflictos interpersonales.* Ed. Trillas, México, 1985.
Cap. 2. "Métodos de Resolución de Conflictos y Solución de Problemas".
- WEILL PASCALE.** *La comunicación Global.* Ed. Paídos. España, 1990.
- COSTA JOAN.** *La comunicación en Acción.* Ed. Paídos. Barcelona España, 1999.
- ROBBINS P, STHEPEN.** *Fundamentos de Comportamiento Organizacional.* Ed. Prentice Hall. México, 1998.
- PEGAN BARRY.** *Desarrollo de la Cultura de su Empresa.* Ed. Panorama. México, 1998.
- ZAPIAIN GARCÍA, ERNESTINA.** Cap. 2 "Modelos de Comunicación". En: *Diplomado en Desarrollo Directivo. Módulo V. Comunicación Efectiva.* Ed. INAP-SAT, México Sin fecha. Pp. 19-22.
- ZAPIAIN GARCÍA, ERNESTINA.** Cap. 1. Sub-índice 1.1 "Estilos de Comunicación". En: *Diplomado en Desarrollo Directivo. Módulo V. Comunicación Efectiva.* Ed. INAP-SAT, México Sin fecha. Pp.11-18,29-37,48-50.
- ZAPIAIN GARCIA ERNESTINA.** Cap. 3 "Asertividad en la Comunicación". En :*Diplomado en Desarrollo Directivo, Módulo V. Comunicación Efectiva.* Ed. INAP-SAT, México Sin fecha. Pág. 90.
- CÓDIGO DE COMERCIO.** *Libro primero. Agenda mercantil* 99.Pág.9-10
- PAUL HERSEY Y KENNETH H. BLANCHARD.** *Psicología para administradores de empresas: utilización de recursos humanos,* 1977, pág. 86.