

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA



CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

**ANALISIS EN LA MEJORA DE LOS ESTILOS DE
LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y MANEJO DE
CONFLICTOS DE LOS DIRECTIVOS DE
ORGANOS CENTRALIZADOS Y
DESCENTRALIZADOS**

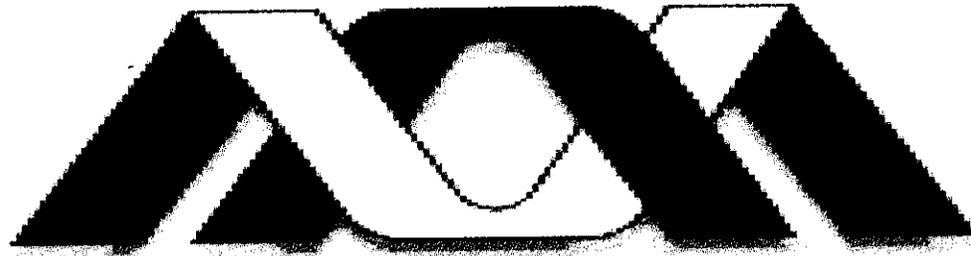
PRESENTAN

**JUDITH LEPE SANCHEZ
GUADALUPE NUÑEZ RESENDIZ**

**ASESOR: MTRA. ERNESTINA INES ZAPIAIN
GARCIA**

MEXICO, D. F.

NOVIEMBRE DE 2004



Casa abierta al tiempo
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA

"ANÁLISIS EN LA MEJORA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO,
COMUNICACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS DE LOS
DIRECTIVOS DE ORGANOS CENTRALIZADOS Y DESCENTRALIZADOS"

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

PRESENTAN:

LEPE SÁNCHEZ JUDITH

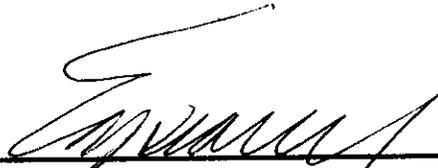
97324295

NÚÑEZ RESENDIZ GUADALUPE

97324959

PROFESORA:

MTRA. ERNESTINA INÉS ZAPIAN GARCÍA


FIRMA DE AUTORIZACIÓN

MÉXICO, D.F. NOVIEMBRE 2004

INDICE

TEMA	PAGINA
1. MARCO REFERENCIAL	
1.1. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
1.1.1. CRISIS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	1
1.1.2. EL GERENTE PÚBLICO EN EL CONTEXTO DE MODERNIZACIÓN	3
1.1.3. ANÁLISIS CONCEPTUAL DEL PERFIL DEL GERENTE PÚBLICO	5
1.1.3.1. <i>DIMENSIÓN ECONÓMICA</i>	5
1.1.3.2. <i>DIMENSIÓN POLÍTICA</i>	5
1.1.3.3. <i>DIMENSIÓN SOCIAL</i>	6
1.1.4. EL GERENTE PÚBLICO Y LOS MÉTODOS PEDAGÓGICOS	7
1.1.5. DEL ADMINISTRADOR AL GERENTE PÚBLICO	10
1.1.6. CONSIDERACIONES FINALES	12
1.2. COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA (CNA)	14
1.2.1. MISIÓN Y VISIÓN	14
1.3. CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y SEGURIDAD NACIONAL (CISEN)	14
1.3.1. MISIÓN	14
1.4. INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL (IMSS)	14
1.4.1. MISIÓN	15
1.5. INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL AL SERVICIO DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO (ISSSTE)	15
1.5.1. CREACIÓN	15
1.6. PETRÓLEOS MEXICANOS (PEMEX)	17
1.6.1. PROPÓSITO DE PEMEX	
1.7. SECTOR CENTRALIZADO	17
1.8. INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (INAP)	19
1.7.1. ANTECEDENTES	19
1.7.2. OBJETIVO	20
1.7.3. MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL	21
1.7.4. ORGANIZACIÓN	22

INDICE

TEMA	PAGINA
2.2.4.3. <i>IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES PUBLICAS</i>	99
2.2.4.4. <i>FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES</i>	100
2.2.4.5. <i>DEFINICIONES DE LOS CONCEPTOS UTILIZADOS EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</i>	102
2.2.5. LA COMUNICACION INTERPERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES	103
2.2.5.1. <i>DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL</i>	103
2.2.5.2. <i>LAS METAS DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL</i>	104
2.2.5.3. <i>EL COMPORTAMIENTO NO VERBAL EN LA INTERACCIÓN</i>	105
2.2.5.4. <i>VARIABLES QUE INFLUYEN EN LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL</i>	105
2.2.5.5. <i>LAS REGLAS DE LA INTERACCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES</i>	107
2.2.5.6. <i>CONFLICTOS Y BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL</i>	108
2.3. CONFLICTO	
2.3.1. ANTECEDENTES	110
2.3.2. LAS TRANSICIONES EN EL PENSAMIENTO ACERCA DEL CONFLICTO	112
2.3.3. EL CONFLICTO	114
2.3.3.1. <i>PROCESO DE UN CONFLICTO</i>	114
2.3.3.2. <i>TÉCNICAS PARA LA RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO</i>	119
2.3.3.3. <i>TÉCNICAS PARA LA ESTIMULACIÓN DEL CONFLICTO</i>	120
2.3.3.4. <i>ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTO</i>	121
2.3.3.5. <i>TIPOS DE NEGOCIACIÓN</i>	122
2.3.4. ¿POR QUE ES INEVITABLE EL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES?	125
2.3.4.1. <i>COMPETENCIA POR RECURSOS LIMITADOS</i>	125
2.3.4.2. <i>CHOQUES DE VALORES</i>	129
2.3.4.3. <i>RESPONSABILIDADES MAL DEFINIDAS</i>	130
2.3.5. NIVELES DE CONFLICTO	131
2.3.6. DEFINICIÓN DE CONFLICTO ORGANIZACIONAL	133
2.3.6.1. <i>IDENTIFICACIÓN DEL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES</i>	133
2.3.6.2. <i>RESPUESTA ORGANIZACIONAL AL CONFLICTO</i>	134
2.3.6.2.1. <i>EFFECTIVIDAD DE LAS RESPUESTAS ORGANIZACIONALES AL CONFLICTO</i>	135
2.3.7. EL MANEJO DEL CONFLICTO COMO UN SISTEMA	135
2.3.8. CAMBIO	136
2.3.9. EL CONFLICTO NEGATIVO EN LA ORGANIZACIÓN	136
2.3.10. EL CONFLICTO POSITIVO EN LA ORGANIZACIÓN	136
2.3.10.1. <i>MODELOS DE EFFECTIVIDAD E INTERVENCIÓN</i>	137
2.3.10.2. <i>ETAPAS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN EL CONFLICTO POSITIVO</i>	137
2.3.10.3. <i>CONFIANZA</i>	138
2.3.10.4. <i>CONFLICTO POSITIVO Y LIDERAZGO CONTEMPORÁNEO</i>	138
2.3.10.5. <i>TRABAJO EN EQUIPO Y EL CONFLICTO POSITIVO</i>	138

INDICE

TEMA	PAGINA
3. MARCO METODOLÓGICO	
3.1. JUSTIFICACION	140
3.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	142
3.3. OBJETIVOS	143
3.4. PREGUNTAS DE INVESTIGACION	143
3.5. HIPÓTESIS DE INVESTIGACION	143
3.5.1. HIPOTESIS ESTADÍSTICA DE CORRELACIÓN	144
3.5.2. HIPÓTESIS DESCRIPTIVA	144
3.6. VARIABLES	145
3.7. TIPO DE INVESTIGACION	145
3.8. UNIVERSO	146
3.9. SUJETOS	146
3.9.1. CARACTERÍSTICAS	146
3.10. TIPOS DE MUESTREO	147
3.10.1. TAMAÑO DE LA MUESTRA	147
3.10.2. LÍMITES DE LA MUESTRA	147
3.11. RECOLECCION DE DATOS	147
3.11.1. ANÁLISIS DE LOS DATOS	148
3.12. INSTRUMENTOS DE MEDICION	149

INDICE

TEMA	PAGINA
3.12.1. ESTILO DE LIDERAZGO	149
3.12.1.1. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO	150
3.12.1.2. CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO	151
3.12.2. ESTILO DE COMUNICACIÓN	152
3.12.2.1. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO	152
3.12.2.2. CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO	154
3.12.3. MANEJO DE CONFLICTO	156
3.12.3.1. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO	157
3.12.3.2. CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO	158
3.13. METODO DE ANÁLISIS DE DATOS	159
3.14. PRESENTACIÓN DE LA INFORMACION	160

4. CONCLUSIONES

ANEXOS
GLOSARIO
BIBLIOGRAFIA

1.1. ADMINISTRACION PUBLICA

1.1.1. CRISIS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

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

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

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

Como se explica en los siguientes puntos, en dicha modernización se diferencian tres niveles de análisis: EFICIENCIA, EFICACIA Y LEGITIMIDAD.²

a) Eficiencia

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

A este nivel de análisis, la solución de cambio y modernización se sitúa en el nivel operativo. Las soluciones más comúnmente planteadas son: el rendimiento del aparato, es decir, achicamiento; la racionalización de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros; y nuevas estructuras administrativas.

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

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

b) Eficacia

Aquí se considera la modernización como un proceso que surge de la crisis en el logro de los objetivos del Estado.

Desde esta perspectiva la administración pública se ha convertido en un aparato ineficaz para alcanzar los objetivos y metas propuestas en los planes, programas y proyectos estatales. El diagnóstico que se podría hacer de la crisis del aparato estatal desde este nivel, tendría dos vertientes: una visión orgánica y una visión mecánica.

La visión orgánica hace énfasis en la dinámica decisoria de las organizaciones públicas, en la estructura de poder y en los juegos de interés que condicionan el funcionamiento de la administración.

Las iniciativas estatales son sistemáticamente reorientadas o reinterpretadas, cuando no deformadas o claramente obstaculizadas al ser procesadas por el aparato organizativo, el cual actúa con una lógica de coaliciones organizacionales que buscan reacomodos, alianzas, compromisos y negociaciones de espacios de poder e influencia. La acción final, por tanto, sería una resultante de esa dinámica interna de la estructura organizacional y podría no coincidir en nada con la iniciativa estatal.

Sin embargo, pese a la complejidad de estos procesos y de sus ajustes o soluciones, en la realidad de nuestras organizaciones, éstas han dominado el escenario de los planteamientos normativo-jurídicos. (visión mecánica)

En ello se concibe a las organizaciones públicas como aparatos monolíticos y mecánicos donde se funcionaría estrictamente en término de una racionalidad legal.

A partir de esta visión normativa, se tiende a suponer que el “mal organizacional” está en lagunas de la reglamentación, definición de áreas de competencia, manuales, organigramas, decretos, disposiciones, etc. Por lo tanto, se considera que la falla en el logro de los objetivos estatales es una “laxitud” (calidad de laxo = moral relajada, libre o poco sana) en los espacios decisorios, laxitud que deberá ser corregida con disposiciones más claras y detalladas.

c) Legitimidad

En este nivel se percibe a la modernización como un proceso necesario que reestablezca el diálogo estado-sociedad como una solución a la crisis de legitimidad del aparato estatal.

En esta perspectiva, la administración pública es percibida como un aparato que se reproduce asimismo, regenerándose en una existencia para sí. Aparato de dominación, unilateral y autoritario desvinculado de la sociedad civil, el cual busca

cada vez más nuevas formas de organización social, colectiva y autónoma, evitando al máximo la dependencia del aparato estatal.

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

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

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

1.1.2. EL GERENTE PUBLICO EN EL CONTEXTO DE MODERNIZACIÓN

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

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

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

Si bien es cierto, las estructuras organizacionales y decisorias se han rigurizado al punto de la ineficacia. Crozier sugiere que incluso han inducido a un retraso intelectual en los agentes del aparato; hay capacidades para ajustes

empíricos en los sistemas, pero se ha perdido la capacidad creativa e inventiva ante nuevos problemas y nuevos sistemas administrativos.

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

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

Por lo tanto, a los funcionarios públicos, administradores y todo aquel recurso humano que pertenezca a la administración pública u organismo descentralizado; deberá procurársele el desarrollo de nuevas capacidades, modos y mecanismos de razonamiento que les permita mejorar y adaptarse al cambio³.

Este cambio se podrá traducir, en una segunda fase, en una nueva mística y dinámica de los procesos decisorios, nuevas actitudes y procesos de identidad en el resto de la pirámide organizacional para finalmente reflejarse en nuevas estructuras, nuevos métodos y nuevos sistemas administrativos.

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

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

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

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

1.1.3. ANALISIS CONCEPTUAL DEL PERFIL DEL GERENTE PUBLICO

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

1.1.3.1. DIMENSIÓN ECONOMICA

La dimensión económica, es aquella dinámica relacionada con el mercado y sus variables como son: evolución sectorial, productividad, preciso tecnología, eficiencia económica - financiera, eficiencia administrativa, etc. En esta dimensión surgen las estrategias económicas, financieras y tecnológicas de la organización, es decir, estrategias orientadas a la sobrevivencia de la organización en un sector y en un mercado.

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

1.1.3.2. DIMENSIÓN POLÍTICA

La dimensión política, es la dinámica relacionada con el sistema político-administrativo estatal, como son: apoyos, alianzas, coaliciones, espacios decisorios, influencias conflictos, capacidades y oportunidad de negociación, es decir, el manejo de estos apoyos, compromisos y alianzas con otras instancias de la administración y/o organismos no gubernamentales del contexto.

La dimensión política, por su parte, da lugar a prerrequisitos de comprensión, análisis y desarrollo de habilidades en la dinámica de los procesos políticos originados al interior de una estructura de poder compleja que establece redes de dependencia entre instituciones del sector público y fuera de él. Las

organizaciones públicas son entes sujetos a la capacidad de negociación de su grupo de trabajo. Algunos estudios han mostrado que la dinámica de dependencia y dominación en la estructura de poder en organizaciones publicas es el factor clave en la definición de estrategias y que la capacidad de relación y manejo político de los gerentes públicos es determinante para los apoyos estatales que se pueden obtener.

1.1.3.3. DIMENSIÓN SOCIAL

La dimensión social, es aquella dinámica relacionada con el impacto de la acción de una determinada entidad en la sociedad. Esto es, la función de legitimación, de integración con el público usuario y con los grupos directamente beneficiados o perjudicados por la acción de la organización, es decir, estrategias de tipo social, de legitimación y de institucionalización.

La dimensión social sugiere prerequisites relacionados con la comprensión análisis e interpretación de los procesos sociales, culturales y su representación o manifestación en comportamientos opiniones y condicionamientos. La receptividad o rechazo de los grupos sociales a los bienes y servicios que ofrece una organización publica y su grado de identificación con dicha institución, son aspectos que deberán dar lugar a detallados análisis para detecta las variables de incidencia en el impacto social de la acción organizacional.

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

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

- Nivel Operativo: Comprende decisiones caracterizadas por un horizonte reducido en el tiempo (corto plazo), que se inscriben en procesos programables y generalmente susceptibles de cuantificación. La característica fundamental es que las premisas decisorias son perfectamente claras y el libre criterio para el decisor se circunscribe al ámbito de su capacidad técnica. Aquí la capacidad de aplicación adecuada de conocimientos es fundamental. Además es u nivel decisivo orientado al prerequisite organizacional de la eficiencia.

- Nivel Ejecutivo o de Coordinación: Se trata de decisiones caracterizadas por la referencia no tanto a programas específicos, sino a políticas institucionales que aunque se constituyen en premisas decisorias requieren de la aplicación de criterio respecto a la funcionalidad global para la organización. Por ello es determinante la capacidad analítica para conjuntar y relacionar procesos en vías

del logro de objetivos organizacionales. Sin que los problemas de eficiencia dejen de ser una preocupación de este nivel decisorio, la eficacia organizacional aparece como un prerrequisito fundamental.

- Nivel Estratégico: Incluye decisiones situadas en un horizonte amplio (largo plazo) dentro de la evolución y el devenir de una organización. En este nivel existe la necesidad de referir las situaciones presentes a su impacto futuro dada una proyección del comportamiento de la organización y de su entorno. Existen premisas decisorias a partir de la misión estratégica de la organización, sin embargo, deberán ser reinterpretadas constantemente y rediseñadas si la dinámica contextual así lo requiere. Las capacidades de análisis y globalización de los hechos observados así como de evaluación y síntesis de los mismos fundamentales en este nivel decisorio, en el cual la acción se orienta al prerrequisito de la sobrevivencia organizacional en la dinámica del contexto, así como al logro de la misión institucional.

A partir de la descripción anterior cabe cuestionar la validez de programas de formación dirigidos indistintamente a funcionarios de cualquier nivel en una organización pública, pues todo proceso pedagógico supone la posibilidad de un cambio en la conducta del participante a través de la experiencia educativa.⁴

1.1.4. EL GERENTE PUBLICO Y LOS METODOS PEDAGÓGICOS

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

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

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

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

⁴ Como se verá en la parte de metodología, uno de los objetivos de nuestra investigación es precisamente observar si el programa de capacitación en el que participaron los directivos de CNA cambió su comportamiento en las áreas estudiadas.

que el individuo interioriza a nivel de la personalidad. Esta orientación pedagógica corresponde al nivel decisorio estratégico.

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

En el siguiente cuadro se presenta la correspondencia entre métodos pedagógicos y el nivel decisorio de gerentes públicos así como algunos temas de cursos característicos. Igualmente, se hace referencia al nivel de análisis del proceso modernizador en el que se ubicaría cada esfuerzo pedagógico.⁵

NIVEL DECISORIO DEL PARTICIPANTE	METODO PEDAGOGICO	TIPOS DE CURSOS	NIVEL DEL PROCESO MODERNIZADOR
OPERATIVO	TRADICIONAL PARTICIPATIVO <ul style="list-style-type: none"> • MODELOS DE SIMULACION • EJERCICIOS DE APLICACIÓN 	<ul style="list-style-type: none"> • TECNICAS DE EVALUACION FINANCIERA • PRESUPUESTACION • CONTROL DE INVENTARIOS • EVALUACION DE PROYECTOS • SISTEMAS DE COSTOS • INVESTIGACION DE MERCADOS • ADMINISTRACION DE MATERIALES • SISTEMAS DE CALIDAD 	EFICIENCIA
EJECUTIVO	PARTICIPATIVO <ul style="list-style-type: none"> • MODELOS DE SIMULACION • METODOS DE CASOS • GRUPOS DE DISCUSION • JUEGO DE ROLES 	<ul style="list-style-type: none"> • TEORIA DE LA DECISION • DESTION FINANCIERA • ADMINISTRACION PEROSNAL • COMERCIALIZACION • DINAMICA DE GRUPOS • DESARROLLO ORGANIZACIONAL • GESTION TECNOLOGICA • TEORIA DE LA ORGANIZACIÓN • ANALISIS Y EVALUACION DE POLITICAS. 	EFICACIA
ESTRATÉGICO	PARTICIPATIVO <ul style="list-style-type: none"> • GRUPOS DE DISCUSION • METODOS DE CASOS • FOROS DE ANALISIS • MODELOS DE SIMULACION 	<ul style="list-style-type: none"> • ETICA Y POLITICA • ADMINBISTRACION PUBLICA • LIDERAZGO Y DIRECCION • CONTROL Y EVALUACION DE LA GESTION • ANALISIS POLITICO • ANALISIS ECONOMICO • PLANEACION ESTRATEGICA • POLITICAS PUBLICAS • COMUNICACIÓN SOCIAL 	LEGITIMIDAD INSTITUCIONAL

Durante el periodo 1987-1990, se efectuó un estudio sobre el perfil y trayectoria de gerentes de Empresas Públicas en México, por lo que en el siguiente cuadro se muestra un resumen de las tendencias dominantes que arrojó dicho estudio y se contrasta con la realidad observada, que todavía muestra los

⁵ Fuente: "Del Administrador al Gerente Público", Cabrero Mendoza Enrique.

vicios del sistema heredado, con lo que serían las nuevas tendencias que poco a poco se irán presentando en el perfil del gerente público, las cuales se derivan de la reflexión que Cabrero Mendoza hizo a lo largo del desarrollo de su obra “Del administrador al Gerente Público”.

NIVEL DECISORIO Y CARACTERISTICAS	PERFIL	PERFIL ACTUAL DEL GERENTE DE EMPRESAS PUBLICAS	TENDENCIAS DEL PERFIL DEL GERENTE PUBLICO EN UN NUEVO ESCENARIO
OPERATIVO	ANTIGÜEDAD	<ul style="list-style-type: none"> NO ES INDISPENSABLE ALTA ROTACION POR INSTITUCION ALTA MOVILIDAD EN LOS PUESTOS 	<ul style="list-style-type: none"> ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA O DEPENDENCIA CASI NULA LA ROTACION BAJA MOVILIDAD EN LOS PUESTOS
	ITINERARIOS	PUEDE PROVENIR DEL SECTOR PUBLICO O PRIVADO	SECTOR PUBLICO, PARAESTATAL O PRIVADO
	FORMACION PROFESIONAL	SE FORMA PRINCIPALMENTE EN INSTITUCIONES PUBLICAS Y SE ESPECIALIZA EN EL EXTRANJERO	NSTITUCIONES PUBLICAS O PRIVADAS CON POSGRADO DE CORTA DURACION DE TEMAS TECNICOS, ALTA ESPECIALIZACIÓN
EJECUTIVO	ANTIGÜEDAD	<ul style="list-style-type: none"> ES RECOMENDABLE ALTA ROTACION POR INSTITUCION MUY ALTA MOVILIDAD EN LOS PUESTOS 	<ul style="list-style-type: none"> ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA O DEPENDENCIA BAJA ROTACION POR INSTITUCION BAJA MOVILIDAD EN LOS PUESTOS
	ITINERARIOS	<ul style="list-style-type: none"> POSIBILIDAD DE CARRERA DE EMPRESARIO PUBLICO POSIBILIDAD DE CARRERA CICLICA TANTO SECTOR CENTRA COMO PRIVADO 	CARRERA DE EMPRESARIO-GERENTE EN ORGANIZACIONES PUBLICAS Y PRIVADAS SIMILARES
	FORMACION PROFESIONAL	FUNDAMENTALMENTE EN INSTITUCIONES PUBLICAS Y SE ESPECIALIZA PRINCIPALMENTE EN AREAS ADMINISTRATIVAS, YA SEA EN INSTITUCIONES PUBLICAS O PRIVADAS	DE BASE EN INSTITUCIONES PUBLICAS O PRIVADAS CON POSGRADO (MAESTRIA O DOCTORADO) EN TEMAS DE GESTION DE ORGANIZACIONES Y POLITICAS ESPECIFICAS
ESTRATEGICO	ANTIGÜEDAD	<ul style="list-style-type: none"> EN EL SECTOR PUBLICO INDISPENSABLE EN LA EMRESA NO ES NECESARIA ALTA ROTACION POR INSTITUCION MOVILIDAD EN FUNCION DE LA ROTACION 	<ul style="list-style-type: none"> ANTIGÜEDAD EN ORGANIZACIONES SIMILARES BAJA ROTACION POR INSTITUCION BAJA MOVILIDAD EN LOS PUESTOS
	ITINERARIOS	CARRERA CICLICA ENTRE SECTORES CENTRAL Y PARAESTATAL	CARRERA DE GERENTE PUBLICO, ESPECIALIZADO SECTORIALMENTE
	FORMACION PROFESIONAL	EN INSTITUCIONES PUBLICAS, ALGO EN PRIVADAS, AOGO EN EL EXTRANJERO	DE BASE EN INSTITUCIONES PUBLICAS O PRIVADAS OCN POSGRADO (MAESTRIA Y/O DOCTORADO) EN TEMAS DE ADMINISTRACION, GESTION PUBLICA Y ECONOMIA, PRINCIPALMENTE
PERFIL DE PERSONALIDAD		<ul style="list-style-type: none"> EJECUTOR BUSQUEDA DE APOYOS Y ALIZANZAS IDENTIDAD CON EL GRUPO O CAMARILLA ORIENTADO A LA TAREA 	<ul style="list-style-type: none"> EMPRENDEDOR CAPACIDAD DE NEGOCIACION IDENTIDAD CON EL PROYECTO INSTITUCIONAL ORIENTADO AL LOGRO INSTITUCIONAL

Tomando como referencia la obra antes citada, a continuación se indica la estructura que describe tanto al administrador como al gerente público y posteriormente se muestra un cuadro de síntesis de características diferenciales entre la administración pública tradicional y la gestión pública

1.1. 5. DEL ADMINISTRADOR AL GERENTE PUBLICO

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

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

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

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

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

En el siguiente cuadro se puede observar una síntesis de características diferenciales entre la Administración Pública y la Gestión Pública.

VARIABLES DE DIFERENCIACION	ADMINISTRACION PUBLICA TRADICIONAL	GESTION PUBLICA
PRERREQUISITOS BÁSICOS	CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS (JURÍDICA O TÉCNICA)	BÚSQUEDA DE: EFICIENCIA EFICACIA LEGITIMIDAD
CONCEPCIÓN DEL ESTADO.	DOMINANTE UNILATERAL	MODESTO, PARTICIPATIVO
BASE DE LEGITIMIDAD DE A.P.	JURÍDICA/TÉCNICA	VINCULACIÓN ESTADO/SOCIEDAD
NATURALEZA Y DINÁMICA DEL APARATO.	RECIBE DEMANDAS, LAS PROCESA Y OFRECE BIENES Y SERVICIOS (SISTEMA SEMIABIERTO, LIMITES ORGANIZACIONALES CLAROS)	RECIBE Y PROMUEVE DEMANDAS, PROMUEVE SOLUCIONES EN EL SENO DE LA SOCIEDAD, OFRECE RECURSOS Y VÍAS DE SOLUCIÓN Y EXCEPCIONALMENTE BIENES Y SERVICIOS (SISTEMA ABIERTO, LIMITES ORGANIZACIONALES DIFUSOS)
NATURALEZA Y DINÁMICA DEL APARATO.	RECIBE DEMANDAS, LAS PROCESA Y OFRECE BIENES Y SERVICIOS (SISTEMA SEMIABIERTO, LIMITES ORGANIZACIONALES CLAROS)	RECIBE Y PROMUEVE DEMANDAS, PROMUEVE SOLUCIONES EN EL SENO DE LA SOCIEDAD, OFRECE RECURSOS Y VÍAS DE SOLUCIÓN Y EXCEPCIONALMENTE BIENES Y SERVICIOS (SISTEMA ABIERTO, LIMITES ORGANIZACIONALES DIFUSOS)
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	VERTICAL, JERARQUIZADA ALTA FORMALIZACIÓN, ESTABLE ROLES DEFINIDOS FUNCIONAL	HORIZONTAL. FLEXIBLE ROLES CAMBIANTES POR PROYECTOS, FORMACIÓN DE EQUIPOS, MATRICIAL
SISTEMA DE PLANEACIÓN.	RÍGIDO, DE ARRIBA HACIA ABAJO	FLEXIBLE, ABIERTO, CORRECTIVO
SISTEMA DE DIRECCIÓN.	CENTRALIZADO, FORMAL POR AUTORIDAD	DESCENTRALIZADO, TRABAJO POR EQUIPO CON AUTONOMÍA RELATIVA.
SISTEMA DE EVALUACIÓN.	CONTROL NORMATIVO	EVALUACIÓN DE IMPACTO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
SISTEMA ADMINISTRATIVO DOMINANTE	ADMINISTRACIÓN CLÁSICA	COGESTIÓN (ESTADO-SOCIEDAD)
PERCEPCIÓN DEL CONTEXTO	DINÁMICO (DEMANDAS SOCIALES QUE CRECEN)	TURBULENTO (DEMANDAS CAMBIANTES, CONGLOMERADO SOCIAL EN PROCESO DE TRANSFORMACIÓN)
ENFOQUE ESTRATÉGICO	HACIA EL "USO" ESTRATÉGICO DE BIENES Y SERVICIOS PARA EL MANTENIMIENTO DE LOS APOYOS POLÍTICOS SOCIEDAD QUE GIRA EN TORNO AL APARATO ESTATAL	HACIA LA ARMONIZACIÓN Y LOGRO DE INQUIETUDES SOCIALES ANTE UN CONTEXTO CAMBIANTE, EN UN ESCENARIO DE RECURSOS LIMITADOS. APARATO ESTATAL QUE CONFLUYE CON UN CONTEXTO INSTITUCIONAL, EN TORNO A LA SOCIEDAD.
HERRAMIENTAS TÉCNICAS	PAGOS COLATERALES EN FUNCIÓN DE APOYOS POLÍTICOS (RELACIÓN DE CLIENTELAS)	NEGOCIACIÓN CON GRUPOS Y AGENTES DE LA SOCIEDAD. DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS A PARTIR DE PROCESOS DE NEGOCIACIÓN.
PERFIL DEL FUNCIONARIO	ADMINISTRADOR PUBLICO	GERENTE PUBLICO

1.1.6. CONSIDERACIONES FINALES

Finalmente, de acuerdo con lo planteado por el autor Enrique Cabrero Mendoza; podemos decir que el cambio necesario en la administración pública solo se podrá generar vía una nueva cultura en el administrador.

Es por esto que los recursos humanos en el sector público se constituyen en la variable clave del cambio; este aspecto si bien no ha sido la característica dominante en procesos de reforma en curso, poco genera un movimiento en este sentido.

El enfoque que a lo largo del trabajo se ha denominado *gestión pública*, parece dar una respuesta a las expectativas de la sociedad contemporánea. Sin embargo; la realidad, las inercias y las creencias enraizadas hasta lo más profundo de la Administración Pública, hacen de este proceso de cambio un reto por resolver.

Con las especificidades del sistema político y administrativo de México la empresa se ve particularmente compleja; queda claro que la tradición, la historia, la cultura política y fundamentalmente, la estructura de la Administración Pública Mexicana, no permiten fácilmente el surgimiento de un nuevo protagonista que pueda adquirir una autonomía relativa que le permita actuar en una realidad que en momentos se presenta como dialéctica.

En el análisis que hizo el autor, donde todavía aparecen los “viejos vicios” de la Administración Pública, los directivos de más alto nivel de ésta, por ejemplo, requieren acumular antigüedad en el sector central y hacer méritos en el mismo. Existen algunos casos de quienes a partir de una carrera en el sector paraestatal o en la propia empresa, han tenido acceso al nivel directivo, esto indica la lógica de promoción por la pertenencia a grupos y no por la profesionalización y experiencia en la tarea. Las camarillas todavía no ceden el espacio al profesionalismo y la carrera de gerentes públicos y la alta rotación de cuadros es una constante en el aparato. El nivel estratégico tiene una alta movilidad que se base en el cambio no solo de cargos, también de dependencias; y en el nivel ejecutivo, se observa más una alta movilidad de cargos ocupados y una considerable presencia de itinerarios que ce ciclan con el sector privado. Los niveles decisorios analizados aparecen más como estancos que como escalones de una carrera profesional en el sector. Así mismo, la lógica de ascensos, todavía responde a la tradición de la administración pública.

Los “viejos vicios” que se manifiestan todavía de una forma dominante en el aparato estatal inducen a serios problemas en la eficiencia, eficacia y legitimidad. Los altos costos de la rotación y movilidad son evidentes dado que la dependencia en la carrera de un funcionario, que cabe pensar más bien en una dispersión, falta de concentración y visión estrecha del horizonte de acción por parte de los directivos. Lo anterior incide en evitar decisiones de impacto a largo

plazo a cambio de una búsqueda por los efectos a corto plazo, con los consecuentes problemas de eficacia organizacional en el grupo directivo. Este, en sustitución, va a tender a desarrollar una identidad con el grupo político al cual pertenece, lo que incide en mantener como premisas decisorias la estrategia del grupo antes que la de la dependencia a la que se refiera.

Hasta aquí, hemos tratado el tema de la Administración Pública desde la perspectiva de cambio que se ha observado con los comportamientos de las propias organizaciones y sus recursos humanos. Hemos visto como las recientes experiencias en el mundo, caracterizadas por una gran dinámica de cambios en todo tipo de organizaciones, nos conducen a la necesidad inaplazable de centrar la atención en los mecanismos que tiendan a buscar la productividad y calidad en nuestras instituciones: hemos hablado de como se ha pasado del Administrador al Gerente Público y de la importancia que juegan los programas pedagógicos de capacitación dirigidos a los funcionarios de la Administración Pública u otras instituciones.

Por lo tanto, hemos centrando nuestra atención en una serie de organizaciones preocupadas por dotar a sus recursos humanos de las habilidades directivas y gerenciales necesarias para obtener un mejor desempeño laboral y manejo de su empresa, en las siguientes líneas hablaremos acerca de ellas.

Por otra parte, nos referiremos a una de las instituciones encargadas de promover procesos y técnicas de cambio para la Administración Pública: se hablará específicamente del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) institución que se encarga de capacitar a los funcionarios, directivos y mandos medios de las habilidades directivas y gerenciales necesarias para obtener un mejor desempeño laboral y manejo de su empresa.

A través del tiempo hemos venido observando cambios dentro del contexto de la modernización de la administración pública (gestión pública), se ha dado un cambio en el perfil del funcionario público. Así pues, la modernización de la administración pública ha surgido como una respuesta a la crisis de legitimidad y necesidades de cambio del administrador público. Por lo anterior creemos que este estudio de investigación está dirigido a cubrir la necesidad inaplazable de centrar la atención en los mecanismos que tiendan a buscar la productividad y calidad en nuestras instituciones, mediante la capacitación a los funcionarios, directivos y mandos medios de las habilidades directivas y gerenciales necesarias para obtener un mejor desempeño laboral y manejo de su empresa.

Así mediante diversos instrumentos y métodos de análisis que se mencionarán posteriormente, se pretenden identificar las diferencias entre los perfiles de comunicación, liderazgo y manejo de conflictos, de las instituciones del sector descentralizado y centralizado, variables que conforman las principales habilidades que cualquier funcionario debe poseer como base fundamental de las estrategias gerenciales que contribuyen a su desarrollo dentro de la organización.

1.2. COMISION NACIONAL DEL AGUA

La Comisión Nacional del Agua (CNA), es una Unidad administrativa desconcentrada de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), que tiene las atribuciones que se establecen en la Ley de Aguas Nacionales, su Reglamento, el Reglamento interno de la SEMARNAT y las demás disposiciones-aplicables.

1.2.1. MISIÓN Y VISION

De acuerdo con los principios de esta institución encontramos que ésta busca promover entre sus empleados un espíritu de creatividad, confianza, esfuerzo, cuidado conjunto y compromiso compartido; elementos que se representan en el logotipo de esta institución.

1.3. CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y SEGURIDAD NACIONAL

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

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

1.3.1. MISIÓN

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

1.4. INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

El principal instrumento de la Seguridad Social es el Seguro Social, cuya organización y administración se encarga precisamente a la Institución llamada IMSS.

La protección se extiende no sólo a la salud, sino también a los medios de subsistencia, cuando la enfermedad impide que el trabajador continúe ejerciendo su actividad productiva, ya sea de forma temporal o permanente.

El propósito de los servicios sociales de beneficio colectivo y de las prestaciones fundamentales se orientan a incrementar el ingreso familiar, aprender formas de mejorar los niveles de bienestar, cultivar aficiones artísticas y culturales y hasta propiciar una mejor utilización del tiempo libre.

La Ley del Seguro Social expresa así todo lo anterior: "la Seguridad Social tiene por finalidad, garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo".

1.4.1. MISIÓN

La Misión del Instituto Mexicano del Seguro Social es "otorgar a los trabajadores mexicanos y a sus familias la protección suficiente y oportuna ante contingencias tales como la enfermedad, la invalidez, la vejez o la muerte".

La misión implica una decidida toma de postura en favor de la clase trabajadora y sus familiares; misión tutelar que va mucho más allá de la simple asistencia pública y tiende a hacer realidad cotidiana el principio de la solidaridad entre los sectores de la sociedad y del Estado hacia sus miembros más vulnerables.

Simultáneamente, por la misma índole de su encargo, el Instituto actúa como uno de los mecanismos más eficaces para redistribuir la riqueza social y contribuye así a la consecución de la justicia social en el país. Entre otras funciones, la labor institucional ayuda a amortiguar presiones sociales y políticas. Los trabajadores mexicanos consideran al IMSS como una de las conquistas definitivas después de muchos años de luchas sociales y como un patrimonio al que no están dispuestos a renunciar

1.5. INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL PARA EL SERVICIO DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO

1.5.1. CREACIÓN

En 1959, con motivo del XXI aniversario de la expedición del Estatuto Jurídico de la FSTSE, se efectuó una ceremonia en el Palacio de Bellas Artes, en donde el presidente Adolfo López Mateos presentó al Congreso de la Unión la Iniciativa de Ley que dio origen al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado. Discutida y aprobada esta iniciativa, la Dirección General de Pensiones y de Retiro se transformó en 1960 en el ISSSTE. La primera Ley del Instituto se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 1959.

Nadie puede negar que en la actualidad el *ISSSTE* es un modelo de seguridad social, pues otorga oportunidades en la salud, la vivienda, las pensiones, los préstamos, la protección al salario, la cultura, el deporte y la recreación. En 1997 la población amparada del *ISSSTE* ascendió a 9.4 millones de personas, que incluye 318,363 jubilados y pensionados.

Para otorgar los servicios de salud se tienen 1 202 unidades médicas: 1096 de primer nivel, 95 de segundo y 11 de tercer nivel de atención. Entre estas últimas está el Centro Médico Nacional 20 de Noviembre.

En el año de 1959, el presidente Adolfo López Mateos presentó al Congreso de la Unión la iniciativa de ley para la creación del *ISSSTE*. Su aprobación fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de Diciembre. Por lo que en enero de 1960 la nueva institución comenzó sus actividades.

El *ISSSTE*, de acuerdo a su ley, amplió las áreas de sus servicios, cubriendo tanto prestaciones relativas a la salud, como prestaciones sociales, culturales y económicas, y extendiendo estos beneficios a los familiares de los trabajadores y pensionistas. Las personas protegidas por el Instituto comprenden a trabajadores al servicio de la Federación y del Departamento del Distrito Federal, trabajadores de Organismos Públicos que por Ley o por acuerdo del Ejecutivo Federal sean incorporados al régimen, así como a los pensionistas de dichos Organismos.

La ampliación de la atención a la salud, marcó un acelerado proceso de construcción, adquisición y adaptación de centros hospitalarios, entre los que se encontraban el Hospital 20 de Noviembre y Hospitales privados. De esta manera, el Instituto tomaba las medidas necesarias para atender al casi medio millón de personas que entonces estaban bajo su protección.

En cuanto a las Prestaciones Sociales, desde su primer año de actividades el *ISSSTE* operaba ya tres guarderías y la primera tienda. El primer velatorio para servicios funerarios inició operaciones en 1967. El Fondo de Vivienda se puso en marcha en 1972 y un año antes se autorizaron los préstamos para la adquisición de automóviles.

En la actualidad el *ISSSTE* protege alrededor de ocho y medio millones de habitantes del país, lo que significa que uno de cada diez mexicanos es atendido por la Institución. La atención médica se encuentra organizada en tres niveles. El primero comprende consulta externa y atención a los programas de medicina preventiva en las más de mil unidades de medicina familiar distribuidas en toda la República. El segundo nivel imparte medicina de especialidad en sus modalidades de consulta externa y hospitalización, a través de las más de ochenta clínicas-hospitales. El tercer nivel de atención médica lo forman los once hospitales regionales que proporcionan servicios médicos de alta especialización en el ramo de las prestaciones económicas

1.6. PETROLEOS MEXICANOS

PEMEX es la empresa más grande de México y una de las diez más grandes del mundo, tanto en términos de activos como de ingresos. Con base en el nivel de reservas y su capacidad de extracción y refinación, se encuentra entre las cinco compañías petroleras más importantes a nivel mundial.

Las actividades de PEMEX abarcan la exploración y explotación de hidrocarburos, así como la producción, almacenamiento, distribución y comercialización de productos petrolíferos y petroquímicos. En virtud de que de conformidad con la legislación mexicana estas actividades corresponden en exclusiva al Estado, PEMEX es un organismo público descentralizado.

1.6.1. PROPÓSITO DE PEMEX

Aprovechar racionalmente los hidrocarburos y sus componentes para contribuir al desarrollo sustentable del país

1.7. SECTOR CENTRALIZADO

El poder ejecutivo en nuestro país esta representado por el Presidente Constitucional, sus funciones de manera general son las de administración social, política, económica y cultural del país. Este poder se auxilia de diferentes Secretarías de Estado, las cuales se encuentran dentro de lo que es el sector centralizado del país.

SECRETARÍA DE GOBERNACION

Función general. Coordinar y vigilar las actividades políticas del país, editar el Diario Oficial donde se publican las leyes aprobadas por el Congreso de la Unión.

SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO.

Función general. Programar y controlar los ingresos y egresos del Estado.

SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL.

Función general. Coordinar los precios de los productos y la productividad del país.

SECRETARÍA DE TURISMO

Función general. Coordinar las actividades del país relacionadas con el turismo nacional para recreación de los nacionales y lograr mayores divisas de los extranjeros al visitar zonas y lugares turísticos.

SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES

Función general. Representar los intereses del país en el extranjero, comercializar y celebrar convenios con otros países, establecer embajadores en los países en los cuales se tienen relaciones diplomáticas.

SECRETARÍA DE ENERGÍA

Función general. Coordinar y registrar la producción del subsuelo, así también lo relativo a la riqueza natural y todo aquello que represente el patrimonio de la nación y de industrias extractivas.

SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL

Función general. Dar atención a las necesidades de la sociedad.

SECRETARÍA DE SALUD

Función general. Coordinar las actividades de atención a la salud de los individuos del país.

SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES

Función general. Establecer, coordinar y registrar todo tipo de comunicaciones (radio, televisión, teléfono, teles, telefax, satélites, etc), así como los transportes urbanos y de carga, carreteras, puentes, caminos, rutas aéreas y marítimas, etc.

SECRETARÍA DE LA DEFENSA NACIONAL

Función general. Vigilar y salvaguardar la paz social del país, combatir el narcotráfico y establecer las estrategias de defensa militar del país.

SECRETARÍA DE MARINA

Función general. Salvaguardar y vigilar los mares, litorales, ríos y lagunas del país.

SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL

Función general. Atender la problemática de las relaciones entre patrones y trabajadores.

1.8. INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Considerando el apremio que las organizaciones tienen por disponer de los directivos idóneos, que conduzcan a optimizar el esfuerzo humano hacia la consecución de los objetivos institucionales, el Instituto Nacional de Administración Pública, A.C., se lleva a la tarea de organizar diplomados en los cuales a través de sus módulos que los componen, se proponen estrategias que facilitan la identificación de las fortalezas y debilidades de los directivos y sus organizaciones, para lograr su perfeccionamiento continuo.

Así mismo, el INAP proporciona servicios de capacitación, consultoría, asesoría, formación permanente e investigación en el campo de la Administración Pública.

1.7.1. ANTECEDENTES

El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) es una institución fundada en 1955 con el objetivo principal de promover el desarrollo y la difusión de la Administración Pública y de las Ciencias Administrativas en México.

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

Este grupo de notables fundadores del Instituto Nacional de Administración Pública estuvo integrado por:

Antonio Carrillo Flores, José Iturriaga, Gilberto Loyo, Alfonso Noriega, Rafael Mancera Ortiz, Alfredo Navarrete, Ricardo Torres Gaytán, Francisco Apodaca, Raúl Salinas Lozano, Manuel Palavicini, Enrique Caamaño Muñoz,

Jesús Rodríguez y Rodríguez, Daniel Escalante, Andrés Serra Rojas, Raúl Ortiz Mena, Catalina Sierra Casasús, Rafael Urrutia Millán, Gustavo R. Velasco, José Attolini, Álvaro Rodríguez Reyes, Antonio Martínez Báez, Mario Cordera Pastor, Lorenzo Mayoral Pardo, Gabino Fraga Magaña y Jorge Gaxiola, prestigiados mexicanos que tenían, además, la preocupación propia del maestro, que trasciende a su época al sembrar con ideas e iniciativas para las generaciones venideras.

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

En 1956 se publicó el primer número de la Revista de Administración Pública. El 13 de abril de 1973 se funda en Veracruz el primer Instituto de Administración Pública Estatal, ese mismo año se crean los Institutos de Baja California, Estado de México, y Tabasco. Por acuerdo del Consejo Directivo a partir de marzo de 1974 el Instituto adquiere el carácter de Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

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

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

1.7.2. OBJETIVO

Desde su creación, el INAP ha realizado acciones para fortalecer su vinculación institucional con las dependencias y entidades de los Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial Federal, con los organismos descentralizados, desconcentrados y autónomos de gobierno y con los gobiernos de las entidades federativas y municipios del país, para lograr los objetivos siguientes:

- Fortalecer la capacidad de gestión del sector público y la profesionalización de los servidores públicos para mejorar la organización y el funcionamiento de las instituciones gubernamentales.
- Promover la calidad, la productividad y la excelencia administrativa, así como la innovación y el desarrollo tecnológico dentro del sector público.
- Fortalecer y ampliar la presencia del INAP en el ámbito nacional y en el contexto internacional.

- Enriquecer el acervo de investigaciones y publicaciones que existen en el país sobre materia de administración pública.

1.7.3. MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL

MISIÓN

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

VISIÓN

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

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

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

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

1.7.4. ORGANIZACIÓN.

De acuerdo al artículo 7° de sus estatutos el Instituto Nacional de Administración Pública tendrá los siguientes órganos:⁶

a) La Asamblea General

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

b) El Consejo Directivo

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

⁶ Fuente: Vázquez Ivan, García Gabriela, *ANÁLISIS DEL DIPLOMADO EN EL PERFECCIONAMIENTO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES (Análisis de modificación en el Estilo de Liderazgo, Estilo de comunicación y Manejo de Conflicto)*, Tesis UAM-I, 2000

EL PRESIDENTE.

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

EL SECRETARIO EJECUTIVO.

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

c) Los Comités de Trabajo

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

d) El Consejo de Honor

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

e) Coordinaciones de Programas

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

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

1.7.5. DIPLOMADOS

Como se ha visto a lo largo de este trabajo, el desempeño y adaptabilidad de los funcionarios, directivos y mandos medios no depende solamente de la

capacitación que éstos reciban sino también del contexto en el que se encuentran sus organizaciones y del interés que éstas últimas demuestren ante su plantilla de trabajo. Ejemplo de ello es la Comisión Nacional del Agua (CNA), un organismo descentralizado que se ha preocupado por dotar a sus recursos humanos de dichas capacidades, promoviendo la asistencia de sus funcionarios a algunos de los diplomados impartidos por el INAP.

Específicamente, los directivos y mandos medios de la CNA, del CISEN y de diversos grupos heterogéneos (PEMEX, ISSSTE, IMSS, SM, SCT, etc.), han participado en los diplomados de Administración y Mejora Continua y Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales que ha impartido el INAP en los periodos del 97 al 2000.

A continuación, en una primera parte se describe el objetivo de dichos diplomados, su metodología y el contenido de los programas citados anteriormente.

1.7.5.1. OBJETIVO

Cabe mencionar que mediante ambos diplomados se busca dotar a los participantes de los elementos fundamentales que integran la función directiva, a fin de mejorar la calidad y el desempeño de su labor. Así mismo, se pretende perfeccionar su tarea de planeación, conducción y coordinación del personal a su cargo.

1.7.5.2. METODOLOGÍA

En ambos casos, la metodología se desarrollo a partir de exposiciones magistrales, estudio y discusión de casos, requiriendo en éstos la participación activa de los asistentes y la aplicación de los conocimientos adquiridos durante el Diplomado a situaciones concretas de su ámbito laboral.

1.7.5.3. CONTENIDO

El Diplomado de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales se compone de 8 módulos y tuvo una duración aproximada de seis meses, con una carga académica de 204 horas aula y una asistencia de tres sesiones a la semana de tres horas cada una. Por otra parte, el Diplomado de Administración y Mejora Continua se compone de 8 módulos y tuvo una duración aproximada de 208 horas aula y una asistencia de cuatro sesiones a la semana de tres horas cada una.

A continuación, se muestran los módulos tratados en cada diplomado, así como los temas tratados en cada uno de ellos.

DIPLOMADO DE DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES**MODULO 1. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN**

- Acercamiento a las Organizaciones.
- Concepto y naturaleza de la Administración.
- Introducción a la Administración.
- Enfoques básicos de la administración contemporánea.
- Los administradores.
- La administración en las instituciones públicas.

MODULO 2. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN PUBLICA

- Política y Administración Pública.
- El estado.
 - § El concepto de Estado y su Organización.
 - § El poder constituyente.
 - § Forma de Gobierno.
 - § Entidades Federativas y Municipios.
- División de Poderes.
 - § Organización y Funcionamiento legislativo.
 - § Organización y funcionamiento judicial.
- La Administración Pública.
 - § Organización y funcionamiento del ejecutivo.
 - § Concepto de globalización y sectorización.
 - § Estructura actual de la Administración Pública
 - § Centralizada y Descentralizada.

MODULO 3. LIDERAZGO PARA EL CAMBIO

- El directivo y las características que debe desarrollar
 - § Habilidades directivas conforme a la dinámica organizacional actual.
 - § Áreas en que debe ser experto.
 - § Características personales que debe desarrollar
 - § Estilo administrativo
 - § Conocimientos.
- El directivo y los grupos productivos de trabajo.
 - § La dirección del factor humano en la organización.
 - § El individuo y el grupo de trabajo.
 - § Conformación y funcionamiento del grupo de trabajo.
- Diagnostico de las habilidades de dirección actual
 - § Estilos de dirección (diagnostico).
 - § Manejo de relaciones y concertación (diagnostico).
 - § Plan de cambio.
- El medio organizacional y las habilidades para el cambio.
 - § Planeación estratégica.
 - § Organización.

- § Delegación.
- § Control.

MODULO 4. INTEGRACIÓN Y CONDUCCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

- La naturaleza de los grupos y equipos de trabajo.
 - § Conceptos de grupos.
 - § Diferencia entre grupo y equipo de trabajo
 - § Etapas en la formación de equipos.
- Conducta individual de grupo.
 - § Proceso socioafectivo y sicopatología de la vida laboral.
 - § Necesidad de cohesión: concertación, negociación.
- Dinámica grupal.
 - § Inducción de motivos.
 - § Comunicación: obtención de respuestas intencionalmente deseadas.
 - § Liderazgo: enfoque situacional y sus limitaciones.
- Colaboración y competencia en el contexto de productividad.
 - § El proceso de Cooperación.
 - § El proceso de competencia.
- La dirección de equipos de trabajo.
 - § La función del líder-director.
 - § La función del supervisor.

MODULO 5. COMUNICACIÓN EFECTIVA

- Conocimientos de la comunicación intra-personal.
- Conocimiento de la comunicación Inter.-personal
- Uso de la comunicación intra e Inter.-personal.
- La comunicación corporal.
- Misión, visión y valores.
- Lo importante contra lo urgente.

MODULO 6. MOTIVACIÓN

- La formación significativa.
 - § El aprendizaje en los adultos.
 - § Ciclos de aprendizaje.
- El porque de la motivación
- La motivación en el desarrollo de emprendedores.
 - § Algunas teorías motivacionales.
 - § El emprendedor y su medio.
 - § Los jóvenes emprendedores ante el cambio.
- Las creencias.
 - § El origen de lo que hacemos.
 - § Motivos y proyectos.
- Los retos.
 - § El poder de las metas.

- § Saber tomar decisiones.
- § Administración del tiempo.
- Motivación para el cambio.
- Motivación en diferentes escenarios.
- Modelos de automotivación.
- Casos prácticos.

MODULO 7. FORMACIÓN INTEGRAL DEL INSTRUCTOR

- Marco conceptual de la capacitación.
- Proceso de la capacitación.
- Planeación didáctica de programas.
- Ejecución del programa de capacitación.
- Evaluación de la capacitación.
- Creatividad en la capacitación.

DIPLOMADO DE ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA

MODULO 1. ADMINISTRACIÓN

- Concepto y naturaleza de la administración.
- El ámbito de la organización y la administración.
- La organización como un sistema con propósitos.
- El suprasistema ambiental y los subsistemas de la organización.
- Planeación interactiva.
- Proceso de toma de decisiones.
- Diseño y evaluación del desempeño, comunicación y mejora continua.
- La dinámica organizacional frente al cambio; análisis comparativo y de contingencia.
- Visión prospectiva de la organización.

MODULO 2. ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

- Planeación y organización de la fuerza de trabajo.
- Dirección del factor humano.
- Empleo.
- Remuneraciones.
- Capacitación y desarrollo.
- Relaciones laborales.
- Prestaciones y pos-empleo.
- Técnicas de alta dirección.
- Servicio público de carrera.

MODULO 3. LA INGENIERIA DE SISTEMAS Y ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

- La escuela cuantitativa de la administración.
- Fundamentos de la ingeniería de sistemas.
- Técnicas cuantitativas de la investigación de operaciones.
- Técnicas cualitativas de la ingeniería de sistemas.
- Técnicas de la ingeniería de sistemas para la administración de proyectos.

MODULO 4. REINGENIERÍA DE PROCESOS

- Planeación del proceso de cambio.
- Rediseño de procesos.
- Implantación y administración del cambio.
- Evaluación de proyectos de reingeniería.

MODULO 5. LIDERAZGO PARA EL CAMBIO Y LA PRODUCTIVIDAD

- El directivo y las características que debe desarrollar.
- Influencia, poder y efectividad.
- El directivo, la calidad y la productividad en los equipos de trabajo.
- Liderazgo situacional.
- Diagnóstico de las habilidades de dirección actual.
- El medio organizacional y las habilidades para el cambio.

MODULO 6. BENCHMARKING

- Conceptos básicos del benchmarking.
- Tendencias del benchmarking.
- Fases del benchmarking.
- Mitos del benchmarking.
- Casos de estudio.
- Adaptación de procedimientos (diseño).

MODULO 7. ESTRATEGIA PARA EL ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

- Niveles jerárquicos y toma de decisiones.
- Exploración del problema.
- Planteamiento del problema.
- Conducción de la participación.
- Solución de problemas.
- Evaluación de la alternativa seleccionada.

MODULO 8. ENFOQUES E INSTRUMENTOS DE GESTION ADMINISTRATIVA

- Alta dirección gubernamental.

- Estrategia y organización.
- Gestión, viabilización y control de proyectos.
- Evaluación y discursos de intervención para el cambio.

Como se puede ver en el contenido de estos diplomados, algunos de los módulos y temas tratados se refieren a los temas de nuestro estudio: Liderazgo (Dirección), Comunicación y Negociación (Manejo de Conflictos).

En el siguiente capítulo, en una primera parte hablaremos acerca de las teorías referentes al Liderazgo, sobre todo el Liderazgo Situacional planteado por Blanchard, posteriormente trataremos el tema de la Comunicación desde la perspectiva de varios enfoques y finalmente hablaremos acerca de las Estrategias de Negociación (manejo de conflictos) que definen estilos determinados en cada persona.

2.1. LIDERAZGO

2.1.1. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

En la actualidad hablar de liderazgo es referimos a un concepto polémico cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales, las cuales abarcan desde el perfil que los líderes han desarrollado y adoptado a lo largo de la historia, hasta la identificación de los elementos o circunstancias que generan y mantienen a los líderes al frente de los grupos sociales.

Como ejemplo de estos últimos, tenemos estudios como "El perfil de competencias prioritarias para administradores públicos de Québec" y el realizado por Korn y Ferry International, la cual es una empresa líder a nivel mundial en la búsqueda y selección de ejecutivos y que con la colaboración de "La Graduate School of Business de la Universidad de Columbia con sede en Nueva York, lograron llevar a cabo el análisis de los conceptos que los líderes deben tener en cuenta.

Muchas han sido las formas en que los estudiosos del tema han tratado de definirlo, dando lugar a múltiples conceptos; sin embargo, trataremos de ver algunas definiciones más explícitas.

Uno de los primeros conceptos formales sobre liderazgo fue el de George R. Terry, que nos dice:

"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 influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos que se realicen encaminados al logro de metas en una situación dada".

Hotter es uno mas de estos estudiosos, que define a liderazgo como:

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

Para Davis y Newton el liderazgo:

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

En las definiciones anteriores podemos encontrar palabras clave que nos permitirán comprender mejor el concepto de liderazgo, estas son:

PROCESO, HABILIDAD, INFLUIR, DIRIGIR, ORIENTAR

Por lo tanto concluimos que de acuerdo a las definiciones antes mencionadas, se puede estructurar el siguiente concepto de liderazgo:

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

Por lo tanto, el liderazgo es un proceso, porque no consiste en una sola acción o comportamiento, sino que es una serie de acciones, pasos y conductas que logran el efecto deseado en los integrantes de un grupo.

A medida que los tiempos han ido cambiando, las formas de liderazgo que prevalecen en los grupos y que han obtenido éxito, han ido cambiando.

2.1.2. IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

Aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el manejo de una Organización, 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 sublíderadas. 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. Por eso, ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de éstas se encuentran apreciando más a los gerentes que además cuenten con habilidades de líderes.

Así pues, las Organizaciones destacan la importancia del liderazgo considerando los siguientes puntos:

- Es importante poseer la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

2.1.3. EL PAPEL DEL LÍDER EN LA EMPRESA

Con lo antes mencionado, podríamos decir que un líder es aquella persona que actúa para ayudar a un grupo a lograr sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades y que siempre esta al frente del grupo impulsándolo e inspirándolo para la realización de las actividades.

Además de que el líder debe cumplir con ciertas funciones y tareas propias de su puesto (cargo) éste, sin abusar de su nivel jerárquico; logra que sus seguidores crezcan y se desarrollen al mismo tiempo que se cumple con las metas organizacionales (es decir, ejerce cierta autoridad cuya base se sustenta en el servicio de sus seguidores).

2.1.4. FUNCIONES DE UN LÍDER

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

- Líder Como Ejecutivo: Coordina las tareas del grupo y supervisa las actividades.
- Líder Como Organizador: Planifica, programa y orienta.
- Líder Como Estratega: Ordena, distribuye, dispone y arbitra recursos.
- Líder Como Experto: Ayuda, aconseja y complementa.
- Líder Como Fuente De Recompensa Y Castigos: Premia, censura y reprime.
- Líder Como Árbitro Y Mediador: Ayuda, coopera, motiva y regula.
- Líder Como Portero Del Grupo: Representa, identifica y avala.

2.1.5. CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

A pesar de que un líder debe tener determinadas características como las que se mencionaran más adelante, no hay que olvidar que cualquier grupo de

personas que trabaja a una cierta capacidad, necesita una persona que sea hábil como líder.

Esta habilidad se da con base a:

A) La capacidad para comprender que cada persona es diferente y por tanto tiene factores motivacionales diferentes. En este 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.

B) En la habilidad para inspirar. 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.

C) La fuerza para establecer un clima para que las personas se sientan motivadas en sus actividades. El liderazgo esta relacionado con el estilo del líder, y con el clima que crea como resultado.

Finalmente se destacan como características de un líder:

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

2.1.6. ESTRATEGIAS DE UN LÍDER

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

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

1. 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.
2. 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.
3. Confianza derivada de la consistencia: Los líderes deben inspirar confianza, deben construir una buena imagen con base en la persistencia y a la constancia.
4. Desarrollo del propio líder (Autocrítica): En los líderes verdaderos no se hayan trazos de presunción o auto adoración, confían en sí mismos, su actitud central es el auto respeto.
5. Voluntad de asumir riesgos:
 - a. Debe reconocer y compartir la incertidumbre.
 - b. Debe aceptar los errores.
 - c. Debe estar dispuesto a responder a los retos.
6. Capacitación: Los líderes buscan que otros asuman responsabilidades y realicen esfuerzos para lograr objetivos.
7. 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.

2.1.7. TEORIAS DEL LIDERAZGO

Como hemos visto en los planteamientos anteriores, el liderazgo ocupa una parte central en la comprensión del comportamiento del grupo, ya que es el líder el que generalmente proporciona la dirección hacia el logro de las metas, por tanto, una mayor capacidad de predicción del liderazgo es importante para mejorar el desempeño del grupo.

En este apartado haremos un breve recorrido por la historia y estudiaremos algunas de las teorías de liderazgo.

2.1.7.1. TEORÍA DE MC. GREGOR

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

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, Mc Gregor distingue dos estilos de liderazgo:

- 1.- 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)
- 2.- 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)

2.1.7.2. TEORÍA DE LOS RASGOS

Así como muchos investigadores alguna vez se preguntaron si los líderes nacen o se hacen, también trataron de identificar aquellos rasgos de personalidad que permiten a las personas ser efectivos líderes.

Hoy sabemos que los líderes no nacen con la predisposición para serio, puesto que gran parte de los rasgos que caracterizan a una persona no son innatos, sino adquiridos, es decir, aprendidos. Sin embargo, desde fines de la Primera Guerra Mundial y hasta nuestros días algunos investigadores han realizado estudios con el propósito de encontrar aquellas características de personalidad comunes en los líderes que se distinguen principalmente como conductores de grandes masas.

Las conclusiones que arrojaron las investigaciones realizadas por diversos estudiosos de la materia son conocidas como Teoría de los rasgos.

Stogdill, identifico algunas características que parecían ser comunes a los líderes: inteligencia, confiabilidad, responsabilidad, actividad social, gran originalidad y status socioeconómico.

Otro análisis se dio a partir de un grupo de investigadores de la Universidad de Minnesota que recopilaban datos de 13 empresas (de Minnesota) con un tamaño entre 100 y 4000 empleados y llegaron a descubrir que muchos gerentes de éxito compartían las siguientes características:

- Disfrutaban sus interacciones con las demás personas,
- Eran más inteligentes,
- Tenían mejor educación,
- Sus motivaciones eran más elevadas que las de sus colegas de menor éxito,
- Y manifestaron una preferencia sobresaliente por las actividades asociadas con los negocios.

Se puede identificar que, tanto en los resultados de Stogdill como en los de Minnesota el problema es que los rasgos encontrados no eran aplicables a todos los gerentes de éxito; es decir, había muchas excepciones al patrón general.

Más recientemente, E.E. GHISELLI investigó y se esforzó por identificar los rasgos característicos de líderes en las organizaciones formales productivas, eligiendo con sumo cuidado los rasgos a investigar, y tratando de utilizar métodos de medición correctamente validados. Estudió a 264 gerentes empleados por 90 compañías distintas y aún cuando hubo varias excepciones a la regla, encontró características que mostraban relaciones significativas con el nivel organizacional y con las calificaciones de eficiencia de desempeño realizadas por sus superiores, entre estas características se incluyen las siguientes:

a. Inteligencia.

Ghiselli encontró que el nivel de inteligencia de una persona era un buen indicador de la probabilidad de éxito que tendría como administrador, por lo menos hasta llegar a cierto nivel de inteligencia.

b. Habilidad de supervisión.

Esta es "la utilización efectiva de cualesquiera prácticas supervisoras que sean indicadas por las exigencias particulares de la situación", Ghiselli llegó a la conclusión de que esta característica era de "importancia dominante".

c. Iniciativa.

El concepto de iniciativa de Ghiselli se compone de dos factores; el primero es el comportamiento que 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. (Ghiselli encontró que la iniciativa es altamente apreciada en los dos niveles

superiores de administración, pero no en los niveles inferiores ni a nivel operacional)

d. Seguridad en sí mismo.

Esta indica hasta qué punto la persona confía en sus propias capacidades para resolver los problemas que se le presentan. Ghiselli encontró una diferencia significativa entre los mandos medios y los niveles más bajos, los ejecutivos de alto nivel se distinguían por la confianza en sí mismos que manifestaban.

e. Auto-percepción del nivel ocupacional.

Esta característica refleja el grado en que una persona se considera perteneciente al grupo de aquellos que tienen un elevado status y una alta posición socioeconómica. Y esto lo relaciona fuertemente con el nivel ocupacional.

Los datos recabados por estos estudios demuestran que las habilidades cognoscitivas y de seguridad son mucho más importantes que algunos rasgos que comúnmente se creen más relevantes para los líderes, como por ejemplo, iniciativa y necesidad de poder sobre los demás. Otros investigadores han descubierto resultados que respaldan estos conceptos, señalando que Ghiselli iba por buen camino. Sin embargo, el mismo Ghiselli sugiere que esta lista dista de ser completa.

En un estudio posterior Ghiselli encontró que la capacidad de supervisión, la motivación para realizar, la inteligencia, la motivación para la autoactualización, la seguridad en sí mismo y la decisión, eran las características más significativas, y que un bajo nivel de motivación de seguridad, una falta de afinidad con la clase trabajadora, y alta iniciativa, era un poco menos importante.

La mayoría de los especialistas en la conducta no se siente muy atraídos para investigar más sobre los rasgos, tal vez porque no se ha logrado formar una lista universal de los rasgos de liderazgo.

Aunque no se han encontrado rasgos o cualidades universales que distinguan a los supervisores y directivos más eficientes sí se descubrió que existen algunas características personales que ayudan al gerente y al supervisor a influir en sus subordinados. Algunas de estas son:

- Habilidad mental superior.
- Madurez emocional.
- Necesidad intrínseca de logro.
- Habilidad para resolver problemas.
- Empatía

- Representatividad ante los superiores.

2.1.7.3. MODELOS CONDUCTUALES

Contrariamente a la Teoría de los Rasgos, que estudia como son los líderes, algunos investigadores se enfocaron más en lo que los líderes hacen para dirigir, y los efectos que logran en los grupos de trabajo, llegando a desarrollar varios modelos.

Los Modelos Conductuales de liderazgo se han centrado en el comportamiento que convierte a administradores exitosos en auténticos, líderes de los grupos de trabajo.

Es decir, son un conjunto de Teorías Conductistas del Liderazgo que proponen que ciertos comportamientos específicos diferencian a los líderes de los no líderes.

Robert Bales llamó la atención con un estudio que ratificó un supuesto básico de las Teorías del Comportamiento; "Que los líderes pueden desempeñar dos funciones básicas: cumplir con la tarea productiva y satisfacer las necesidades de los miembros del grupo", y que una misma persona no necesariamente sirve o es apta para las dos cosas.

Podemos entonces decir que este modelo contempla básicamente dos estilos diferentes de liderazgo:

- 1.- El que se enfoca a la producción, y
- 2.- El que se enfoca en la gente

Los teóricos del comportamiento afirman que el estilo de un líder esta orientado o bien, hacia el empleado, o bien, en el puesto.

En el caso de estar centrado en el empleado, el líder enfatiza el desarrollo de las relaciones abiertas, amistosas con los empleados y se preocupa de sus necesidades personales y sociales.

En el caso de que se trate que el líder este centrado en el puesto, significa que enfatiza, que el trabajo este hecho mediante la planeación, organización, delegación, toma de decisiones, evaluación del desempeño y el ejercicio de un control estrecho administrativo.

Otros estudios se han enfocado en esos dos extremos y el nivel intermedio del comportamiento del liderazgo.

A continuación haremos mención de algunas de las teorías que se contemplan dentro de dicho modelo, como son el “*Continuo del Líder*”, “*Estudios de Ohio State*”, “*Estudios de la University of Michigan*” y “*El Grid Administrativo*”.

2.1.7.3.1. EL CONTINUO LÍDER

Esta es una de las investigaciones que aparecen inicialmente y es una teoría que propone Lewin, Lippitt y White, esta teoría trata de que existen tres estilos básicos de liderazgo como se puede apreciar en la siguiente figura:



En un extremo podemos encontrar el estilo autócrata, que es una persona que tiene poca confianza en los miembros del grupo y piensa que el dinero es la única recompensa que puede motivar a la gente para que realice su trabajo y da ordenes sin dejar alguna oportunidad de preguntar él porque de dichas ordenes.

Al otro extremo ubicamos al tipo de líder Laissez-Faire, esta persona tiene poca o ninguna confianza, en su habilidad que como líder pueda desempeñar, no establece ningún tipo de objetivos para el grupo y además minimiza la comunicación y la interacción con dicho grupo de trabajo.

El líder demócrata es lo opuesto al líder autócrata y el líder **Laissez-Faire**; este tipo de líder comparte la toma de decisiones con el grupo y en un momento dado explica las razones de las decisiones personales cuando esto es necesario, comunica en forma objetiva las críticas tanto buenas como malas a los subordinados

El autócrata benevolente da mas bien la impresión de ser demócrata por la forma en como actúa ya que muestra interés en las opiniones que le den los integrantes del grupo de trabajo, pero al final de cuentas él toma sus propias decisiones personales sin tomar en consideración las propuestas hechas por los subordinados.

Esta investigación arroja información de que el estilo demócrata de liderazgo es el más efectivo y productivo.

2.1.7.3.2. ESTUDIOS DE OHIO STATE

Se iniciaron en 1945, al finalizar la Segunda Guerra Mundial y se llevaron a cabo con la dirección de la Oficina de Investigaciones Empresariales de Ohio State University, donde se tuvo el propósito de construir un instrumento que permitiera evaluar diversos estilos de liderazgo e identificar y describir el comportamiento de los líderes.

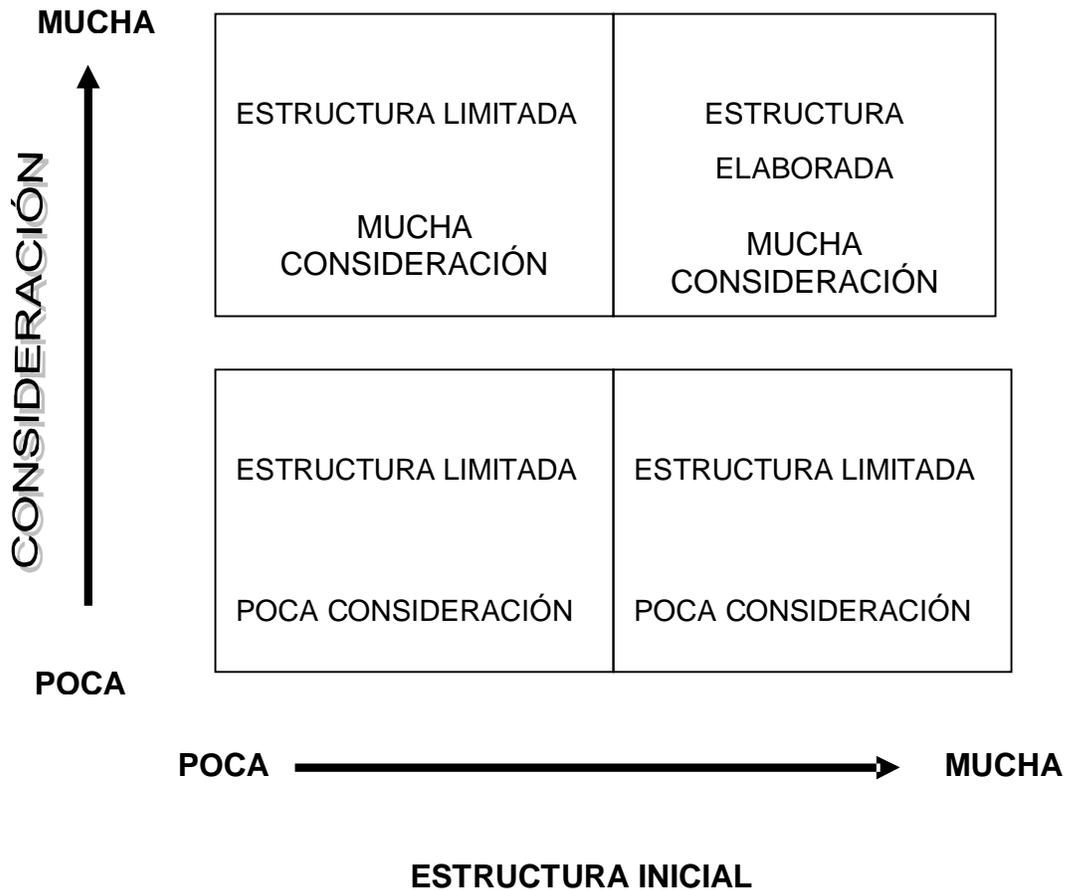
Sobre la base de conversaciones y discusiones con varios especialistas, se enlistaron nueve categorías de comportamiento de líder y se redactaron descripciones de cada una; el producto fue un instrumento denominado Cuestionario Descriptivo de la Conducta del Líder (Leader Behavior Description Questionnaire) LBDQ que incluía 150 de tales descripciones; las cuales en un estudio posterior realizado por Halpin y Wiener, se redujeron a 130.

Halpin y Wiener modificaron y pulieron la versión original del LBDQ y administraron el cuestionario a las tripulaciones de los bombarderos B-52 (esta versión o su adaptación es probablemente la que más se utiliza actualmente). Sometieron las respuestas del mismo aun análisis factorial. del cual se derivaron cuatro dimensiones que basándose en las respuestas de los miembros de las tripulaciones caracterizaron la conducta de los comandantes de los aviones:

1. **Consideración:** Las conductas de liderazgo que revelaban amistad, respeto, confianza mutua y calidez humana.
2. **Estructura de inicio:** Comportamiento con el cual el líder organiza el trabajo a realizar por los subordinados y la relación entre ellos y él, estableciendo roles o papeles a desempeñar y los canales de comunicación que se habrán de utilizar, así como los métodos o sistemas de trabajo.
3. **Énfasis en la Producción:** Aquellas conductas de liderazgo que van encaminadas a estimular y motivar una mayor actividad productiva, haciendo hincapié en las tareas a realizar y la misión a cumplir.
4. **Sensibilidad (Conciencia Social):** Comportamientos del líder que ponen de manifiesto su sensibilidad y toma de conciencia del entorno social, respecto a las relaciones y presiones sociales que se producen dentro del grupo o a su alrededor.

Luego de evaluar los resultados se eliminaron dos de las dimensiones (la 3 y 4) porque ofrecían poca explicación de la manera en que variaba la percepción de los miembros del grupo y aportaban poca información adicional. Esto dio como resultado un modelo de liderazgo bidimensional.

A partir de entonces CONSIDERACIÓN y ESTRUCTURA DE INICIO se consideran prácticamente la Identificación de las dimensiones de los Estudios de la Universidad de Ohio.



La estructura de inicio es el grado hasta el cual están interesados los líderes en la estructura organizacional, debe hacerse la definición de los puestos presión para la producción del trabajo, definición de canales de comunicación y la evaluación de la producción del grupo. es decir el líder debe definir y estructurar su papel y la de sus subordinados en la búsqueda del logro de las metas organizacionales.

La consideración comprende el interés del líder por la confianza mutua y relaciones respetuosas, apoyo al empleado y una comunicación informal afectiva, es decir es el grado en que es posible que un líder tenga relación de trabajo caracterizadas por las ideas y sentimientos de los subordinados.

Los investigadores formularon la hipótesis de que el estilo de liderazgo más efectivo será el que tuviera un alto interés, tanto por la consideración como por la estructura. Ahora bien los resultados indicaron que ningún estilo solo de liderazgo era el más efectivo en todos los casos.

Las aportaciones más valiosas de los Estudios realizados en la Universidad Estatal de Ohio, son el haber aislado dos dimensiones que se han refinado y revisado en el curso de los años. Las que conocemos como ESTRUCTURA INICIAL y CONSIDERACIÓN o APOYO.

2.1.7.3.3. ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN

Al mismo tiempo que se realizaban los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, en el Survey Research Center de la **Universidad de Michigan** se estaban haciendo estudios sobre el Liderazgo, con objetivos similares de investigación: localizar las características de comportamiento de" los líderes que parecían tener relación con las medidas de eficacia en el desempeño.

Hodgetts y Altman, en su libro Comportamiento en las organizaciones, describen como se llevaron a cabo las primeras investigaciones.

Los estudios iniciales se llevaron a cabo entre empleados de oficina de una gran empresa de seguros. Aunque los resultados no fueron estadísticamente significativos, los supervisores de las secciones de gran producción manifestaron estilos de liderazgo distintos a los de las secciones de escasa producción. Se observó que, a primera vista, los supervisores eficaces delegaban más autoridad, utilizaban una supervisión discreta (en contraposición a una continua), y expresaban interés por las vidas personales y el bienestar de sus subordinados.

Se obtuvieron resultados similares en otros estudios, y la conclusión inicial fue que los líderes cuyos intereses se centraban en los empleados eran superiores a los líderes que centraban su interés en la producción. Los individuos que se preocupaban primero por sus empleados y después por la tarea por realizar parecían lograr una producción mayor y contar con empleados con un grado más notable de satisfacción en el trabajo y en lo moral. Por el contrario, los líderes cuyos intereses se centraban en la producción tenían un índice menor de rendimiento, y sus subordinados gozaban de grados más limitados en la moral y menos satisfacción en el trabajo.

La conclusión fue un continuo bidimensional donde mientras más se desplacen los líderes hacia la derecha, mejores serán. (Lo cual parece refutar la investigación de Ohio State que decía que un dirigente puede ser muy centrado en la gente y muy centrado en la producción).

No obstante, como sucedió con los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, los estudios de la Universidad de Michigan no identificaron un estilo universalmente superior.

La idea de Michigan, en años recientes fue modificada considerando a las dos variables como independientes en vez de un continuo.

Con la finalidad de llevar a cabo el proceso interpersonal mediante el cual se trata de influir al grupo para que logre las metas de trabajo establecidas, se mencionan algunas características que son determinantes para favorecer la eficiencia del supervisor.

Según el resultado de las investigaciones de la Universidad de Michigan, podemos afirmar que el supervisor más efectivo es el que:

- Delega su autoridad.
- Hace asignaciones claras y definidas.
- Supervisa basándose en resultados.
- Emplea poca presión.
- Se preocupa y en ocasiones participa en el entrenamiento de los integrantes del grupo al que supervisa.

Actúa de tal manera que propicia las condiciones o un ambiente acorde a las motivaciones, o bien, las fomenta.

2.1.7.3.4. EL GRID Y SU APLICACIÓN A LOS PROBLEMAS DE LIDERAZGO ***Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton.***

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 de organización.

El Grid está construido en tres dimensiones:

- El eje horizontal representa la *preocupación por la producción*, o resultados (Fig. 1)
- La dimensión vertical representa la *preocupación por la gente*, es decir, sus sentimientos y su trato hacia aquellas personas con quienes usted trabaja para obtener resultados (Fig.2)

La "**preocupación por**" indica el carácter y la intensidad de los supuestos en que se basa cualquier estilo de liderazgo. No es un número mecánico que nos diga cuánto fue lo que usted produjo o que describa cualquier monto de preocupación expresado hacia la gente.

Cuando estos dos ejes se cortan, se forma la tercera dimensión

- Relacionada con las motivaciones. Esta dimensión responde a la pregunta: "¿Por qué hago lo que hago?".

A diferencia de las dos primeras dimensiones que fluctúan de poco a mucho, ésta es bipolar, tiene un extremo con signo de más (+) o positivo, representado por lo que debemos lograr, y un extremo con signo menos (-) o negativo, que representa aquellas cosas que buscamos evitar.

PREOCUPACIÓN POR LA PRODUCCIÓN

La producción representa cualquier logro o resultado. Obviamente, la preocupación por la producción 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.

Piénsese en la preocupación por la producción como una escala de grados. Esta puede fluctuar de 1, un grado de preocupación muy bajo, a 9, un grado de preocupación muy alto, como se ilustra en la Fig. 1



FIG. 1. Preocupación por la Producción (Eje Horizontal del GRID)

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

PREOCUPACIÓN POR LA GENTE

La segunda dimensión es el eje vertical, la preocupación por la gente. Estas son las gentes en nuestra vida -jefes, subordinados, colegas, clientes- con quienes interactuamos día a día. La preocupación por la gente también se extiende a través de un número de grados, que oscilan entre 1, una preocupación muy escasa por la gente, y 9, un grado de preocupación muy alto. Esta escala de 9 puntos aparece en la Fig. 2.

Como el liderazgo se ejerce con ya través de otros, nuestros supuestos acerca de la gente son importantes para determinar la eficacia, ya sea que- ésta sea básicamente egoísta o altruista, destructiva o bien intencionada, manipulativa o directa, cerrada y oculta o abierta y transparente.

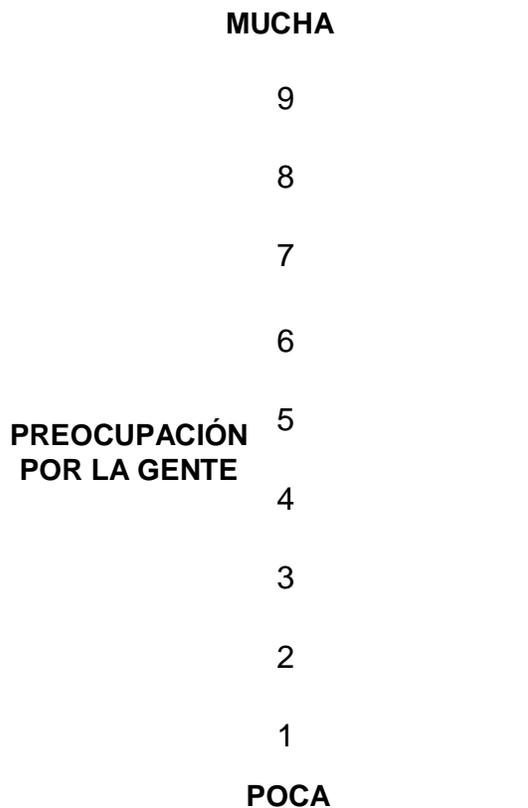


FIG. 2. La Preocupación por la Gente (Eje Vertical del GRID)

FORMAS EN QUE LAS PREOCUPACIONES POR LA PRODUCCIÓN Y POR LA GENTE AFECTAN Y EL ESTILO DE LIDERAZGO

Los ejes de la preocupación por la producción y de la preocupación por la gente 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 la gente. Hay muchas formas en las cuales estas dos preocupaciones se pueden combinar, pero para entender las diferencias individuales son cruciales siete teorías principales relativas a la forma en que la gente ejerce el liderazgo. Cada una de estas teorías u orientaciones define un estilo de Grid y representa un único conjunto de supuestos para usar al poder y la autoridad a fin de vincular a la gente con la producción. La Fig. 3 describe cinco de estos estilos.

Dos estilos de liderazgo adicionales son combinaciones de los cinco primeros estilos. El *Paternalismo* (Fig. 4) es un eslabonamiento del estilo de producción "9" del Grid 9,1 con el estilo de gente "9" del Grid 1, 9. Un nombre alternativo de paternalismo es 9 + 9 para denotar que es un estilo aditivo que combina aspectos de los otros dos estilos del Grid. Esto está en contraste con el estilo de Grid 9, 9, que es una integración o fusión de los dos estilos 9, muy distinto al estilo del Grid 9 + 9.

El otro estilo de combinación de Grid es el *Oportunismo* (Fig. 5), que incorpora a varios de los otros estilos del Grid, o a todos ellos, incluyendo el paternalismo.

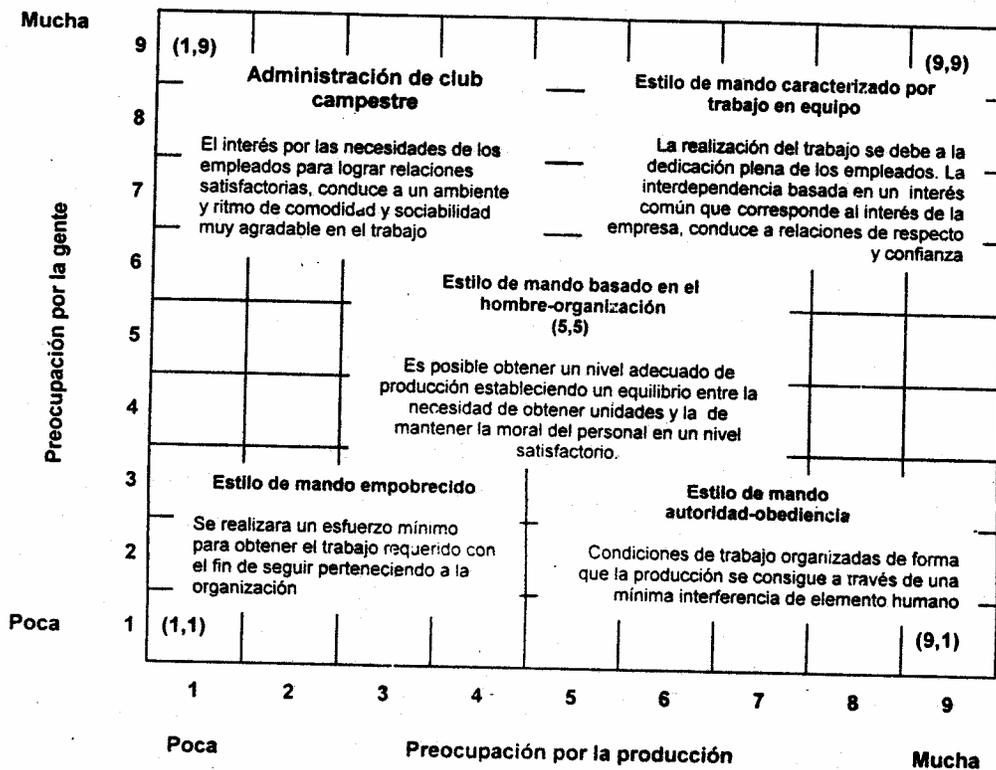


FIG. 3. El GRID® del Liderazgo (la designación GRID® es propiedad de Scientific Methods, Inc. Y se usa aquí con permiso de la

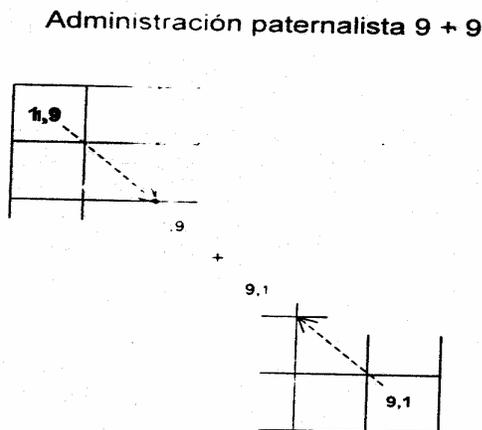


FIG. 4. En la administración paternalista 9 + 9, a la gente se le otorgan recompensas y aprobación a cambio de lealtad y obediencia; el incumplimiento da lugar a castigo.

El estilo de Grid es un patrón para concebir es un patrón para concebir una situación o analizarla. Cualquier estilo de Grid está sujeto a cambiar hacia otra orientación como resultado de un mayor entendimiento y práctica. De esta suerte, 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 consciente 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.

Administración oportunista

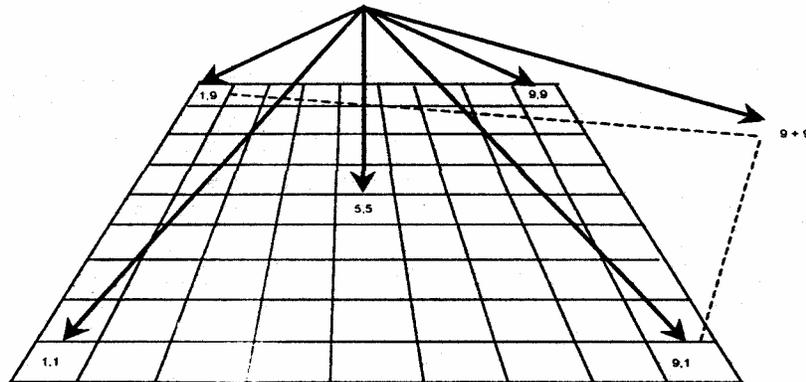


FIG. 5. En la Administración Oportunista, el desempeño en la Organización es resultado de un sistema de intercambios, en el cual se da esfuerzo solamente al cambio de una medida equivalente del mismo. La gente se adapta a la situación para obtener de ella la mejor ventaja

LA DIMENSIÓN MOTIVACIONAL

La Fig. 6 muestra la forma en que la dimensión motivacional corta los cinco estilos "puros" en el Grid.

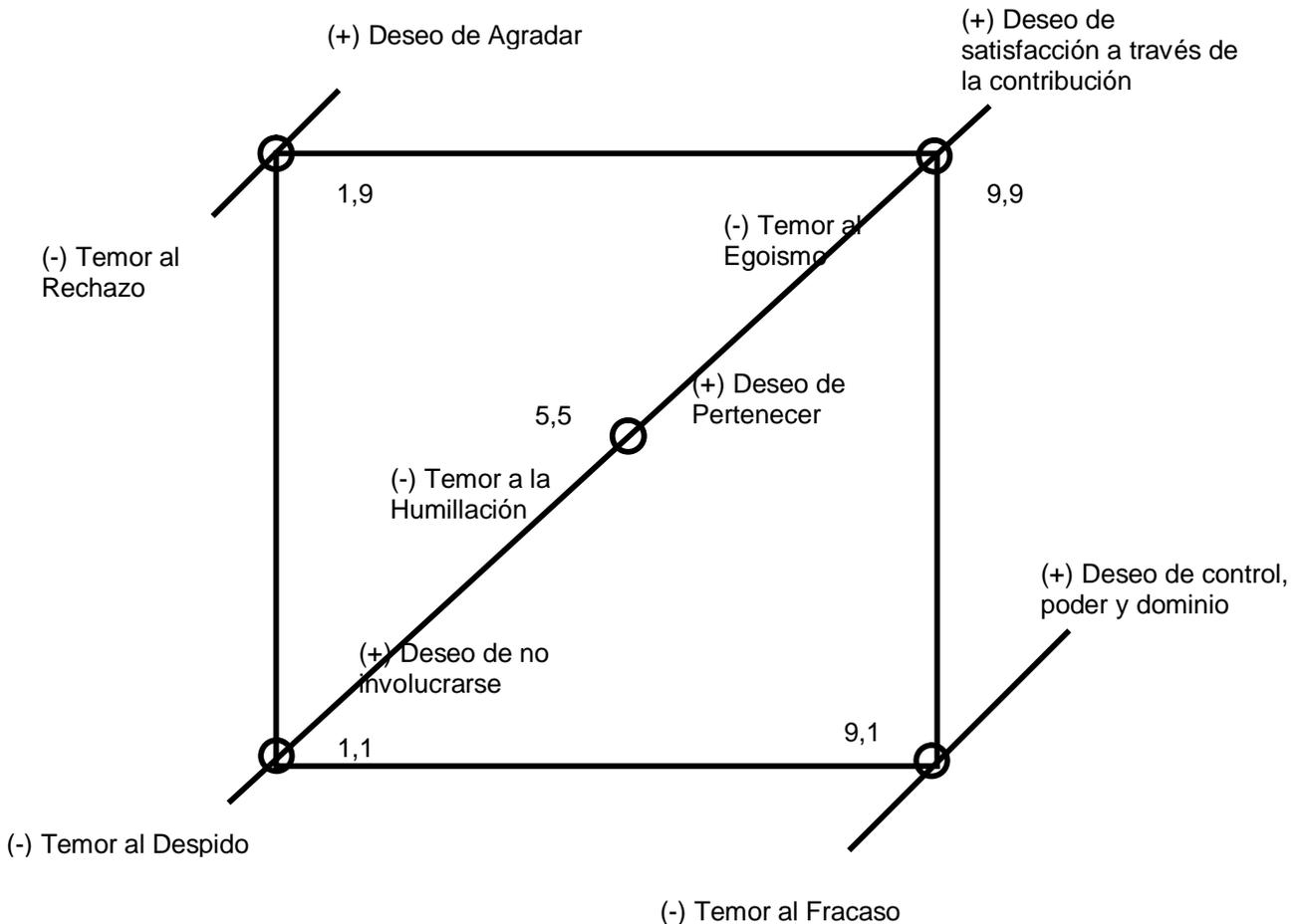
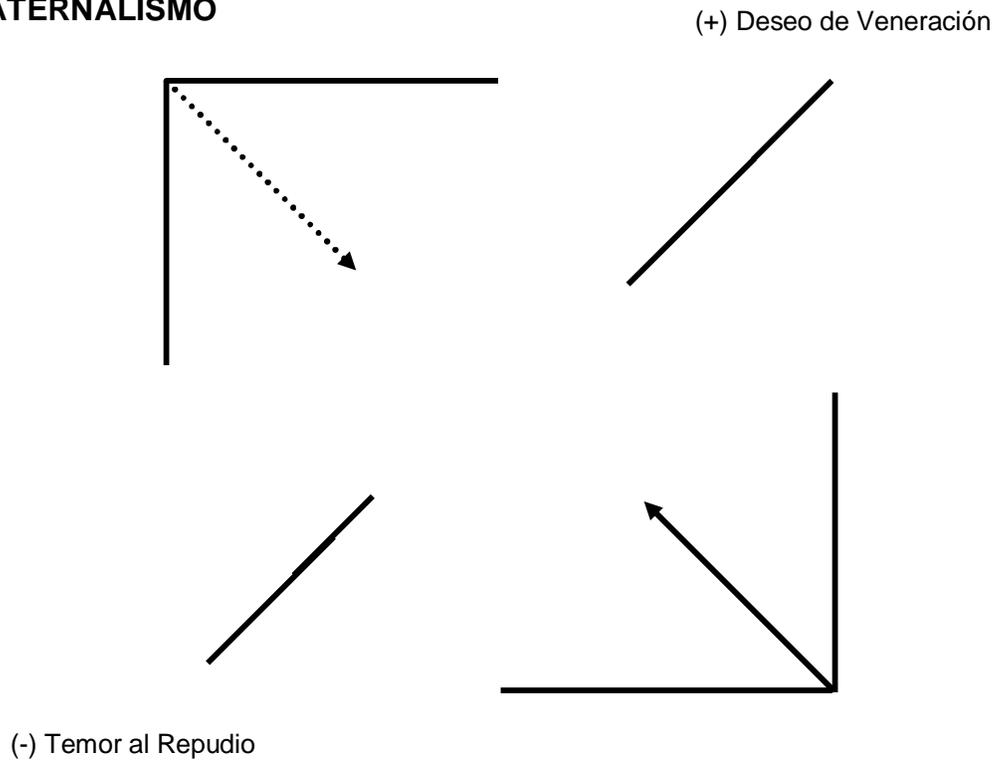


FIG. 6. La dimensión motivacional corta el GRID en ángulos rectos para formar motivaciones (+) y (-) para cada uno de los estilos de GRID puros.

La motivación positiva 9 + 9 es el deseo de veneración. Esto significa que usted busca la adulación y el respeto de las personas que lo rodean. El máximo cumplido es que otros busquen emular sus acciones y la forma en que usted concibe las cosas. El extremo negativo de esta escala bipolar representa el temor al repudio (a que la gente pierda la fe en sus capacidades de líder y como resultado lo abandone). En la Fig. 7 se ilustran estas motivaciones.

PATERNALISMO**FIG. 7. Las Motivaciones (+) y (-) del Paternalismo**

Las motivaciones del séptimo estilo de GRID principal, el oportunismo, son el deseo de encontrarse por arriba de las cosas en el extremo positivo, y el temor a ser puesto en evidencia, en el extremo negativo (Fig. 8). Los objetivos personales que impulsan la motivación positiva pueden o no ser congruentes con los objetivos organizacionales. Cuando no lo son, el polo negativo, “El temor a exponerse”, tiene probabilidades de intensificarse.

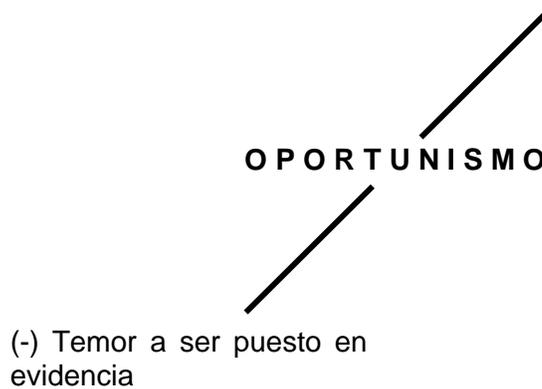


FIG. 8. Las Motivaciones (+) y (-) del Oportunismo

EL GRID DEL SUBORDINADO

El GRID del subordinado es igual al GRID del liderazgo en lo que se refiere a examinar la eficacia de estilos diferentes de liderazgo desde el punto de vista del subordinado. El eje horizontal recibe el nombre de Preocupación por realizar la tarea. El eje vertical es la preocupación por el jefe.

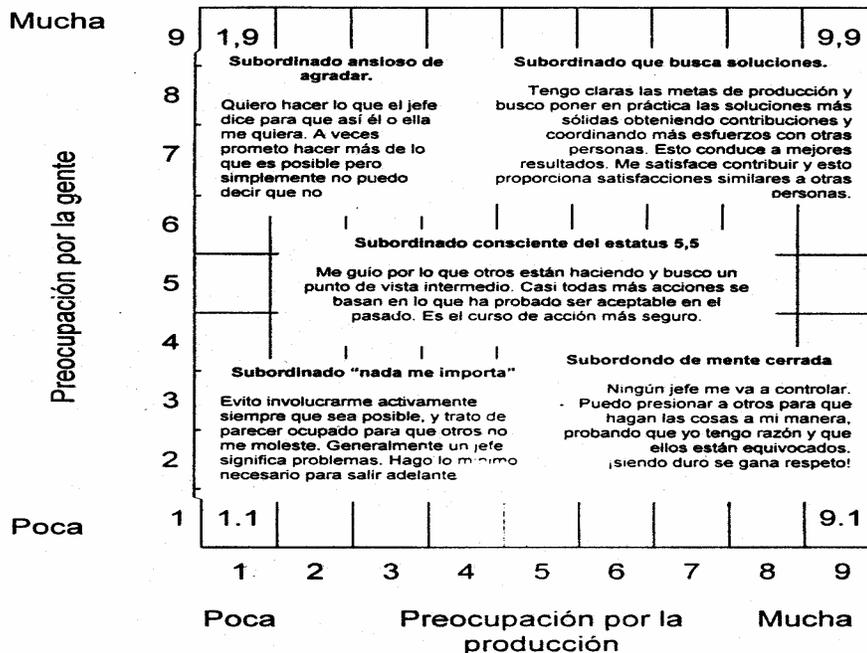


FIG. 9. El GRID del subordinado

ESTILOS DE GRID DOMINANTE Y SUPLENTE

La gente que trabaja se puede caracterizar por uno de estos siete estilos de GRID principales, pero esto no quiere decir que actuemos igual todo el tiempo. Un estilo suplente se revela a sí mismo en situaciones en las que el estilo dominante no se puede aplicar, o en situaciones en las cuales un individuo se siente inseguro en cuanto a operar de acuerdo con el modo dominante.

Por ejemplo, una persona puede retroceder a un estilo suplente cuando está bajo presión, tensión o en situaciones de conflicto que no se puedan resolver de inmediato. De manera alternativa, el estilo dominante de un individuo puede estar presente cuando las apuestas son altas, pero un estilo suplente se muestra cuando la preocupación por el resultado es poca, bajo fatiga extrema, cuando la tensión es insignificante o cuando es extrema. En ocasiones, es un estilo suplente es una reacción al estilo de Grid de otra persona, como puede ser un jefe.

La razón por la cual una persona retrocede a un estilo suplente es privativa de ese individuo. La distinción estriba en que el estilo dominante define las congruencias que hay debajo del comportamiento de una persona en ese momento. El estilo suplente es característico del siguiente comportamiento más congruente, y así sucesivamente, a través de cualquier número de estilos suplentes que caractericen a un individuo dado.

LOS BENEFICIOS DE UTILIZAR EL GRID

- *Aglutinamiento.* La estructura del GRID identifica todos los enfoques importantes para trabajar con y a través de otras personas en una organización.
- *Comparación.* Las teorías del GRID permiten comparar similitudes y diferencias de cada uno de los enfoques para trabajar con la gente. Podemos contrastar la eficacia de nuestro enfoque corriente con formas alternativas de trabajo con la gente. Si se descubre que existen formas más eficaces de operar podemos estar motivados para cambiar.
- *Consecuencias.* El Grid permite evaluar las consecuencias de nuestras acciones en términos de productividad, creatividad, éxito en la carrera, satisfacción propia y satisfacción de las personas con quienes trabajamos, así como salud. Entonces nos podemos preguntar a nosotros mismos si éstas son las satisfacciones que queremos o si los enfoques alternativos ofrecen consecuencias más sanas.
- *Evaluación Subjetiva.* El GRID es un enfoque de autoconvencimiento que le permite sacar conclusiones personales para usted sobre lo que constituye un liderazgo eficaz. No es nuestra intención prescribirle cómo debe operar. Sobre la base de ideas acerca de las formas alternativas en que la gente opera y de un examen de cada uno de estos comportamientos, usted puede seleccionar el enfoque más sólido para trabajar con ya través de otras gentes.

- *Pruebas objetivas.* Cincuenta años de investigación sobre el estilo de liderazgo y sus consecuencias operativas proporcionan una base de evaluación empírica de la validez de la orientación 9,9 en comparación con otras orientaciones, proporcionando así una fuente de confirmación independiente. Abundan los ejemplos de investigación independiente en esta área. Esto se extiende y se detalla en un estudio de Van de Vliert.
- *Conceptos e idioma compartidos.* Puesto que el Grid proporciona un idioma estándar para pensar en el liderazgo y para analizarlo, promueve la discusión entre los miembros de las organizaciones acerca de la manera más eficaz de ejercer el liderazgo.
- *Desarrollo de la organización.* El GRID proporciona un modelo básico para "desarrollar una organización en un sistema caracterizado por un liderazgo eficaz que estimula un trabajo de equipo basado en la participación sólida, a través de todos sus miembros. Nos permite examinar las conexiones R1-R2-R3, y mejorar lo que estamos haciendo en el campo de las relaciones, a fin de maximizar el uso de nuestros recursos para lograr los mejores resultados posibles.
- *Útil para la selección, el desarrollo y la evaluación del desempeño.* Una vez entendido, el GRID se puede utilizar no sólo para ejercer el liderazgo sino también como base para seleccionar, desarrollar y evaluar gente. Proporciona un marco de referencia amplio para un sistema integrado de utilización de recursos humanos.
- *Amplia aplicabilidad.* Una estructura de GRID se aplica en cualquier situación para obtener resultados con ya través de las personas.

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. Por tanto, se sacrifican estas últimas para satisfacer a las primeras. La otra creencia es que los objetivos de la producción sólo se pueden alcanzar cuando a la gente se le controla y se le dirige en forma tal que se le obliga a llevar a cabo las tareas necesarias. Un gerente de orientación 9, 1, es un capataz exigente que sabe perfectamente qué hacer para que se haga el trabajo. Hay un solo propósito y a corto plazo, y consiste en obtener resultados.

El trabajo se dispone de tal modo que se elimina la necesidad de que los subordinados piensen. Una supervisión cercana evita que estos "elementos humanos" interfieran con una realización completa y eficiente de la tarea. Cuando la gente hace lo que se le dice, se pueden obtener resultados sin perder tiempo en resolver conflictos y desacuerdos. El Tema 9,1 se puede resumir como "produce o perece".

I Motivaciones

¿Por qué un gerente de orientación 9,1 ejerce el liderazgo de esta manera? La escala motivacional 9,1 proporciona una respuesta. Como se aprecia en la Fig. 10, esta escala bipolar corre a través del Grid perpendicularmente al ángulo 9, 1. El punto sobre la escala motivacional que corta el Grid es la zona neutral en la cual no es obvia ninguna motivación, positiva ni negativa.

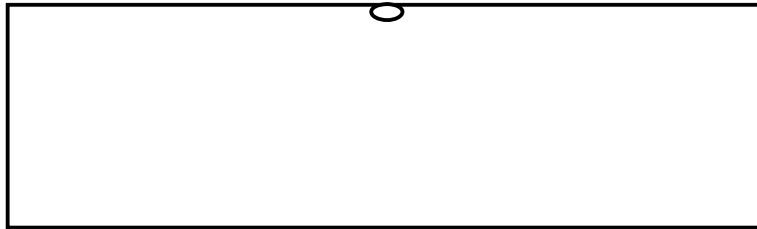


FIG. 10. Las motivaciones más y menos del estilo de GRID 9,1

El sentido de fortaleza de un líder de orientación 9,1 + proviene de sentirse poderoso, sin someterse a nada ni a nadie, obteniendo el acatamiento incuestionado de sus subordinados. El control es clave.

Un líder de orientación 9,1 es trabajador, dispuesto a emplear el tiempo que se necesita cuando se trata de luchar con los problemas que le corresponden. El acento lo pone en la voluntad que ejerce mediante una determinación inflexible por tener el poder, controlar y dominar. Para hacer esto, puede ser necesario decir a los subordinados, "Hazlo, o de lo contrario..." cuando la producción está en marcha, esa persona se siente a cargo. El aprecio por los demás es escaso o inexistente.

Un líder de orientación 9,1 no le hace mucho caso a las sugerencias, recomendaciones, consejos o guías de otras personas.

II Manejo del conflicto cuando aparece

Como es probable que el líder de orientación 9, 1 vea el desacuerdo como insubordinación, el enfoque para resolver el conflicto estriba en reprimirlo, rechazando los contra argumentos como inaceptables e imponiendo su opinión a los demás.

Un gerente de orientación 9,1 trata de acabar con el conflicto probando que el contrincante está equivocado. El enfoque consiste en ganar, forzando a otras personas a recular. Lo que importa es ganar, demostrando quién tiene el control de la situación; ser apreciado por otros no viene al caso. El hecho de que los adversarios puedan sentirse frustrados o degradados es irrelevante.

III Toma de decisiones

Las decisiones que tome un gerente de orientación 9,1 son individuales y unilaterales. Las aportaciones de otras personas no se solicitan ni se desean. Se espera que los subordinados acaten las demandas del jefe y cumplan con la voluntad del líder de orientación 9, 1.

IV Crítica

La crítica en el sentido 9,1 es más o menos lo mismo que crítica y corrección. Pocas veces contiene un elemento constructivo. Más bien es una evaluación en un solo sentido, descubridora de faltas e inculpadora. Los subordinados no piensan en la actividad como una forma de aprender de ella, esa no es siquiera una opción.

V Interacción de los subordinados con un jefe de orientación 9,1

Un jefe de orientación 9,1 persigue resultados y los subordinados son el medio para lograr ese fin. Este jefe tiene pocas cosas que decir a los subordinados además de lo que hay que hacer, quién debe hacerlo ya qué hora. La información no se tolera. Aunque el acatamiento se puede obtener, el comportamiento a menudo puede tener un efecto adverso en el nivel de compromiso y en la capacidad de los subordinados para realizar una tarea.

DESCRIPCIÓN DEL LIDER TIPO 1,9

Un jefe de orientación 1,9 maneja sus asuntos a través de caminos indirectos ideales para crear amistad y camaradería. Esto tiene como resultado un menor énfasis en la producción a pesar de que puede no ser intencional. El supuesto es que la productividad se encarga de sí misma en la medida en que se mantenga un clima de cordialidad y armonía. Esta clase de gerentes defensores, sin querer alejan la atención de los deberes por el interés de crear relaciones cálidas y armoniosas.

Cuando una orientación 1,9 se propaga en toda una organización, llega a prevalecer una atmósfera de club campestre. La gente trabaja aun ritmo suave con otras personas que le simpatizan. El interés se enfoca en las áreas de acuerdo y satisfacción. La creatividad y la innovación toman un lugar secundario porque con demasiada frecuencia conducen a la controversia y al desafío.

I Motivaciones

La Fig. 11 ilustra las motivaciones subyacentes del estilo de GRID de trabajar con otras personas.

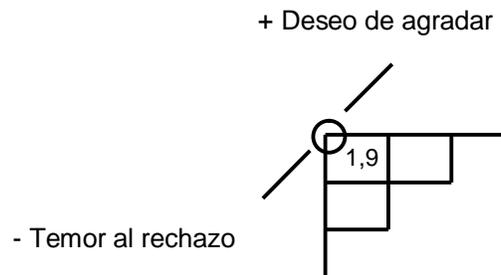


FIG. 11. Las Motivaciones (+) y (-) del estilo de GRID 1,9

La persona de orientación 1,9+ se siente segura cuando las relaciones son positivas y cuando otras personas la aceptan y la aprueban.

El lado negativo de la motivación 1,9 es el temor al rechazo. El rechazo deja a este individuo "lastimado o incluso profundamente herido". Debido a que la crítica se toma como una forma de rechazo, una persona de orientación 1,9 está constantemente alerta a las señales de crítica en un esfuerzo por evitarla.

Un individuo de orientación 1,9 aborrece el conflicto porque toma el desacuerdo como algo personal. No es la idea o la propuesta lo que se rechaza, más bien es la propia persona quien se siente rebajada.

II Manejo del conflicto cuando aparece

A menudo, el enfoque 1,9+ del conflicto consiste en inyectar humorismo a la situación. Sin embargo, cuando lo utiliza un individuo de orientación 1,9 en situaciones de conflicto, se convierte en una forma de desviar la atención de un tema serio a fin de evitarlo.

Otra característica de la persona de orientación 1,9 consiste en evadir las negativas.

Cuando otras personas reaccionan con enojo o de manera hostil, esta persona tiende a bajar el tono de voz e incluso se torna sumisa.

El lado negativo de manejo del (conflicto) consiste en simular. Un gerente de orientación 1,9 se apresta a aceptar la posición que expresa otra persona antes que correr el riesgo de disentir, aunque pueden seguir existiendo reservas en cuanto a un determinado curso de acción. No obstante, se mantiene el acuerdo y la armonía.

III Toma de decisiones

Tomar decisiones puede ser un placer cuando éstas *tienen* alta probabilidad de ser aceptadas por los demás. Un gerente de orientación 1,9 ve las decisiones de esta naturaleza como oportunidades para compartir. Cuando las decisiones afectan a diversas personas, se alienta la discusión de grupo para considerar y recomendar la solución preferida.

Por el extremo negativo de la escala motivacional, la posición 1,9 es: "Evito tomar decisiones que son frustrantes para otras personas; si surge algo que sea inquietante, me aseguro de que las otras personas sepan que no es mi culpa".

Cuando las decisiones involucran tomar un curso de acción impopular, el resultado es la demora. Siempre que es posible, las decisiones desagradables son delegadas. Esto no sólo libera al gerente de asumir determinaciones potencialmente negativas, sino que también le gana la reputación de ser un buen delegador.

IV Crítica

Un gerente que opera desde la posición 1,9+ reacciona a la crítica de la manera siguiente: "Yo trato de hacer que los demás se sientan bien dando enfoque positivo a las cosas. Cuando las personas están felices, se sienten naturalmente motivadas para hacer las cosas mejor"

La retroalimentación negativa es evitada. Cuando esto no es posible, la estrategia 1,9 consiste en atribuir los puntos de la crítica a otras personas.

V Interacción de un subordinado con un jefe de orientación 1,9

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 resultados.

DESCRIPCIÓN DEL LIDER 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 preocupación por ambos es mínima.

I Motivaciones

La motivación positiva es un deseo de no involucrarse, de cumplir con los requisitos de su trabajo, y de exponerse lo menos posible al contacto con otras personas. Un individuo de orientación 1,1 se siente emocional mente agotado y apartado. Si bien puede abrigar algunos sentimientos de preocupación por la organización y sus miembros, el involucrarse es visto "como algo que no vale la pena". Sin embargo, hay conciencia de que se debe demostrar suficiente presencia para mantener el empleo. Esto significa hacer el mínimo necesario para acumular antigüedad sin ninguna consideración real por hacer una contribución. La necesidad de conservar el trabajo personal es lo que conduce a la motivación negativa.

La motivación 1,1- es el 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, aun estorbo para la organización.

La persona de orientación 1,1 mantiene a las demás personas a distancia de tal suerte que no tiene muchos enemigos (aunque tampoco tenga muchos amigos). Es el incomunicado de la organización que no se asoma; él o ella es el florero de la sala de juntas. El grado al cual semejante individuo puede permanecer recatado e insensible depende del mismo que otras personas estén dispuestas a tolerar sin atraer al mismo tiempo su atención (Figura 12).

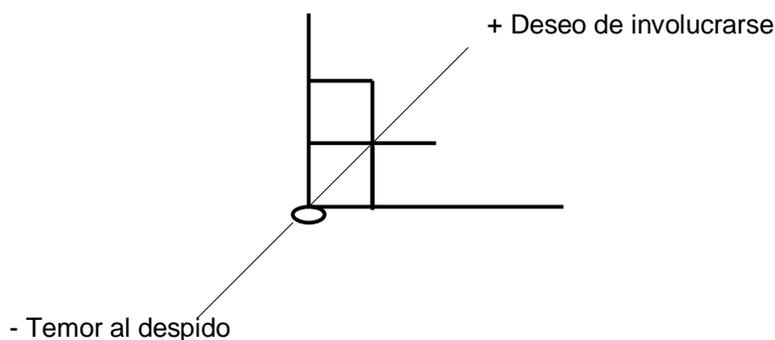


FIG. 12 Las Motivaciones (+) y (-) del estilo de GRID 1,1

II Manejo del conflicto cuando aparece

Cuando surge algún conflicto, el gerente de orientación 1,1 tiene muchas maneras de crear la apariencia de responder sin presentar realmente ningún punto de vista. Esto es congruente con la estrategia básica de mantener la neutralidad a fin de estar a salvo.

Muchas veces una persona de orientación 1,1 responde en términos vagos y generales que revelan muy poco o nada. Un comentario como "Supongo que sí" o "¿Quién sabe?" es una manera de transmitir un punto contencioso sin hacer enemigos. Pese a que es probable que otras personas no se sientan satisfechas con semejantes respuestas, el gerente de orientación 1, 1 se siente a salvo porque no se ha creado ninguna obligación.

Las quejas se tratan mediante observaciones encaminadas a minimizar su importancia o retrasar la acción, "Probablemente se resolverá solo". El "se" se convierte en "fuera de la vista, fuera de la mente", siendo la esperanza la de que pronto desaparecerá de vista.

La táctica de lenguaje ambiguo puede ser especialmente útil cuando hay dos puntos de vista, cada uno de ellos respaldado por una facción importante.

Otra forma de soportar los conflictos consiste en liberarse de la carga escapando mentalmente de ellos. Si otras personas presionan para que haya una resolución, un gerente de orientación 1,1 podría decir: "Todo saldrá bien. Solamente denme tiempo". Los días corren, las semanas se convierten en meses. Esta es otra forma de minar la resistencia y le permite al gerente de orientación 1'1 vivir con el conflicto confiando únicamente en que desaparecerá.

III Toma de decisiones

El gerente de orientación 1,1 cree que si las decisiones se posponen o retrasan, tal vez los problemas se resolverán por sí mismos o simplemente desaparecerán. El enfoque consiste en ser paciente y permitir que las circunstancias dicten el resultado.

Si es posible, un gerente con orientación 1,1 define en lugar de decidir. La idea es dejar las cosas tal como están. Una forma consiste en borrar la decisión como algo que pertenece al futuro.

La delegación es considerada una virtud porque es una buena forma de cargarle el muerto a otra persona.

La motivación positiva de la toma de decisiones 1,1 se expresa en el postulado: "Siempre que es posible permito que otras personas asuman la responsabilidad para tomar decisiones. Cuando no puedo delegar este quehacer, tomo decisiones que reflejan lo que ya se sabe". El lado negativo es: "Evito tomar decisiones que pudieran llamar la atención hacia mí".

IV Crítica

Un gerente de orientación 1,1 nunca pensaría en hacer crítica (no es que la evite, sencillamente no piensa en ella). No hay ninguna motivación para examinar algo a lo que se le da tan poca importancia. En lo tocante a proporcionar retroalimentación a otras personas, ya sean colegas o subordinados, la reacción es: " ¿Por qué empezar una pelea? Como quiera que sea, la gente debe juzgar su propio desempeño. Cada individuo está en la mejor posición para juzgar cómo está haciendo las cosas. No debería ser mi problema..." Así, los subordinados tienen libertad para hacer lo que quieran y, a menos que sus acciones generen conflicto, el gerente de orientación 1,1 les da la luz verde.

V Interacción de los subordinados con un jefe de orientación 1,1

El estilo de liderazgo 1,1 no tiene probabilidades 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. La base de este supuesto es que las posiciones extremas promueven el conflicto y que, por lo tanto, es mejor evitarlas. En virtud de esta posición de avenencia y de la disposición a ceder en algunos puntos para obtener una ventaja en otra, es posible mantener un nivel de progreso moderado.

Un individuo de orientación 5,5 trata de progresar razonablemente dentro del sistema, siguiendo reglas y reglamentos para mantener el estatus como miembro con buena reputación.

Las personas de orientación 5,5 operan de acuerdo con la regla de toma y da: "Da un poco para obtener un poco". Toda esta mentalidad se extrapola con el trabajo en equipo, al estilo 5,5. Es un esfuerzo positivo como norma de grupo. La gente se convierte en una porra para animarse unos a otros a fin de crear un espíritu de equipo "se puede hacer", de entusiasmo y emoción. Sin embargo, el problema es que no se tolera la negatividad y el equipo puede perder de vista la realidad. La complacencia entra en escena. La gente ha estado tan ocupada formándose a sí misma que ha perdido de vista el verdadero objetivo.

Cuando se les sujeta a un escrutinio más cercano, es claro que las personas que tienen una motivación 5,5 tienden a guiarse por otras personas. Si usted opera desde una orientación 5,5, las actitudes que predominan en la organización se convierten en la luz que lo guíe.

I Motivaciones

La motivación 5,5 consiste en evitar que se le humille a uno o que se le ponga en ridículo. El mayor temor estriba en encontrarse con que uno es blanco del ridículo y luego correr el riesgo de ser cortado del grupo. Cuando un gerente de orientación 5,5 cae de la gracia de sus colegas, por cualquier razón, experimenta dolor y pena. Estar en desacuerdo puede conducir a la pérdida de una amistad y arriesgar la membresía propia. Este temor al ostracismo puede dar como resultado una intensa ansiedad en virtud de que la persona de orientación 5,5 necesita a otras personas para saber cómo pensar. Cuando este individuo no tiene el apoyo del grupo, él o ella se torna cada vez más ansioso, incierto en cuanto a qué camino tomar. Al final de la escala 5,5- el gerente se siente totalmente dependiente de otros para saber qué dirección tomar (Fig. 13)

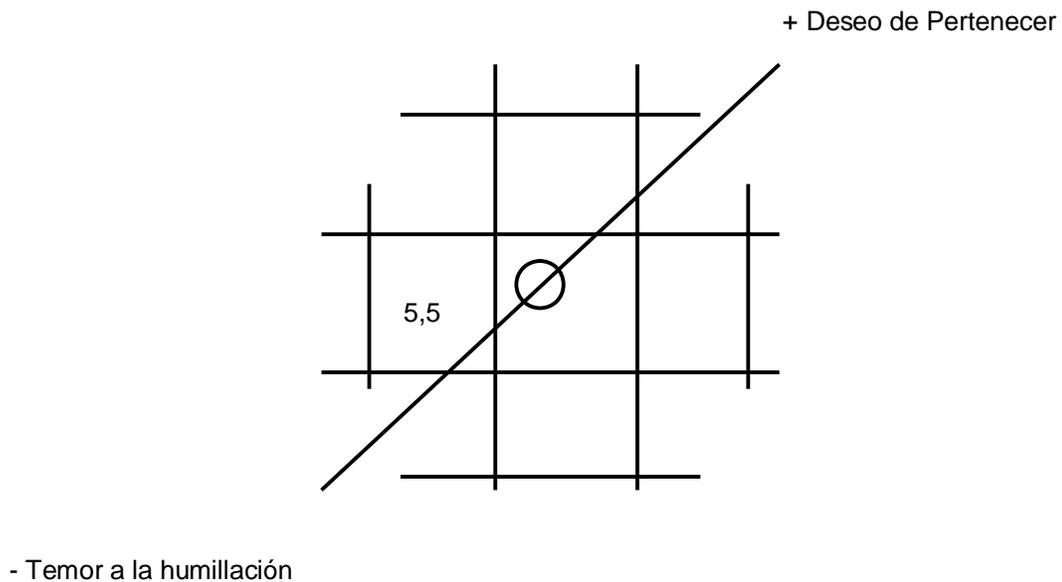


FIG. 13. Las motivaciones + y - del estilo de GRID 5,5

II Manejo del conflicto cuando aparece

En virtud de que la persona de orientación 5,5 ve una contradicción básica entre las necesidades de la gente y las necesidades de productividad de la organización, la confrontación directa del conflicto es vista como una situación en la cual alguien gana y alguien pierde. Por consiguiente, es probable que un gerente de orientación 5,5 retroceda hasta que se permita que las tensiones se calmen. La estrategia primaria 5,5 para la resolución de conflictos consiste en la avenencia, el acomodo y en dividir la diferencia.

Lo mejor rara vez lo define algo que está a la mitad, que es intermedio, o representa una división entre puntos de vista divergentes. Es por esta razón que 5,5 representa un desempeño promedio, no excelente. Está atrapado en las restricciones del *statu quo* en lugar de elevarse por encima del nivel de expectativas corriente. Y buena parte de esta deficiencia en cuanto a luchar por más tiene sus raíces en la perspectiva 5,5 del conflicto.

III Toma de decisiones

Un gerente de orientación 5,5 delega sobre la base de justicia y equidad.

Esto significa deslindar responsabilidades de tal manera que cada persona obtenga una parte equitativa. Nadie debe tener más responsabilidades que otras personas.

La popularidad, más que las pruebas objetivas, es la determinante clave para la toma de decisiones.

Las motivaciones fundamentales de la toma de decisiones 5,5 son: "Tomo decisiones dentro de los límites del precedente, de la práctica pasada, o el protocolo", para 5,5+; y, "Evito las decisiones que pudieran revertirse y mordirme" para 5,5 -.

IV Crítica

El enfoque 5,5 a la retroalimentación es un refuerzo positivo. Si usted estimula a los subordinados para que hagan bien las cosas ofreciéndoles elogios, esto los mantiene motivados para lograr un nivel aceptable de trabajo productivo. La retroalimentación negativa, por otro lado, es arriesgada porque puede ser contraproducente. Al gerente de orientación 5,5 no le gusta darle malas noticias a la gente. No obstante, se percata de que la gente necesita conocer sus debilidades a fin de mantenerse al ritmo del grupo y de hacer que su comportamiento sea congruente con el de otras personas.

El enfoque 5,5 a la retroalimentación es superficial y llano. No es sincero, abierto o directo. El resultado posible es que quienes lo reciben malentiendan lo que se está diciendo o lo interpreten de manera tal que les permita ignorarlo.

El enunciado 5,5+ de la crítica es: "Equilibrio lo malo con lo bueno pero me aseguro que la escala se incline en esta última dirección. Después de todo, no sería muy popular si me la pasara criticando a la gente".

El lado 5,5- de la crítica es: "Cuando critico trato de hacerlo de manera individual. En esta forma, tengo más control y, si me retan, no haré el ridículo frente a otras gentes".

V Interacción de los subordinados con un jefe de orientación 5,5

El líder de orientación 5,5 está sujeto en buena medida a la tradición y al apego de normas y reglamentos. El ritmo del equipo depende de la rapidez que el gerente de orientación 5,5 pueda hacer que los otros se encarrilen porque estas personas ajusten su velocidad a la del grupo. El progresar moderadamente es un objetivo primordial, de tal suerte que el gerente de orientación 5,5 emplea varias técnicas de persuasión para ganarse el respaldo de la gente.

DESCRIPCIÓN DEL LÍDER TIPO 9,9

El estilo de liderazgo 9,9, que aparece en la Fig. 14, integra una alta preocupación por la producción, 9, con una alta preocupación por la gente, 9, como se indica en la esquina superior derecha del GRID. A diferencia de otros enfoques del liderazgo, la orientación 9,9 supone que no existe ninguna contradicción inherente entre el fin de la organización y la necesidad de que la gente sea productiva. Como resultado, se hace posible integrar los dos enfoques, involucrando a la gente en la determinación de las estrategias de trabajo y logro. Esto no significa reunir a toda la gente todo el tiempo para obtener su punto de vista. Tampoco implica que todas las personas estén de acuerdo con la decisión final. Lo que sí significa, no obstante, es que, cuando sea posible, las personas que estén involucradas en una actividad de trabajo tengan la oportunidad de expresar sus preocupaciones, antes que se tome una decisión. Esto no sólo asegura que tengan un mejor entendimiento de lo que se debe hacer y de las razones en que se basan las decisiones, sino que también aumenta la probabilidad de que las decisiones reflejen las mejores ideas de los miembros de la organización.

La integración cabal del interés por los resultados y por la gente, caracterizada por el estilo de Grid 9,9, sólo es posible a través del liderazgo que alienta a los miembros de la organización a comprometerse plenamente con los objetivos de la empresa, haciendo contribuciones extraordinarias. Esto se logra al establecer relaciones sólidas y maduras entre los miembros, a fin de alcanzar las

metas de la compañía. El objetivo de la orientación 9,9, entonces, consiste en promover la participación, el involucramiento y el compromiso con el esfuerzo del equipo, dirigido a lograr los fines de la organización lo más plenamente posible.

I Motivaciones

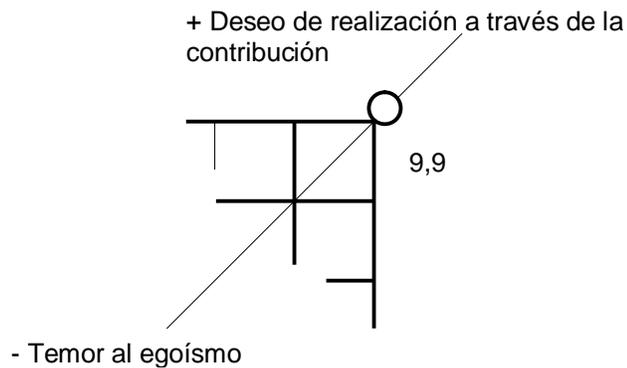


FIG. 14. Las motivaciones (+) y (-) del estilo del GRID 9,9

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 lado negativo (-) de la orientación 9,9 es el "temor al egoísmo". Esto significa perder la perspectiva, identificarse más con la forma propia de hacer algo y perder de vista la aportación de otras personas. Sucede cuando su meta como gerente ya no está tan encaminada a alcanzar un objetivo de la organización como hacerlo a su manera.

II Manejo del conflicto cuando aparece

Es probable que especialmente en una atmósfera de apertura y sinceridad, surjan conflictos. El enfoque 9,9 le permite a las personas no estar de acuerdo, ventilar sus desacuerdos a la luz de los hechos, y en última instancia entenderse entre sí.

La sinergia es una meta de la resolución de problemas 9,9 y se hace posible al hacerle frente al conflicto y confrontándolo, en lugar de tratar de eliminarlo o huir de él. El conflicto hace que la gente retenga información, malinterprete las motivaciones personales ya veces niegue incluso su propia presencia, manteniendo ocultas tensiones y sentimientos antagónicos.

En una confrontación 9,9 no hay ganador ni perdedor. Todo mundo sale adelante al haber encontrado una solución más sana. Si su solución no es la que se adopta, no significa perder imagen. Tampoco es capitulación o debilidad. Más bien es una demostración de su compromiso con una mejor solución que se logra a través de la lógica, la razón y la eliminación de reservas y dudas.

III Toma de decisiones

La toma de decisiones por parte de un líder de orientación 9,9 se propone lograr el entendimiento y el acuerdo entre las personas a quienes afecta la propia decisión. Esto describe la condición óptima, ya que todas las dudas y reservas han sido eliminadas y se ha establecido un consenso con respecto aun fin específico. La vinculación de las palabras *entendimiento* y *acuerdo* es importante, porque la acción sin entendimiento puede ser poco más que obediencia o acatamiento. Es por esa razón que es básico proporcionar razones fundamentales a aquellas personas involucradas en instrumentar una decisión, al mismo tiempo que se busca su aportación e involucramiento. De esta manera, se permite alas personas entender por qué se ha tomado una decisión. Incluso si no es posible un acuerdo pleno, los miembros del equipo tienen un sentido de compromiso con la decisión final, toda vez que ellos saben que han tenido una oportunidad de presentar sus mejores ideas y expresar sus dudas y reservas.

Desde la perspectiva 9,9, la delegación de toma de decisiones proporciona una oportunidad de desarrollo importante. El jefe ayuda aun subordinado a obtener experiencia en una nueva área que aumenta el sentido de autonomía y de logro personal del subordinado. A pesar de que en un principio es posible que se requiera algún tiempo para ayudar al subordinado a que dé sus primeros pasos, a la larga libera al jefe para que se concentre en otras actividades.

IV Crítica

El líder de orientación 9,9 es autocrítico y receptivo a la retroalimentación de otros miembros del equipo. Cuando la crítica se hace con eficacia, se aumenta el potencial de las decisiones fortalecidas. Este enfoque de doble vuelta de la retroalimentación permite el aprendizaje de la experiencia. El aprendizaje en sí mismo y por sí mismo es justamente otra fuente de gratificación 9,9.

El enunciado 9,9+ es: "Lucho por la acción y la interdependencia sinérgicas entre los miembros del equipo. La crítica me permite a mí ya otras personas aprender de nuestra experiencia".

El enunciado 9,9- es: "Evito la crítica subjetiva y que está encaminada a promover mis propios fines, trato de concentrarme en aprender de lo que hemos hecho, de tal suerte que podamos mejorar en el futuro".

V Interacción de los subordinados con un jefe de orientación 9,9

El estilo de liderazgo 9,9 tiene la más alta probabilidad de lograr consecuencias positivas con y a través de otras personas, independientemente del estilo de GRID estas últimas. Esto obedece a que tratar a las personas a la manera 9,9 tiene el efecto de ascenderlas aun nivel de resolución de problemas.

En términos llanos y sencillos, es más fácil tratar con una persona de orientación 9,9 a la manera 9,9 que resistirla, evadirla o evitarla desde otro estilo de GRID. Esto no quiere decir que si usted actúa a la manera 9,9 todo mundo a su alrededor va a convertirse en gente de orientación 9,9; quiere decir que la gente tiene probabilidades de trabajar conjuntamente de manera más productiva cuando usted la enfoca desde una posición 9,9. La orientación 9,9 tiende a sacar lo mejor de la gente toda vez que los principios 9,9 constituyen valores medulares de cada individuo.

2.1.7.4. LA TEORÍA DE LOS “CAMINOS DE META”

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

- a) Las características de los subordinados, tales como sus necesidades, confianza en sí mismos y habilidades.
- b) El medio ambiente de trabajo, incluyendo componentes como la tarea, el sistema de recompensa y las relaciones con los compañeros de trabajo.

La conducta del líder se divide en cuatro categorías:

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

decisiones de sus superiores y esto puede dar como resultado un aumento en la motivación.

3. Bajo el liderazgo instrumental se proporciona a los subordinados orientación bastante específico y se especifica lo que se espera de ellos; esto incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.
4. El liderazgo orientado al logro implica la fijación de metas desafiantes, la búsqueda de mejoramiento en el desempeño y confianza en que los subordinados lograrán metas elevadas.

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

- Liderazgo directivo: Orienta a los empleados sobre qué debería hacerse y cómo debería hacerse, programando el trabajo y manteniendo los estándares de rendimiento.
- Liderazgo de apoyo: Se preocupa por el bienestar y las necesidades de los empleados, mostrándose amigable y asequible a todos y tratando a los trabajadores como iguales.
- Liderazgo participativo: Consulta con los empleados y toma en consideración sus ideas al adoptar decisiones.
- Liderazgo centrado en el logro: Estimula al personal a lograr el máximo rendimiento estableciendo objetivos estimulantes, realzando la excelencia y demostrando confianza en las capacidades de sus empleados.

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

En otras palabras, cuando los subordinados están confundidos el líder puede indicarles qué hacer y mostrarles un camino claro para lograr las metas. Por otro lado, con una tarea rutinaria, como la que puede encontrarse en una línea de ensamble, una estructura adicional (que por lo general proporciona un líder orientado a tareas) puede considerarse redundante y los subordinados pueden pensar que es un exceso de control, lo cual podría ocasionar insatisfacción. En otras palabras, esta teoría propone que la conducta del líder es aceptable y satisface a los subordinados en la medida en que estos la consideran como una fuente de satisfacción.

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

- a) Que la satisfacción de las necesidades de los subordinados dependa de un desempeño efectivo.
- b) Que la conducta favorezca el medio ambiente de los subordinados mediante asesoría, dirección, apoyo y recompensa.

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

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

Este modelo presenta dos grupos de variables contingenciales:

- Las características del empleado: Las cinco características del empleado más importantes son la localización del control, la capacidad de tarea, la necesidad de logro, la experiencia y la necesidad de claridad.
- Los factores ambientales: Los tres factores ambientales relevantes son: la tarea del empleado, el sistema de autoridad y el grupo de trabajo. Todos estos factores son capaces de entorpecer o motivar al personal.

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

Para la dirección pueden considerarse tres importantes consecuencias.

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

- En segundo lugar, los gestores deberían modificar su estilo de liderazgo para adaptarlo a las características de los empleados. Los empleados con alta necesidad de logro, poca experiencia y alta necesidad de claridad deberían ser objeto, por lo general, de un liderazgo directivo que aumente su satisfacción y mejore su rendimiento.
- El grado de estructuración de la tarea es un factor contingencial importante. Los directivos deberían considerar la utilización de una supervisión de apoyo cuando la tarea sea estructurada. En este contexto, la supervisión de apoyo produce satisfacción, puesto que los empleados ya saben lo que deben hacer.

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

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

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

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

1. Hacia el interior del grupo:

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

2. Hacia el exterior del grupo:

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

2.1.7.5. MODELO DESARROLLADO POR VROOM YETTON (1973)

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

- Atributo A. Importancia de la calidad de decisión. Ante la importancia de la

calidad de decisión del líder debe ser indiferente ante las alternativas, siempre que se cumplan requisitos como la aceptación de la decisión de los subordinados.

- Atributo B. Información del líder respecto al problema. Un problema requiere tener la suficiente información para poder crear y evaluar mejores alternativas que resuelvan el problema. Esta información, se refiere al grado de ésta que posee el líder para abordar el problema sin ayuda de los subordinados.
- Atributo C. Grado de estructuración del problema. Un problema estructurado es aquel en el cual quien ha de tomar la decisión conoce los tres componentes del problema:
 - Su estado actual
 - Su estado deseado
 - Mecanismos que le permitan pasar de aquél a éste

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

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

Destacamos dos factores sobre la importancia de la aceptación:

- a) El papel que deben desempeñar los subordinados de la organización en la ejecución de la decisión, recordando que si no van a tener ninguna participación en la ejecución de la decisión la necesidad de su aceptación es mínima.
 - b) Si los subordinados si van a ejecutar la decisión el papel que desempeñen pueden exigir una serie de pasos rutinarios, que demanden muy poco esfuerzo mental. Por su parte estas situaciones precisan el cumplimiento de los subordinados, pero no de su aceptación ni compromiso.
- Atributo E. Probabilidades de que la decisión del líder sea aceptada por los subordinados. Tres de las bases del poder darán lugar a la aceptación de las decisiones del líder:
 - a) El poder legítimo. Está originado en la recíproca aceptación de las reglas del juego. Si los subordinados consideran que el líder debe tomar la decisión o tener derecho hacerlo. Se puede afirmar que este tiene poder legítimo.

- b) El poder de la pericia. Lo más probable es que se acepten las decisiones de aquellos líderes y directivos considerados como persona informadas y conocedoras de su trabajo.
- c) El poder de atracción. Está basado en sentimientos positivos hacia el líder como son la confianza, respeto o admiración.
- Atributo F. Congruencia entre los objetivos de la empresa y los subordinados. La existencia de objetivos comunes facilita el camino hacia la toma conjunta de decisiones. Con la participación conjunta en la toma de decisiones es más probable que haya diferencias, no en el objetivo a alcanzar, sino en los caminos a seguir para alcanzar dichos objetivos, lo que es señal de mayores beneficios potenciales si se utilizan métodos más participativos.
- Atributo G. Conflicto o desacuerdo entre los subordinados. Existen cuatro propuestas razonable sobre las consecuencias de un conflicto.

Ha de evitarse el conflicto	{	<ul style="list-style-type: none"> 1) El conflicto interpersonal puede aumentar el tiempo que necesitan para tomar decisiones conjuntas. 2) El conflicto entre personas puede ser causa de división en sus posteriores relaciones.
Qué hay que hacer frente al Conflicto	{	<ul style="list-style-type: none"> 3) El conflicto entre personas puede llevar a pensar con mayor claridad y a tomar mejores decisiones. 4) El conflicto interpersonal es señal de que deberían actuar con más frecuencia, para tratar de solucionar sus diferencias.

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

2.1.7.6. MODELO DE GRAEN.

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

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

En el modelo de liderazgo de creación de roles (EVD) George Graen, su creador, cree que las teorías populares sobre el liderazgo se basan en su falso supuesto. Teorías tales como la Red del Liderazgo y el modelo de contingencias de Fiedler suponen que la conducta del líder se caracteriza por un estilo de liderazgo estable y típico. Es decir, estos modelos parten de la hipótesis de que un líder trata a todos sus subordinados prácticamente de la misma manera (Fig. 15).

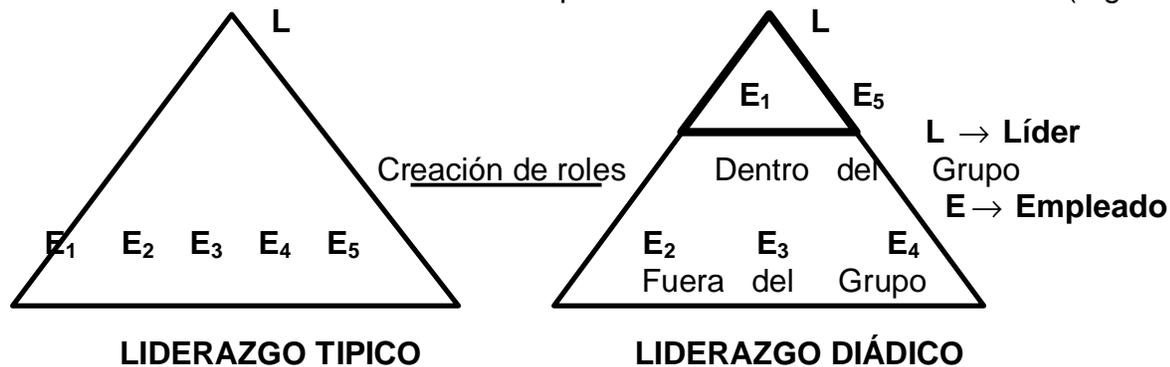


FIG. 15. Modelo de liderazgo de creación de roles (EVD)

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

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

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

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

rendimiento de los empleados, además de disminuir la rotación de personal en la empresa.

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

- Los empleados nuevos deberían ofrecer a su supervisor lealtad, apoyo y disposición para la cooperación.
- Si uno no es miembro del grupo ha de aceptar su situación y tratar de convertirse en miembro del grupo mostrándose cooperativo y leal. De lo contrario, debería marcharse.
- Los gestores deberían tratar conscientemente de ampliar sus grupos.
- Los gestores han de ofrecer a su personal amplias oportunidades de dar pruebas de sus aptitudes.

2.1.7.7. ESTUDIOS ESCANDINAVOS

Los enfoques en el comportamiento del Líder, que se presentaron anteriormente, se desarrollaron entre los 40's y principio de los 70's.

Las importantes aportaciones realizadas por los estudios anteriores, fueron hechas cuando el mundo era mas estable y predecible y los cambios se sucedían de una manera más lenta que en la actualidad.

En la creencia de que los estudios anteriores no capturan las realidades más dinámicas de la actualidad, investigadores de Finlandia y Suecia han estado estudiando de nuevo si sólo existen dos dimensiones que integran la esencia del Liderazgo o puede haber una más.

Su premisa básica es que en en el mundo cambiante que nos ha tocado vivir, es muy común que los líderes eficaces tengan un comportamiento orientado al desarrollo.

Los líderes orientados al desarrollo son líderes que valoran la experimentación, buscan nuevas ideas y generan e implantan el cambio.

Los investigadores escandinavos regresaron y volvieron a revisar los datos originales de Ohio State University, encontrando que ya los investigadores de dicha Universidad incluían algunos indicadores de aspectos de desarrollo tales

como: "impulsa una nueva forma de hacer las cosas", "origina nuevos enfoques a los problemas" y "estimula a los miembros para que comiencen nuevas actividades". Pero en aquellos tiempos estos aspectos no explicaban mucho el liderazgo eficaz. Los investigadores escandinavos piensan que la causa es que el desarrollo de nuevas ideas y la implantación del cambio no era algo crucial en aquellos días.

De ahí, que los investigadores escandinavos han estado llevando a cabo nuevos estudios para ver si existe una tercera dimensión **-orientación al desarrollo** -que se relacione con la eficacia del líder.

La primera evidencia fue positiva. Al usar muestras de líderes en Finlandia y Suecia, los investigadores encontraron fuertes evidencias que respaldaban el comportamiento del líder orientado al desarrollo, como una dimensión separada e independiente.

Es decir, para ellos, los enfoques de comportamiento de la época anterior que tomaban en cuenta sólo dos dimensiones no pueden representar de manera apropiada el liderazgo de los 90's.

Hoy se ha vuelto una premisa importante el que un líder sepa generar, impulsar o introducir el cambio, de una manera eficaz y eficiente, sin provocar una reacción defensiva de resistencia exacerbada. Ya hemos visto fracasar a muchos líderes, directores y gerentes, que se derrumbaron en el intento, por no saber como implantar los cambios, o carecer de esa orientación al desarrollo.

Es más, aunque se tienen que tomar las conclusiones iniciales con cierta reserva por no tener evidencias amplias que lo confirmen, también parece que los líderes con un comportamiento orientado al desarrollo tienen subordinados más satisfechos, y esos mismos subordinados los catalogan como líderes más eficientes.

2.1.7.8. MODELO DE CONTINGENCIA

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

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

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

Tannenbaum y Schmidt, señalaron que para tomar la decisión de avanzar en el continuo hacia la democracia había que tomar en cuenta las fortalezas del líder, las fortalezas de los seguidores y las características de la situación.

Pues bien, cuando se consideran combinadamente todos estos factores se ofrecen pruebas sorprendentes de que el método de contingencia o situacional como también se le conoce, es una forma muy realista de analizar el liderazgo.

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

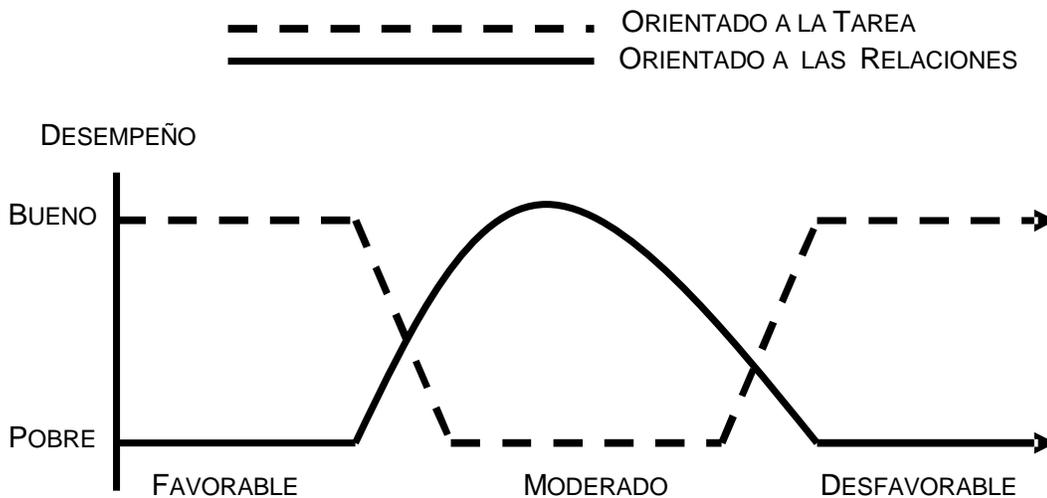
Algunos enfoques para aislar las variables situacionales clave han tenido más éxito que otros y consecuentemente gozan de un mayor reconocimiento.

En esta sección analizaremos los puntos principales de dos de los Modelos de Contingencia, *El Modelo de Contingencia de Fiedler* y la *Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard*.

**2.1.7.8.1. EL MODELO DE CONTINGENCIA
FRED E. FIEDLER**

El modelo de contingencia o efectividad del liderazgo (Fig. 16), fue desarrollada por **Fiedler** (1967). Fiedler elaboró la llamada escala del compañero menospreciado (CMA) para identificar los estilos del liderazgo. Fiedler sostiene que la escala CMA indica si un líder tiene un estilo centrado en la tarea o un estilo centrado en las relaciones. Aunque haya habido amplias divergencias en su definición, estos estilos han sido caracterizados de la siguiente manera:

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



Relación Líder - Miembro	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Pobre	Pobre	Pobre	Pobre
Estructura de la Tarea	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Alto	Alto	Bajo	Bajo
Poder de Posición	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil

FIG. 16. Modelo de Fiedler

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

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

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

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

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

Este último hallazgo indica que el modelo de Fiedler puede necesitar algún refinamiento teórico. Dado que la validez de la escala de CMA está sujeta a dudas, este refinamiento podría suponer una nueva conceptualización del significado del compañero de trabajo menos apreciado. Dejando aparte la validez de la escala de CMA, el modelo de contingencias de Fiedler ha recibido un amplio respaldo de la investigación. Este hecho implica que la eficacia de la organización puede aumentar si se emparejan apropiadamente líderes y situaciones. Por otra parte, aunque su enfoque a la teoría del liderazgo se ocupa principalmente de analizar el estilo de esta función, Fred E. Fiedler y asociados de la Universidad de Illinois, han sugerido una teoría de contingencias para el liderazgo.

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

Con base en sus estudios, Fiedler encontró tres "dimensiones críticas de la situación de liderazgo" que afectan el estilo más efectivo de los líderes, éstas son:

1. Poder del puesto.

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

2. Estructura de la tarea.

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

3. Relaciones entre líder y miembros.

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

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

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

1. Calificaciones sobre el compañero de trabajo menos preferido (LPC, por sus iniciales en inglés) o sea, las estimaciones hechas por personas de un grupo, relativas a aquellos con quienes les gustaría menos trabajar.
2. Calificaciones sobre la "supuesta similitud entre opuestos" (AS), basadas en el grado de semejanzas que los líderes consideran entre ellos y los miembros del grupo, suponiendo que a las personas les gusta más trabajar y lo hacen mejor con quienes consideran más afines.

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

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

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

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

- Líderes motivados hacia la tarea.
- Líderes motivados hacia las relaciones interpersonales.

Por lo que una dirección eficaz conlleva:

- Relaciones con otros líderes y miembros del grupo.
- La estructuración de la tarea.

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

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 del proceso de liderazgo, ya que existe evidencia que apoya las partes sustanciales del modelo.

Sin embargo, Fiedler y sus asociados, también han sido objeto de críticas ya que algunos opositores objetan que en lugar de corroborar su teoría con nuevas investigaciones, Fiedler la conforma para ajustarla a resultados ya conocidos. Otras críticas más duras sostienen que la conceptualización que Fiedler hizo de los componentes de lo favorable que sea la situación no es del todo completa. Otra crítica lanzada al modelo es que no explica la forma en que lo favorable de la situación afecta la relación entre la conducta del líder y el desempeño de los subordinados.

Sea cual sea la opinión de los expertos, la verdad es que marcó un precedente importante en el estudio combinado de rasgos y comportamientos del líder y las situaciones que se presentan, y ha llegado a ser uno de los Modelos de Contingencia más ampliamente difundidos, por todo ello es muy importante tomarle en cuenta en nuestro aprendizaje del Comportamiento Organizacional.

2.1.7.8.2. EL LIDERAZGO SITUACIONAL KEN H. BLANCHARD Y PAUL HERSEY

Este Modelo cuenta con un buen número de seguidores a pesar de que su verificación ha sido limitada, utilizándose como uno de los principales instrumentos de capacitación en importantes compañías.

El Liderazgo Situacional es uno de los Modelos de Contingencia que se enfoca en los seguidores.

Para Hersey y Blanchard es muy importante que el estilo de liderazgo se seleccione de acuerdo a la madurez de los seguidores y su nivel de preparación. Es decir, de acuerdo al grado en el cual la gente tiene la capacidad y disposición para desarrollar una tarea específica.

Los seguidores son quienes aceptan o rechazan al líder y su función de dirigente. Independientemente del comportamiento del líder, la eficacia depende de las acciones de los seguidores.

Las mismas dos dimensiones utilizadas por Fiedler, sirven de base al desarrollo de la Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard: *El enfoque en la tarea y el enfoque en las relaciones*. Sin embargo éstos dan un paso adelante al considerarlas como Altas y Bajas y combinarlas con cuatro comportamientos específicos del líder:

1. Mandar (alta tarea -baja relación)

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

2. Persuadir (alta tarea -alta relación)

El líder dirige y proporciona apoyo.

3. Participar (baja tarea -baja relación)

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

4. Delegar (baja tarea -baja relación)

El líder proporciona poca dirección y apoyo.

Otro componente de la Teoría Situacional de Hersey y Blanchard es la definición de cuatro etapas de preparación adecuada de los seguidores:

- R1. La gente es incapaz y no está dispuesta a asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni tiene confianza en sí misma. Los seguidores necesitan instrucciones claras y específicas.
- R2. La gente es incapaz, pero está dispuesta a realizar las tareas necesarias del pues. Esta motivada , pero carece realmente de la habilidades apropiadas. Se necesita un comportamiento de atarea y alta relación. El comportamiento de alta tarea compensa falta de habilidad y un comportamiento de alta relación facilita que los seguidores compren psicológicamente los de seos de líder.
- R3. La gente es capaz, pero no está dispuesta a realizar lo que desea el líder. Los problemas motivacionales se resuelven mejor con un estilo apoyador , participativo y no directivo.

- R4. La gente está capacitada y dispuesta a realizar lo que se le pide. El líder puede dejar al grupo actuar sólo, puesto que los seguidores tienen tanto la preparación adecuada como la capacidad de asumir responsabilidad.

Si los seguidores demuestran preparación o capacidad y buena disposición para asumir responsabilidades, el líder debe responder reduciendo el control, pero también reduciendo el comportamiento de relación, ya que puede dejar al grupo trabajar sólo, sin necesidad de mucha supervisión o de amplia comunicación, porque no se requiere.

Por el contrario, si el grupo demuestra poca madurez, disposición para aceptar responsabilidades o bien escasa capacidad o preparación, el líder debe asumir un comportamiento de alta tarea, control y amplia relación ya que sólo a través de la comunicación puede lograr la participación y la capacitación del grupo.

MADUREZ DE LOS SEGUIDORES O DEL GRUPO

En el Liderazgo Situacional, la madurez se define como la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento. *Estas variables de madurez deben considerarse únicamente en relación a la realización de una tarea específica.* Es decir, un individuo o grupo no es maduro o inmaduro en un sentido total. Todas las personas tienden a ser más o menos maduras en relación a un trabajo, función u objetivo específicos que el líder pretende lograr a través de sus esfuerzos.

Además de evaluar el nivel de madurez de individuos pertenecientes a un grupo, es posible que el líder tenga que determinar el nivel de madurez del grupo como grupo, especialmente si éste convive frecuentemente en la misma área de trabajo.

EL CONCEPTO BÁSICO DE LIDERAZGO SITUACIONAL

De acuerdo con el Liderazgo Situacional no existe "la mejor manera" de influir sobre las personas. El estilo de dirección que debe utilizar un líder con individuos o grupos depende del nivel de madurez de las personas sobre las que pretende influir, como se ilustra en la Figura 16.

ESTILO DE LIDER

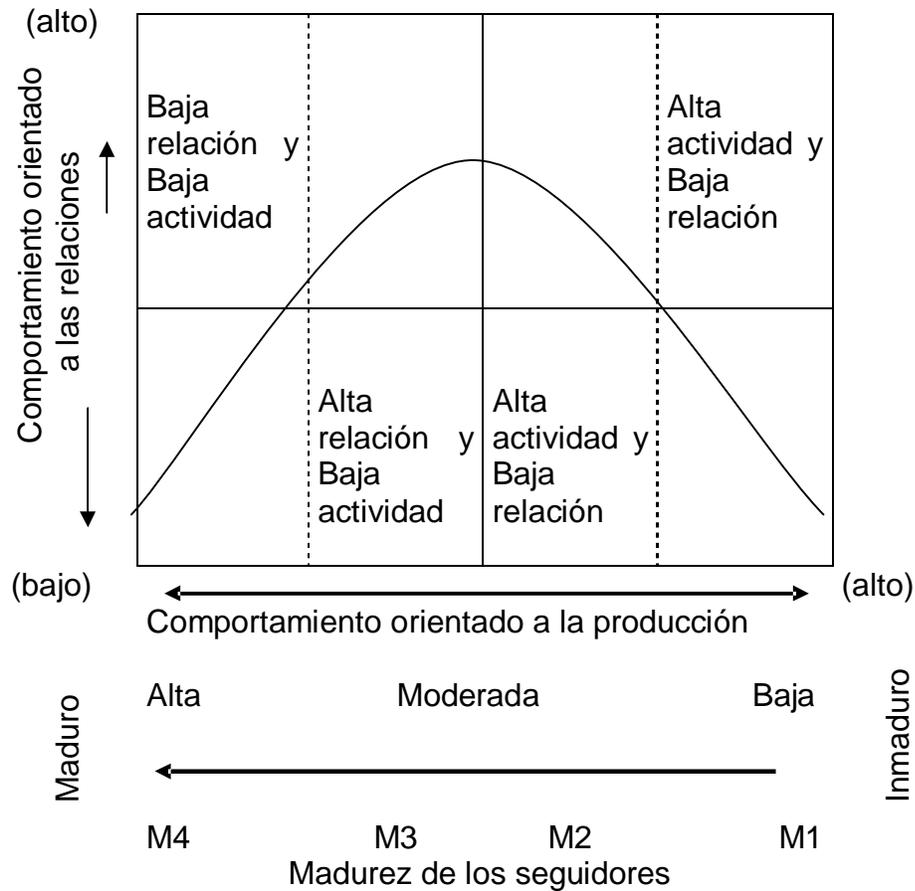


FIG. 17. Liderazgo situacional

EL ESTILO DEL LÍDER FRENTE A LA MADUREZ DE LOS SEGUIDORES

En la Figura 17 se pretende representar la relación que existe entre la madurez pertinente al trabajo y los estilos de liderazgo apropiados que deben utilizarse según los seguidores van avanzando de la inmadurez a la madurez. Como se indica, el lector deberá tener en mente que el esquema representa a dos fenómenos diferentes. El estilo de liderazgo (*estilo del líder*) apropiado a niveles determinados de madurez de los seguidores representados por la "curva prescriptiva" que atraviesa los cuatro cuadrantes de liderazgo. Esta curva en forma de campana se denomina "curva prescriptiva" porque demuestra el estilo de liderazgo apropiado directamente arriba del nivel de madurez correspondiente.

Cada uno de los cuatro estilos de liderazgo ("mandar", "persuadir", "participar" y "delegar") identificados en la Figura 16, es una combinación de comportamiento hacia la tarea y la relación.

La madurez de los seguidores es cuestión de grado. Como puede verse en la Figura 16, para determinar el estilo de liderazgo apropiado se proporcionan indicadores de madurez dividiendo la escala de madurez en cuatro niveles: bajo (M1), de bajo a moderado (M2), de moderado a alto (M3) y alto (M4).

El estilo de liderazgo apropiado para cada uno de los cuatro niveles de madurez incluye la combinación adecuada de comportamiento hacia la tarea (dirección) y de relación (apoyo).

La "orden" corresponde a un nivel de madurez bajo. Las personas que no pueden y no quieren (M1) hacerse responsables de realizar un trabajo determinado, no son competentes o seguras de sí mismas. En muchos casos, su falta de interés se debe a que se sienten *inseguros* de poder realizar la tarea encomendada. De este modo, el estilo directo de "mandar" (E1) que proporciona dirección y supervisión claras y específicas, tiene mayores posibilidades de éxito con individuos en este nivel de madurez. Se le denomina "mandar" porque el líder define el papel y "ordena" lo que las personas deben hacer, cómo hacerlo y cuándo y dónde realizarlo. Acentúa el comportamiento directivo.

En personas con este nivel de madurez, un apoyo excesivo se podría considerar permisivo, fácil y, más importante aún, como un premio a la ineficacia. Este estilo implica un comportamiento hacia la tarea alto y un comportamiento de relación bajo.

El estilo de "persuadir" corresponde a un nivel de madurez entre bajo y moderado. En este caso, las personas quieren pero no pueden (M2) hacerse responsables de su trabajo, es decir, que tienen confianza en sí mismas pero carecen de la habilidad o los conocimientos necesarios. Por tanto, la persuasión que les proporcionan las directrices que requieren por su falta de conocimiento o habilidad, pero que también los apoya para reforzar su voluntad y entusiasmo, parecen ser lo más apropiado para individuos con este nivel de madurez. A este estilo se le llama "persuadir" porque la mayor parte de las órdenes las sigue proporcionando el líder. No obstante, a través de la comunicación y la explicación bilateral, el líder trata de convencer psicológicamente a sus seguidores de que desean actuar de cierta manera. Los seguidores que se encuentran en este nivel de madurez generalmente aceptarán una decisión si entienden por qué se debe tomar y si su líder también les ofrece apoyo y dirección. Este estilo implica comportamientos hacia la tarea y de relación altas.

La "participación" corresponde a un nivel de madurez entre moderada y alta. Las personas que se encuentran en este nivel de madurez son capaces pero

no desean hacer lo que el líder les pide. Con frecuencia, la falta de voluntad de estos individuos se debe a una falta de seguridad en sí mismos. Sin embargo, sí son competentes pero no desean realizar sus tareas, es posible que se deba más bien a una falta de motivación que a una falta de seguridad en sí mismos. En cualquier caso, el líder necesita abrir la puerta (mediante una comunicación bilateral y activa) y apoyar los esfuerzos del seguidor por poner en práctica la habilidad que ya posee. Así, el estilo participativo (E3) con apoyo y sin dirección tiene mayores probabilidades de éxito con individuos que tienen este nivel de madurez. Se le llama estilo de "participar" porque tanto el líder como el seguidor participan en la toma de decisiones y el papel principal del líder es facilitar la tarea y lograr la comunicación. Este estilo implica un comportamiento de relación alto y un comportamiento hacia la tarea bajo.

Cuando el estilo es el de "delegar" el nivel de madurez es alto. Las personas que están en este nivel de madurez son capaces, desean tomar responsabilidades y tienen confianza en sí mismos. Por lo tanto, el estilo que tiene mayores probabilidades de éxito con individuos que se encuentran en este nivel de "delegar" (E4), que proporciona poca dirección o apoyo. Aun cuando es posible que el líder siga identificando el problema, la responsabilidad de la realización de los planes se otorga a estos seguidores maduros. Se les permite que desarrollen el proyecto y decidan cómo, cuándo y dónde hacerlo. Al mismo tiempo son psicológicamente maduros y, por lo tanto, no necesitan una comunicación bilateral o un apoyo mayor del normal. Este estilo implica un comportamiento de relación y de tarea bajos.

Debe estar claro que el estilo de liderazgo adecuado para las cuatro designaciones de madurez -baja (M1), de baja a moderada (M2), de moderada a alta (M3) y alta (M4)- corresponden a las cuatro designaciones de estilo de liderazgo: mandar (E1), persuadir (E2), participar (E3) y delegar (E4). Es decir, que a una madurez baja corresponde un estilo de mandar; si está entre baja y moderada se necesita aplicar un estilo de persuadir, etc.

El Liderazgo Situacional no sólo sugiere el estilo de liderazgo que tiene más probabilidades de éxito según los diversos niveles de madurez, sino que también indica las de las otras configuraciones de estilos en caso de que el líder no pueda utilizar el estilo deseado. La probabilidad de éxito de cada estilo para los cuatro niveles de madurez, dependiendo de lo alejado que se encuentre del estilo con mayores probabilidades de éxito a lo largo de la "curva prescriptiva" del modelo, es la siguiente:

M1 E1 alta, S2 2°; Q3 3°; Q4 baja probabilidad
 M2 E2 alta, S1 2°; S3 2°; Q4 baja probabilidad
 M3 E3 alta, S2 2°; S4 2°; Q1 baja probabilidad
 M4 E4 alta, S3 2°; Q2 3°; Q1 baja probabilidad

Al indicar la probabilidad de éxito de cada estilo descrito arriba, en algunos casos se utilizó la designación "E" y en otros la designación "Q". Como se mencionó anteriormente, las designaciones abreviadas (E 1, E2, E3, E4) y las denominaciones ("mandar", "persuadir", "participar" y "delegar") sólo deben utilizarse cuando se trate de comportamientos representados en el campo efectivo del Modelo Tridimensional de la eficacia del líder. De esa manera, el estilo con mayor probabilidad de éxito y del 2º. (secundario) se indicaron con la letra "E", mientras que los estilos 3º y de baja probabilidad se indicaron con la letra "Q". En la mayoría de los casos, existen por lo menos dos estilos de liderazgo que pueden ser eficaces. Al mismo tiempo, generalmente existen uno o dos estilos de liderazgo que se encuentran claramente en el campo menos efectivo.

APLICACIÓN DEL LIDERAZGO SITUACIONAL

El Liderazgo Situacional sostiene que si se quiere que seguidores inmaduros sean más productivos tiene que utilizarse un estilo de dirección firme (comportamiento hacia la tarea). De manera similar, sugiere que si el nivel de madurez de seguidores algo inmaduros aumenta, se les debe recompensar con mayor apoyo socio-emocional (comportamiento de relación). Por último, a medida que los seguidores van alcanzando niveles altos de madurez, el líder deberá responder no sólo disminuyendo el control sobre sus actividades, sino también su comportamiento de relación.

CÓMO DETERMINAR EL ESTILO APROPIADO

Para determinar cuál es el estilo de dirección o liderazgo que se deberá utilizar con una persona y en una situación dada, se deben hacer varias cosas: en primer lugar, se debe decidir cuáles son las áreas o facetas de las actividades de un individuo o grupo sobre las que se desea influir.

Una vez tomada esa decisión, el siguiente paso es determinar la habilidad o motivación (nivel de madurez) del individuo o grupo en cada uno de las áreas elegidas.

El tercero y último paso a seguir es decidir cuál de los cuatro estilos de liderazgo será el adecuado para este individuo (o individuos) en cada una de estas tareas.

COMPONENTES DE LA MADUREZ

Se ha argumentado que la clave para ser un buen líder es saber identificar el nivel de madurez del individuo o grupo sobre el que se desea influir y después aplicar el estilo de liderazgo apropiado. Si esto es cierto, ¿cómo pueden conocer el verdadero significado de madurez?

Al examinar los componentes de la madurez, deben hacerse varios comentarios. Primero, de acuerdo con la investigación de David C. McClelland. Las personas motivadas por el éxito tienen ciertas características comunes, incluyendo la capacidad de fijar metas difíciles pero alcanzables: mayor interés en el logro personal que en las recompensas del éxito y el deseo de tener la retroalimentación pertinente para su trabajo.

En segundo lugar, en términos de educación y experiencia, sostenemos que no existe una diferencia conceptual entre las dos. Se puede adquirir un buen nivel de madurez en el trabajo a través de la educación o la experiencia o con alguna combinación de ambas.

En tercer lugar, en estudios recientes hemos argumentado que la educación y la experiencia afectan la habilidad. mientras que la motivación y el deseo de alcanzar el éxito influyen sobre la voluntad de hacer algo. Como resultado, al analizar la madurez en términos de habilidad y voluntad, estamos sugiriendo que el concepto de madurez tiene dos dimensiones: madurez en el trabajo (habilidad) y madurez psicológica (voluntad).

La madurez en el trabajo se refiere a la habilidad de hacer o realizar algo. Los individuos que son muy maduros en un trabajo particular poseen el conocimiento, la habilidad y la experiencia necesarios para realizar ciertas tareas sin necesidad de dirección o ayuda de otros.

La madurez psicológica se refiere a la voluntad o incentivo que existe para hacer algo. Tiene que ver con confianza y compromiso. Los individuos que son muy maduros psicológicamente en un área en particular, piensan que es importante ser responsable y tienen confianza y sentimientos positivos sobre sí mismos en ese aspecto de su trabajo. No hace falta que se les estimule demasiado para lograr lo que se proponen.

Para que los administradores y sus subordinados puedan juzgar adecuadamente la madurez de los segundos, Hambleton, Blanchard y Hersey han desarrollado dos escalas para medir la madurez: El Formulario de Evaluación del Administrador y el Formulario de Autoevaluación.

Ambos instrumentos o escalas de madurez miden la habilidad (madurez en el trabajo) y la voluntad (madurez psicológica) utilizando cinco escalas de evaluación.

Las cinco escalas de madurez en el trabajo y las cinco escalas de madurez psicológicas, se seleccionaron después de haber hecho investigaciones piloto de un grupo de aproximadamente 30 indicadores potenciales de ambas dimensiones.

En estudios más recientes, Hersey, Blanchard y Keilty desarrollaron una forma de evaluación denominada Equiparación del Estilo y la Madurez que mide el nivel de madurez utilizando únicamente una escala para cada dimensión -una que mide la habilidad y otra que mide la disposición-. En este instrumento, la habilidad de una persona (conocimiento y habilidad) se considera de grado. Es decir, que la habilidad de un individuo no cambia drásticamente de un momento a otro. En un momento dado, una persona tiene poca, alguna, bastante o mucha habilidad.

Por otra parte, la disposición o voluntad (confianza e incentivo) es distinta ya que puede fluctuar y frecuentemente lo hace. Por lo tanto, de un momento a otro, una persona puede desear responsabilizarse de un área en particular rara vez, pocas veces, con frecuencia o generalmente.

INSTRUMENTOS PARA MEDIR EL COMPORTAMIENTO DEL LÍDER

Para ayudar a los administradores y a sus seguidores a juzgar mejor un estilo de liderazgo, Hersey, Blanchard y Hambleton han desarrollado dos escalas de liderazgo diferentes: El Formulario de Evaluación Administrativa y El Formulario para el Personal.

Ambos instrumentos de liderazgo miden los comportamientos de tarea y relación en cinco dimensiones.

Después de haber establecido las cinco dimensiones para ambos comportamientos de liderazgo, se identificaron indicadores de comportamiento extremos para cada una de ellas con el objeto de permitir que los administradores y su personal puedan diferenciar entre un grado alto y un grado bajo de comportamiento del líder.

En el instrumento para Equiparar el Estilo y la Madurez, se describen los cuatro estilos básicos de liderazgo, más que las diferentes dimensiones de comportamiento que componen cada estilo. Las descripciones de los cuatro comportamientos de liderazgo son las siguientes:

- Mandar (E1)- Proporciona instrucciones específicas y supervisión cercana
- Persuadir (E2)- Explicar decisiones y dar la oportunidad para aclarar dudas
- Participar (E3)- Comparte ideas y ayuda en la toma de decisiones

- Delegar (E4)- Traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución

La ventaja que existe al utilizar la Equiparación del Estilo y la Madurez es que permite que los administradores y sus subordinados midan el estilo de liderazgo y la madurez por medio del mismo instrumento.

2.1.7.9. LIDERAZGO SITUACIONAL, PERCEPCION Y EL IMPACTO DEL PODER

DEFINICIÓN DE PODER

Russell definió al poder como "la producción de efectos intencionados". Bierstedt lo definió como "la capacidad de emplear la fuerza". Wrong, por otra, delimitó el poder definiéndolo como "el control intencionado de otras personas".

La utilización del poder para lograr un cambio en la probabilidad de que una persona o grupo adopte el cambio deseado en su comportamiento se define como "influencia".

Por lo tanto, liderazgo es simplemente cualquier intento por influir, mientras que el poder bien puede describirse como el *potencial de influencia de un líder*. Es el recurso que permite que un líder induzca a la aceptación o a influir sobre otros.

La autoridad es una especie particular de poder que tiene su origen en el puesto que ocupa un líder. De esta manera, la autoridad es el poder que se encuentra legitimizado por la posición formal que ocupa un individuo en una organización social.

BASES DEL PODER

- El poder de coerción: Se basa en el miedo.
- El poder de legitimidad: Se basa en el puesto ocupado por el líder.
- El poder de capacidad: Se basa en la experiencia, la habilidad y los conocimientos que posee un líder, quien al inspirar respeto, influye sobre el comportamiento de los demás.
- El poder de recompensa: Se basa en la capacidad del líder de proporcionar recompensas a personas que consideran que al cumplir con él, recibirán incentivos positivos como un aumento de sueldo, un ascenso o el reconocimiento.
- El poder de referencia: Se basa en las virtudes personales del líder.
- El poder de información: Se basa en el conocimiento o acceso del líder a la información que se considera valiosa por otras personas.
- El poder de relación o conexión: Se basa en las relaciones del líder con personas importantes o influyentes dentro o fuera de la organización.

EL USO SITUACIONAL DEL PODER

Aun cuando el líder esté aplicando el estilo de liderazgo adecuado al nivel de madurez, es posible que ese estilo sea el que maximice las probabilidades de éxito del líder si no refleja la base apropiada de poder. Por lo tanto, así como el líder eficiente debe variar su estilo de liderazgo de acuerdo con el nivel de madurez

del seguidor, puede resultar adecuado variar su uso del poder de manera similar. Las bases de poder pueden influir sobre el comportamiento de personas en varios niveles de madurez, Como lo demuestra la Fig. 18.

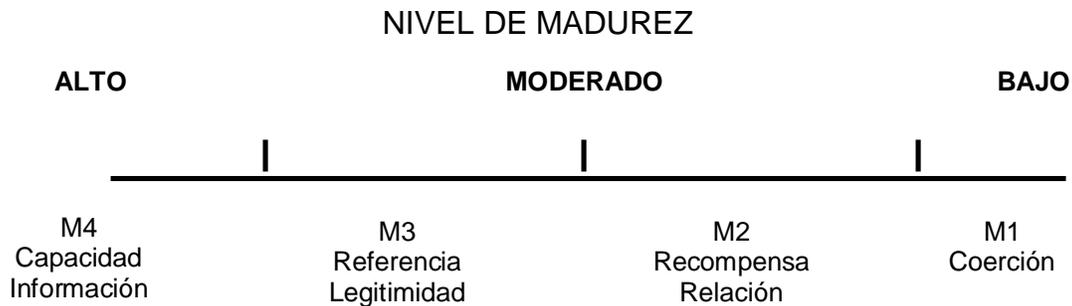


FIG. 18. Bases de poder necesarias para influir sobre el comportamiento de las personas en diversos niveles de madurez

La Figura 18 únicamente muestra una relación entre las bases de poder y el nivel de madurez. También parece existir una relación directa entre las bases de poder que tiene una persona y el estilo de liderazgo correspondiente que tendrá éxito para influir sobre el comportamiento de otros en diversos niveles de madurez.

2.2. COMUNICACIÓN

La comunicación es el medio que hace posible la existencia de un proceso de liderazgo; sin ella, no habría posibilidad de fijar metas, ni de establecer acciones concretas para alcanzar objetivos, ni de coordinar los esfuerzos del grupo. Es por esto que en este apartado nos damos a la tarea de establecer los elementos de la comunicación, sus diversas formas y sus características especiales, con lo cual estaremos en posibilidad de comprender como una comunicación efectiva será un factor fundamental para lograr un liderazgo efectivo.

2.2.1. ANTECEDENTES

La comunicación de la ideas y todo lo que ésta implica ha evolucionado principalmente durante las décadas de 1930 y 1940 alcanzando en nuestra época, una influencia sobre las personas y sus reacciones. Sin embargo, destacan dos tipos diferentes de modelos desarrollados:

- a) El modelo de Shanon y Weaver

Este consta de cinco elementos: una fuente de información, un transmisor (codificador), un canal para la transmisión de señales, un receptor (descodificador) y un destino.

Todos estos elementos están ordenados de forma lineal. Este esquema se perfeccionó posteriormente, trazando una distinción entre mensaje y su fuente, e introduciendo nociones importantes como la de retroalimentación y feedback (la respuesta del destino que le permite a la fuente modificar sus emociones subsiguientes), ruido (interferencias en el mensaje), redundancias y filtros (modificadores del mensaje cuando esta llegando al codificador o abandonando el descodificador).

En la década de los 60's se desarrolla otro modelo que se centra en las condiciones de la sociedad organizada para la circulación de la información entre los miembros de una comunidad determinada, o en el cara a cara. El modelo que lo representa mejor es el de Goffman.

b) Modelo de Goffman

Consta de cuatro elementos: ordenamientos, conducta comunicacional, restricciones y marcos de interpretación. Ambos enfoques evolucionaron en la década de los 60-70 y define la comunicación como una ocasión que los sujetos establecen y mantienen cooperativamente mediante un despliegue hábil de conductas, aspectos y artefactos.

Farace, Monge y Rusell, y Myers y Myers señalan que toda comunicación contiene información, pero no toda información posee un valor comunicativo. La comunicación se refiere a un tipo específico de patrones informativos: los que se expresan de forma simbólica. Por tanto, la información que no puede traducirse de esta manera no tiene valor comunicativo.

Un patrón puede tener valor informativo para una persona, pero si no es posible traducirlo a un código simbólico común, no comunica. Además del requisito de compartir un sistema simbólico, es necesario que las asociaciones entre los símbolos y sus referentes sean también compartidas.

Si las personas realizan asociaciones similares entre los elementos del símbolo, tendrán mayor éxito en su comunicación con los demás. En la medida en que dichas asociaciones difieren, la comunicación pierde su efectividad. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común, de significados compartidos; no existen dos individuos con experiencias idénticas, de aquí que los símbolos del mensaje tengan significados más o menos distintos para cada uno de los comunicantes.

2.2.2. PRINCIPALES ELEMENTOS EN EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

FUENTE

La fuente es la que origina el mensaje; puede tratarse de una persona frente a otra, o bien de una compañía, un gobierno, las Naciones Unidas o cualquier otra organización, aunque en última instancia, la fuente la constituyen los individuos como parte de la organización.

MENSAJE

El mensaje es el estímulo que la fuente transmite al receptor; es la idea o sentimiento que se comunica. Los mensajes se componen de símbolos que tienen un significado común para la fuente y el receptor. La codificación es la traducción de una idea ya concebida aun mensaje apropiado para ser transmitido por la fuente. Codificar es, consecuentemente, cambiar un significado por un símbolo.

CANAL

El canal de comunicación es el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor, el eslabón físico entre quien envía el mensaje y el receptor del mismo. Los canales pueden dividirse en medios de comunicación masiva, pública y medios interpersonales.

RECEPTOR

El receptor simboliza el objeto de la comunicación; éste sería nulo sin el receptor, el cual es tan importante como la fuente.

Tanto la fuente como el receptor pueden ser un individuo, los miembros de una compañía o un gobierno, en tanto sea capaz de un cierto grado de decodificación. Decodificar consiste en traducir el mensaje de la fuente y darle una forma útil para el receptor; es el proceso opuesto a codificar; si este último supone el hablar y escribir, la decodificación implicar leer y escuchar.

EFFECTOS

Los efectos de la comunicación ocurren como resultado de la transmisión de un mensaje. Cuando hablamos de comunicación efectiva, ésta se refiere a los cambios en el comportamiento del receptor, intencional mente provocados por la fuente.

RETROALIMENTACIÓN

La retroalimentación es la respuesta del receptor al mensaje emitido por la fuente; ésta puede tomarla en cuenta y modificar mensajes posteriores. La retroalimentación permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional. Cuando es positiva, informa a la fuente el efecto logrado; si es negativa, le informará lo contrario. La retroalimentación negativa tiene más importancia que la positiva en una comunicación efectiva. Como lo señalan Katz y Kahn, ésta permite a la fuente -en mayor medida- corregir desviaciones y situarse en el curso de acción adecuado.

2.2.3. TIPOS DE COMUNICACIÓN

De acuerdo con diferentes autores, las diversas formas de expresar ideas o sentimientos constituyen parte de la comunicación, por lo que se han realizado diversas clasificaciones o tipos de comunicación. Entre éstos se destacan los siguientes:

a) Comunicación no verbal. La comunicación no verbal se refiere a los medios que no son el lenguaje en su forma hablada o escrita, pero que sirven igualmente para intercambiar información; ésta se divide en tres grandes categorías: fáctica, indexical y regulatoria.

- La Comunicación Fáctica. Se refiere, como ya se ha dicho anteriormente, a los mensajes que tienen relación con el requerimiento o la provisión de información.
- La Comunicación Indexical. Se refiere a las características biológicas de la persona que envía los mensajes así como a las actitudes y relaciones con la presente interacción con el ambiente.
- La Comunicación Regulatoria. Es la información sobre los límites espaciales o temporales de la interacción, definición de roles, naturaleza del intercambio, alternancia en el diálogo, etc.

b) Comunicación verbal. El lenguaje verbal, como sistema de comunicación biológico o natural (a diferencia de los sistemas artificiales), es un sistema de transmisión de información significativamente es decir, relevante desde el punto de vista de la adaptación y el comportamiento del individuo que emite o recibe información. También puede considerarse que éste es un sistema de comunicación muy redundante, pues a lo largo del mensaje se repite el mismo contenido informativo (es el caso, por ejemplo, del uso del número). Esto hace que las cosas sean más fáciles de predecir por el oyente.

2.2.4. LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL

Para Katz y Kahn la comunicación organizacional consiste en el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización.

Harry Levinson considera a las organizaciones como sistemas vivos y abiertos en los que fluye constantemente la "formación interpersonal. En tal contexto, no cabe duda sobre la importancia de los sistemas comunicativos dentro de una organización para obtener mayores posibilidades de desarrollo personal y grupal.

Los símbolos que se emplean dentro de una organización pueden ser de dos tipos:

- Verbales. Expresiones orales (instrucciones, entrevistas, discusiones, conversaciones, etc.) y expresiones escritas (cartas, informes, memorandos, minutas, manuales, boletines, contratos, etc.).
- No verbales. Expresiones faciales y corporales.

Gerard M. Goldhaber coincide en definir la comunicación organizacional como el intercambio cotidiano y permanente de información dentro del marco de una compleja organización. Su percepción del campo incluye la comunicación interna, las relaciones humanas, las relaciones gerencia -sindicatos, la comunicación ascendente, descendente y horizontal, las facultades para lograr la comunicación (hablar, escuchar y escribir) y los programas que evalúan la comunicación desarrollada.

Zelko y dance definen a la comunicación organizacional como un fenómeno interdependiente entre la comunicación interna (ascendente, descendente y horizontal) y la comunicación externa (relaciones públicas, ventas y publicidad). Lesiker comparte con Zelko y Dance la idea de la comunicación interna y externa, pero añade una tercera dimensión: la comunicación informal de ideas y sentimientos entre las personas de la organización.

Goldhaber resume: "La comunicación organizacional ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente e influye en él, implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios empleados. La comunicación organizacional involucra actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales".

En el desarrollo del proceso comunicativo dentro de una empresa, la percepción juega un papel fundamental. Algunos teóricos suelen definir a la percepción como la relación directa existente entre el sujeto y el objeto, bajo una apreciación estrictamente subjetiva. Claro está que todo esto dependerá de las experiencias adquiridas, principios, moral y ética individual y el medio socioeconómico y cultural en el que se desenvuelva la persona.

Jerome Rothstein destaca que el concepto organización forma un puente entre la simple idea de información y otros significados, ideas y teorías más complejas: "Información y comunicación tienen diferentes connotaciones en variadas situaciones".

Para Goldhaber, las actividades que se realizan dentro de una organización se dividen en internas y externas:

- Internas. Reuniones de supervisores, de la organización en su conjunto, de sindicatos, sistemas de sugerencias, funciones sociales, informes técnicos y representaciones orales, programas de capacitación, sesiones de orientación y de información e instrucción.
- Externas. Conferencias para mejorar el prestigio de la organización, comerciales, de publicidad o sobre política; presentaciones cívicas o sociales, convenciones o conferencias de presentación, etc.

Fundamentalmente, la comunicación organizacional tiene por objeto transmitir a los interesados un mensaje en cuyo contenido se expresa: a) qué es ejecutar un trabajo eficazmente, y b) que cooperar con otros le permite obtener para sí mismo la satisfacción del deber cumplido.

Por medio de la comunicación, el subordinado sabe lo que el superior quiere que se haga, y el superior puede saber lo que aquél está haciendo. Además, la comunicación también estimula la cooperación y la satisfacción en el

trabajo porque los miembros de un grupo de trabajo pueden saber lo que cada uno está haciendo y qué piensa el individuo acerca de ese equipo, las comunicaciones fomentan el pensamiento colectivo, sin el cual el grupo no podría existir.

Por su parte, C. Smith y H. Wakeley explican que las organizaciones no pueden sobrevivir sin comunicaciones. Las organizaciones efectivas deben tener un sistema efectivo de comunicación. Dentro de las organizaciones, el sistema de comunicación tiene unidos a todos los demás. La comunicación efectiva requiere de canales clara y cuidadosamente definidos y de contenido de significación, y éste deberá estar acorde con las metas de la organización.

En ese sentido, deberá generar una información confiable; crear y mantener una imagen de la organización en el exterior; utilizar canales o medios estructurados cuidadosamente, y ayudar al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Conservadoramente, la información fluye por tres elementos del modelo de comunicación tradicional: **emisor. mensaje y receptor**, y para que se realice la comunicación se agrega un cuarto elemento: **retroalimentación**.

De aquí se desprenden dos modelos de comunicación:

- a) unidireccional
- b) bidireccional.

MODELO UNIDIRECCIONAL

- Ventajas. Control por parte del emisor, modelo rápido y seguro, el emisor conserva la autoridad y no hay comunicación con él; es decir, no se le puede interrogar.
- Desventajas. El receptor pierde la oportunidad de comunicarse con el emisor y hay inseguridad y desconfianza en la información.

MODELO BIDIRECCIONAL

- Ventajas. Más preciso y completo que el modelo anterior, con mayor ética, más flujo de información, intercambio de datos e igualdad de posibilidades para interrogar.
- Desventajas. Hay interrogantes para el emisor, pierde control al enfrentarse con el receptor, pierde rapidez en su proceso.

El modelo bidireccional logra seis importantes pasos dentro de la organización:

1. Comunicación integradora

Es con la que se logra que los diferentes recursos que forman una organización puedan llegar a un fin común establecido. Cuando por medio de la comunicación se está integrando al grupo, seguramente también se alcanzará la solidaridad entre sus miembros; las funciones se desarrollan con mejor disposición y con más ánimo porque la gente se siente realmente integrada a su trabajo.

2. Comunicación positiva

Con ella se busca contar siempre con una actitud optimista en las labores. Una de las mejores formas para lograr una integración de las personas dentro de la organización, será crear mecánicas de grupo, conferencias, días de campo, campeonatos deportivos, etc. Estos sistemas de comunicación son aplicables desde la dirección general y cargos gerenciales, hasta los niveles inferiores del organigrama.

La motivación dentro de la organización es un factor importante dentro de la comunicación positiva. El individuo necesita un sincero reconocimiento a su trabajo, así como las correcciones necesarias a sus errores laborales.

3. Comunicación dinámica

Es la comunicación que imprime rapidez, calidad, destreza, cantidad, fluidez, etc., a las actividades. Para lograrlo se contará con la ayuda de sistemas efectivos tales como: conferencias culturales, cursos y seminarios, superación personal y colectiva.

4. Comunicación interna

La conforman todos aquellos medios informativos que se emplean en la organización: avisos, memorandos, circulares, boletines, órdenes de trabajo, etc. Este tipo de comunicación se efectúa sólo cuando el emisor y el receptor pertenecen al mismo grupo de trabajo de la organización.

Aquí se pueden mencionar dos medios de comunicación interna muy efectivos para la organización. El primero es el *Manual de políticas y procedimientos de la organización*. El segundo medio es la *Guía de identidad*, la cual tiene como propósito establecer las políticas de imagen o identidad corporativa.

5. Comunicación externa

Es la que se origina entre uno o varios de los miembros de la organización con las personas que no pertenecen a ella. Esta comunicación puede efectuarse dentro o fuera de las instalaciones de la organización.

6. La entrevista

Como un caso específico de la comunicación bidireccional es necesario referirse a las entrevistas, ya que ésta es una parte común y vital para la organización en sus diferentes niveles. La entrevista es un tipo de comunicación sumamente especializado, con el que es posible evaluar a las personas y sus expectativas. Con la entrevista se propician acuerdos, se reciben opiniones y sugerencias, se investigan planes y se resuelven problemas.

2.2.4.1. TIPOS DE MEDIOS Y SISTEMAS UTILIZADOS EN UNA ORGANIZACIÓN

Según Urrutia, el sistema se organiza según un código, unas leyes de funcionamiento, que actúan en dos sentidos: por un lado regulan la relación de los signos con el significado (aquellos a lo que sustituyen), por otro, el código regula la relación y combinación de los signos integrantes del sistema entre sí. El código es, en la mayoría de las ocasiones, admitido tan sólo tácitamente.

Un sistema de signos es un conjunto organizado de signos solidarios que son utilizados para comunicarse. Un sistema de signos es, pues, un sistema de comunicación.

Algunos de los medios de que se vale una organización para poner en marcha sus sistemas de comunicación, se encuentran en el cuadro 1.

SISTEMA	MEDIO
a) Publicaciones destinadas a los empleados b) Avisos periódicos c) Contacto personal d) Informes anuales e) Reuniones	Boletines y/o periódicos Tableros y/o pizarrones Palabra oral, escrita o simbolizada Reportes escritos Palabra oral, escrita, audiovisual o simbolizada

CUADRO 1. Sistemas de Comunicación

2.2.4.2. CONDICIONES BÁSICAS DE LOS SISTEMAS DE COMUNICACIÓN EFICACES

Existen dos normas elementales para obtener las condiciones básicas de eficiencia, en lo tocante a sistemas de comunicación:

- a) Es imprescindible conocer lo más profunda y completamente posible a las personas con las que nos vamos a comunicar.
- b) Necesitamos adecuar el lenguaje a la realidad, al nivel cultural, etc., del receptor tanto en nuestra intención como en el contenido de los mensajes. También hay que considerar por qué canal o medio tendrá un mejor impacto nuestra información.

2.2.4.3. IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES PUBLICAS

Las relaciones públicas pueden ser definidas como un conjunto de elementos coordinados entre sí, cuyo propósito es influir en la opinión pública. Su función primordial radica en ejercer una influencia favorable en la opinión favorable

en la opinión pública mediante una actividad aceptable y ejerciendo una comunicación recíproca.

Una de las principales características de las relaciones públicas es la de convencer mediante razonamientos, persuadir directamente a la opinión y convertir sus voluntades y esperanzas en enfoques positivos, siempre relacionados con nuestra organización. Para lograr lo anterior contamos con cuatro principios fundamentales:

1. Concordancia o fusión. Son mensajes con ideas que afectan directamente a los sentimientos del auditorio. Debe existir una estrecha similitud de ideas y emociones.
2. Iniciativa. Establecer lineamientos para ejecutar cierta actividad que no contradiga a los principios de concordancia o de fusión.
3. Credibilidad o confianza. Para creer y convencer hay que demostrar confianza en lo que se escucha y en quien lo dice. Los puntos de vista expresados en forma cordial y sincera establecerán una acción altamente persuasiva.
4. Sencillez. La aceptación de las ideas y mensajes será válida únicamente cuando se emplean frases y conceptos de uso común, de fácil comprensión y asimilación.

2.2.4.4. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

El término función alude a la contribución de una actividad repetitiva, a fin de mantener la estabilidad o equilibrio. En este caso, el término función se refiere a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación.

Daniel Katz y Robert Kahn sugieren que tales funciones pueden analizarse en dos niveles diferentes:

1. En el nivel de la organización total, la comunicación puede estudiarse en términos de cuatro funciones generales: producción, mantenimiento, adaptación y dirección.
2. En un nivel más específico, las funciones de la comunicación se examinan dentro de un contexto didáctico (relación superior-subordinado). Las funciones específicas de la comunicación son: instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo; procedimientos organizacionales e información de carácter ideológico para inculcar un sentido de misión (adoctrinamiento de metas).

Nótese que estos dos niveles de funciones no son incompatibles, el segundo es una traducción del primero a un contexto didáctico.

Martha Jacob revisó 12 sistemas de categorías funcionales diferentes y los agrupó en cinco categorías: terminación del trabajo, mantenimiento o apoyo,

motivación, integración e innovación. Nos concentraremos solamente en tres de estas funciones: producción, innovación y mantenimiento.

FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN

Como señala Goldhaber, se consideran *mensajes de producción* “*aquellos que informan a los empleados cómo realizar sus trabajos; incluyen actividades como capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencias de ideas, etc.*” La función de producción implica cualquier actividad de comunicación relacionada directamente con la realización del trabajo central de la organización.

FUNCIÓN DE INNOVACIÓN

Rogers y Agarwala Rogers distinguen dos tipos generales de innovaciones organizacionales:

- Las innovaciones de la organización.
- Las innovaciones en la organización.

Las primeras son las innovaciones que se adoptan como resultado de una decisión organizacional. La organización en general cambia, no así las personas que laboran en ella; tampoco se requiere que la mayoría de los miembros se comporten de manera distinta.

Por otra parte, las innovaciones en la organización son aquellas que requieren un cambio en el comportamiento del individuo. La innovación incluye a toda la organización, pues requiere de un cambio en la actitud de los individuos, desde los directivos hasta los obreros, hacia ella para lograr metas organizacionales.

En ambos casos, la función de innovación destaca la importancia de la comunicación. Por una parte, será crucial la forma en que los directivos de la empresa definan el ambiente externo de la organización. Si consideran el ambiente fluido y cambiante (turbulento), la función innovadora de la comunicación será vital y la organización deberá adaptarse a los cambios externos. Por otro lado, la comunicación debe originar los cambios internos que permitan a la organización seguir funcionando o crecer.

FUNCIÓN DE MANTENIMIENTO

Berlo explica esta función de la comunicación como “*aquella que afecta el mantenimiento de la autoestima de los individuos, de las relaciones interpersonales con otros miembros de la organización, y el mantenimiento de las propias funciones de producción e innovación.*”

Las actividades de comunicación en la función de mantenimiento “están dedicadas a la socialización de la gente” y no hacia el material con el que se trabaja. La comunicación de mantenimiento se ocupa de la información y confirma la relación de la persona con el ambiente físico y humano. Como señalan Myers y Myers *“la información que confirma la opinión de un individuo como competente y valioso, es integradora y afecta la autoestima.”*

Los miembros de una organización pueden identificar-se y relacionarse entre sí como miembros de ella. La comunicación de mantenimiento se ocupa de recompensar y motivar al personal para integrar las metas individuales y los objetivos organizacionales. Sólo a través de ésta, los individuos pueden intervenir en las metas de cualquier organización.

Es difícil definir a la comunicación organizacional; generalmente este concepto tiene tres acepciones.

En primer lugar, la comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de

mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.

Una segunda acepción presenta a la comunicación organizacional como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio.

Por último, la comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

2.2.4.5. DEFINICIONES DE LOS CONCEPTOS UTILIZADOS EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

A continuación se mencionan las definiciones de algunos de los conceptos que se han manejado dentro de la comunicación organizacional, entendida como un conjunto de técnicas y actividades.

- Comunicación interna. Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación

que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

- Comunicación externa. Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.
- Relaciones públicas. Son el conjunto de actividades y programas de comunicación efectuados por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con sus diferentes públicos externos, y para proyectar ante ellos una imagen favorable.
- Publicidad. Es el conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva, que buscan promover o incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.
- Publicidad institucional. Es el conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva que persiguen evocar en el público una imagen favorable de la organización. Se considera entonces, como un instrumento de las relaciones públicas.

2.2.5. LA COMUNICACION INTERPERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES

2.2.5.1. DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Referirse a la comunicación interpersonal plantea un problema de delimitación. Si se interpreta el concepto en sentido literal, se trata de la comunicación entre personas; sin embargo, esto resulta ambiguo. Blake y Haroldsen la definen como la interacción *"que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas, y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata"*. En otras palabras, cuando hablamos de comunicación interpersonal aludimos a la comunicación cara a cara.

A continuación se mencionan las principales características de este tipo de actividad comunicativa, siguiendo el esquema propuesto por Dean C. Barnlund.

1. Como condición inicial se requiere de un contacto previo entre dos o más personas físicamente próximas. El resultado de dicho contacto es la entrada de cada uno de los involucrados en el marco perceptual de los otros.
2. No hay un número preestablecido de participantes, más allá del cual la interacción deje de ser interpersonal, pero se requiere por lo menos de dos personas.
3. El contacto previo permite "entrar en sintonía", es decir, iniciar el intercambio de mensajes en torno aun punto focal de atención compartido (un tema en común).
4. Todas las personas que intervienen en la comunicación interpersonal son, de una u otra manera, participantes activos. Se trata, entonces, de una relación de "toma y daca" en la que los interlocutores asumen diferentes roles.

5. La interacción se lleva a cabo mediante un intercambio de mensajes, en el cual cada participante ofrece a los demás un conjunto de señales para ser interpretadas.
6. Al tratarse de una interacción cara a cara los participantes pueden recurrir a todos sus sentidos, por tanto, es necesario que estén lo suficientemente cerca para conversar; la modalidad, el estilo y los matices personales de cada uno serán percibidos por los demás.
7. Aparentemente, el contexto interpersonal está poco estructurado, por lo cual se suele pensar que la frecuencia, la forma o el contenido de los mensajes se rigen por pocas reglas, pero no siempre es así.

Hasta aquí se ha tratado de definir la comunicación interpersonal desde la perspectiva situacional, es decir, ponderando únicamente criterios de situación. Una definición más completa deberá elaborarse con base en ciertos procesos de desarrollo que tienen que ver con la relación, es decir, "debe considerar cómo los comunicadores se relacionan y cómo se 'ven' entre sí, y la forma en que planean y regulan sus intercambios comunicativos".

Según la perspectiva de desarrollo, las relaciones entre las personas se conciben en un continuo que va de lo impersonal a lo interpersonal. En este sentido, las relaciones son procesos con diferencias cualitativas según la fase en que se encuentren. A medida que la relación se torna más y más interpersonal como consecuencia de cambios de tipo cualitativo, se diferencia de otras relaciones, la vuelve "única".

De manera sucinta, la perspectiva de desarrollo propone a la comunicación interpersonal como una actividad que elabora predicciones. Es decir, que los participantes infieren los resultados probables de sus estrategias de interacción, con base en los datos disponibles acerca de los demás.

Las predicciones se fundamentan en tres tipos de información: **cultural** (rasgos atribuidos a las personas con base en estereotipos de raza, nacionalidad, clase social, etc.), **sociológica** (basada en los grupos de membresía y de referencia) y **psicológica** (los rasgos que distinguen a unos individuos de otros).

2.2.5.2. LAS METAS DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Las motivaciones de la conducta social son un tema complejo de la psicología, cuyos alcances rebasan nuestros objetivos; no obstante, resulta indispensable determinar, aunque de forma general, las metas que la gente persigue al relacionarse con sus congéneres. Las más comunes son las siguientes:

- Placer. Para la mayoría de la gente, el aislamiento resulta desagradable, por eso buscamos la compañía de otras personas.

- **Catarsis.** La catarsis es un proceso liberador de tensiones emocionales perturbadoras, mediante la expresión verbal y la manifestación de los sentimientos. Casi siempre, las relaciones interpersonales son, en mayor o menor medida, catárticas. En muchas ocasiones, el que habla no espera una respuesta ni el que escucha ayuda a resolver el problema; sin embargo, lo que cuenta es escuchar.
- **Respuesta manifiesta.** Con frecuencia, el propósito principal de la comunicación interpersonal es provocar una respuesta observable por parte del receptor. Esta puede ser inmediata o diferida, pero, en cualquier caso, el emisor la espera y se muestra atento a las señales que puedan revelar su aparición. La mayoría de las relaciones de tipo formal, propias del ámbito laboral, se orientan hacia la coordinación de actividades con fines productivos e implican la necesidad de una respuesta manifiesta.
- **Respuesta encubierta.** Este tipo de respuesta no suele ser directamente observable y verificable, ya que tiene que ver con cambios sutiles como la modificación de actitudes o creencias. Los programas de inducción para el personal de nuevo ingreso a las empresas incluyen, normalmente, mensajes que provocan este tipo de respuestas.

2.2.5.3. EL COMPORTAMIENTO NO VERBAL EN LA INTERACCIÓN

La comunicación no verbal se realiza mediante formas expresivas diferentes de la palabra hablada. Los elementos que componen esta forma de interacción son:

- **El lenguaje de los signos.** Incluye todas las formas de codificación en la que palabras, números y signos de puntuación han sido sustituidos por gestos; éstos varían desde una sencilla inclinación de cabeza para decir "sí", hasta sistemas tan complejos como el lenguaje de los sordomudos.
- **El lenguaje de la acción.** Comprende todos los movimientos que se realizan; por ejemplo, caminar, comer o trabajar tienen una doble función; por una parte, sirven a propósitos personales y, por otra, expresan algo susceptible de interpretación.
- **El lenguaje de los objetos.** Abarca cualquier despliegue, intencional o no, de cosas materiales. Los objetos que componen el arreglo de una casa, sea con fines prácticos o decorativos, descubren algo de la personalidad de sus habitantes.

A continuación se enlistan las funciones básicas de las conductas comunicativas no verbales en el contexto de la interacción:

1. Expresar emociones.
2. Comunicar actitudes interpersonales.
3. Apoyar a la comunicación verbal.
4. Sustituir al lenguaje.

2.2.5.4. VARIABLES QUE INFLUYEN EN LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

En esta parte se revisarán las variables que más influyen en el inicio y el mantenimiento de las relaciones interpersonales, sobre todo en lo concerniente al contexto organizacional.

NECESIDADES DE COMUNICACIÓN

Para coordinarse eficientemente con el resto de los miembros de la organización, cada uno de sus integrantes requiere contar con cierta información.

Esta puede agruparse en cuatro grandes categorías:

1. Instrucciones de trabajo.
2. Retroalimentación sobre el desempeño.
3. Noticias, acerca de la organización, los compañeros, el entorno, el mercado, los productos, el campo profesional, etc., que permitan a las personas estar al día con respecto a los asuntos concernientes a su trabajo.
4. Información de carácter personal, que permita a los individuos conocerse entres sí más allá del rol laboral.

PROXIMIDAD

La proximidad física juega un papel fundamental en el establecimiento de las relaciones, y uno muy importante en su mantenimiento. Evidentemente, es más probable entrar en contacto con quienes se hallan más cerca de nosotros que con aquellos que se encuentran a distancia.

La proximidad física, por otra parte, aumenta la frecuencia de las interacciones, lo cual suele llevar a una polarización de las actitudes hacia los demás. En otras palabras, si los interactuantes logran una relación gratificante, la frecuencia de los contactos redundará en mutua simpatía; por el contrario, si su relación es desagradable, cuanto más interactúen mayor será la antipatía que siente el uno por el otro.

En el terreno de las organizaciones, es muy clara la tendencia a establecer y mantener relaciones con quienes están próximos; las necesidades de trabajo obligan a desarrollar relaciones cooperativas que con frecuencia desembocan en relaciones personales.

SIMILITUD DE ACTITUDES

La gente, por lo general, suele encontrar atractivos a aquellos con quienes comparte puntos de vista similares respecto de lo social, lo político, lo económico y lo religioso. En cambio, cuando hay desacuerdos en las actitudes en relación con aspectos fundamentales de la vida, el otro será visto como menos atractivo.

COMPLEMENTARIEDAD DE NECESIDADES

Este concepto se aplica a situaciones donde alguna necesidad personal se complementa con cierta necesidad de otra. Por ejemplo, se supone que la sumisión resulta atractiva para los dominantes en tanto que la dominación puede ser irresistible para los sumisos. La similitud y la complementariedad operan conjuntamente.

DIFERENCIA DE ESTATUS

La influencia de las diferencias de estatus en la comunicación depende de la posición relativa de los interlocutores. Para quien tiene un estatus inferior, las muestras de importancia y los símbolos de poder del otro pueden resultar hasta cierto grado intimidantes e inhibitorios.

En algunas empresas, se busca contrarrestar los efectos nocivos al reducir en la medida de lo posible los símbolos de estatus y hacer énfasis en las semejanzas, y no en las diferencias.

AUTOREVELACIÓN

Por autorevelación se entiende el hecho de compartir "información 'personalmente privada', esto es, información que permanece oculta a los ojos y oídos de otros, y que la persona que la puede revelar se niega a hacerlo, indiscriminadamente".

La autorevelación conlleva sus riesgos; mientras más privada sea la información brindada a los interlocutores, mayor será el poder que éstos tengan sobre quien la aporta. En esa medida se incrementará la posibilidad de que en alguna ocasión sea usada en su contra. Mostrarse abiertamente a los demás lo hace a uno vulnerable.

EMPATÍA

Empatía es la capacidad de inferir los sentimientos y el estado de ánimo del interlocutor (casi siempre a partir de señales no verbales). Pero, además, la empatía debe incluir la comprensión de la relación entre el estado de ánimo, o los sentimientos, y la conducta del otro. En ese sentido, para los fines de la comunicación interpersonal, la empatía tiene un carácter entre predictivo y explicativo.

2.2.5.5. LAS REGLAS DE LA INTERACCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES**ROLES Y REGLAS.**

Las reglas que rigen las interacciones pueden definirse como declaraciones que expresan consenso, compartidas a niveles variables de generalidad, concernientes a la estructura, procedimientos y contenido de las relaciones comunicativas.

Puede enfocarse el fenómeno desde dos puntos de vista diferentes, pero complementarios: el de las relaciones formales y el de las informales. En el

primer caso, el rol o papel que cada quien juega dentro de la estructura resulta indispensable para comprender la interacción, misma que está gobernada por reglas externas.

En lo relativo a la comunicación informal, las reglas son similares a las que operan a nivel general en la sociedad, excepto en presencia de la variable estatus (poder, autoridad, rango, posición, etc.). En este caso, hay una combinación entre las reglas impuestas extrínsecamente y las intrínsecamente negociadas, como en cualquier otra relación interpersonal.

2.2.5.6. CONFLICTOS Y BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

1. Distorsión semántica. Es la atribución de significados diferentes a palabras poco usuales, ambiguas o cargadas de emotividad, así como a conceptos abstractos.
2. Distorsión serial. Es la alteración -o deformación- del mensaje que viaja de una persona a otra; crea malentendidos cuando cada uno de los receptores presenta una idea diferente.
3. Sobrecarga de información. Es el exceso de información recibida que un individuo ya no puede procesar en forma racional, sistemática y precisa.
4. Escasez de información. En alguna forma, se trata de lo opuesto al punto anterior. Ocurre cuando un miembro de la organización carece de la información necesaria para desempeñar óptimamente sus funciones y/o para relacionarse con los demás.

Para poder restablecer relaciones interpersonales fructíferas y satisfactorias, el comunicador debe cumplir, como mínimo, con los siguientes requisitos:

- Conocer a sus receptores tan a fondo como sea posible.
- Elaborar el mensaje considerando las capacidades comunicativas del receptor.
- Estructurar los mensajes en forma clara y sencilla.
- Proporcionar al receptor la información necesaria y suficiente, ni más ni menos.
- Utilizar la retroalimentación.
- Utilizar la redundancia; es decir, enviar el mensaje en distintas formas ya través de diferentes medios.

- Comprender claramente la función de los roles en la interacción.
- Conocer con detalle las reglas de comunicación aplicables en su contexto, y utilizarlas adecuadamente.
- Emplear canales alternativos.
- No olvidar que el principal responsable de que la comunicación se lleve a cabo exitosamente es el emisor .

En conclusión, en el campo organizacional, la comunicación es una serie de sistemas ordenados, previamente analizados, cuyos objetivos deberán ser: motivar al personal a ejecutar su trabajo eficazmente; evitar la desintegración o marginación obrera; estimular la cooperación y la satisfacción en el trabajo, y fomentar el pensamiento colectivo. Además, debe promover el funcionamiento uniforme del proceso administrativo; ayudar a la planeación de la organización; asegurar la transmisión de conocimientos y experiencias; y permitir el intercambio de opiniones.

2.3. CONFLICTO

2.3.1. ANTECEDENTES

Durante mucho tiempo, la opinión prevaleciente del conflicto en las organizaciones era que:

- El conflicto es intrínsecamente malo. Su presencia da pruebas de que algo está mal en la organización. Por el bien de ésta, se debe eliminar el conflicto.
- Los miembros de la organización que ocasionan el conflicto tienen problemas emocionales; de otra manera no lo ocasionarían.
- Para eliminar el conflicto (y, de esta manera, resolver el problema), es necesario despedir u obtener ayuda psiquiátrica para los empleados responsables.

La opinión moderna es que:

- El conflicto es inevitable y no necesariamente dañino.
- Algunas clases de conflictos pueden contribuir inconmensurablemente a la salud y el bienestar de la organización. Por ejemplo, al estimular la competencia productiva.
- Sin importar cuál sea el conflicto, se le puede administrar de manera que se minimicen las pérdidas y se maximice la ganancia.

“Una lucha o batalla, en especial una lucha prolongada, contienda, controversia; pelea (conflictos entre la iglesia y el estado); ...desacuerdo en acciones, sentimientos o efectos; antagonismos, intereses o principios; ... encuentro; colisión; ...incompatibilidad o interferencia, como en el caso de una idea, deseo, suceso, actividad, etc., con alguien más.”

Estas definiciones, casi sin excepción, dan la connotación de que el conflicto es irresoluble sin combate, y promueven el supuesto de que el conflicto es malo en sí, que es perjudicial por sí mismo. Sin embargo, algunas de las características que plantean los psicólogos no dan esta connotación. Considérense las siguientes características que Edward Murray⁷ plantea:

“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 al miembro de una tribu a que, al mismo tiempo, se

⁷ International Encyclopedia of the Social Sciences. Vol. 3 (New York: Macmillan; The Free Press, 1968). Pág. 220.

acerque y evite el objeto del tabú. A nivel verbal, una persona puede desear 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 sólo cuando las respuestas abiertas, verbales, simbólicas o emocionales que se requieren para satisfacer un motivo son incompatibles con las que se requieren para satisfacer otro.

En el mismo libro, Robert C. North⁸ proporciona la perspectiva de un científico político:

“Surge un conflicto cuando dos o más personas o grupos buscan poseer el mismo objeto, ocupar el mismo espacio con la misma posición exclusiva, jugar papeles incompatibles, mantener metas incompatibles o enfrentar medios mutuamente incompatibles de lograr sus propósitos.”

El sociólogo Lewis Coser ha refinado estos conceptos y los ha aplicado en forma específica al tipo de conflictos que se observan con mayor frecuencia en las organizaciones.

Consisten en dos partes:

a) Una lucha con respecto a valores ...(o con respecto a) demandas sobre posiciones, poder y recursos escasos.

En otras palabras, las partes del conflicto están compitiendo. Su competencia puede ser con respecto a los valores de quien habrán de prevalecer. En competencias con respecto a valores, una ideología no puede prevalecer si no es a costa de otra. Cuando la competencia implica posición, poder o recursos, los competidores pueden no estar buscando algo único o "extraordinario".

b) Los propósitos de los oponentes son "neutralizar, dañar, o eliminar a sus rivales"

En otras palabras, si sólo uno de nosotros puede poseer ciertas cosas, usted y yo debemos hacer lo que podamos para evitar que el otro la obtenga. Por supuesto, esto no significa que debemos, asesinar o lastimar a los otros. Es posible neutralizar, dañar o eliminar un competidor simplemente construyendo la proverbial mejor ratonera.

⁸ Ibid. Pág. 226.

El hecho de que seamos competidores no significa que debamos ser *enemigos*. Las rivalidades no son necesariamente de enemistad. Tal como Coser⁹ observa:

“Los conflictos y los sentimientos hostiles, aunque con frecuencia van asociados, son en realidad fenómenos diferentes... No es necesario que las actitudes hostiles den como resultado un conflicto, ni tampoco debemos esperar que discrepancias objetivas de poder, posición, ingresos, y otros conceptos similares, conducirán al surgimiento de conflictos, aunque se les puede considerar como fuentes potenciales de éstos.”

Comenta Joe Paterno, entrenador de fútbol, del campeón nacional de 1982, Penn State (y entrenador del año en la NCAA de 1982): "Les digo a mis jugadores", ama a tu adversario, ya que es la persona que te da una razón para ser excelente.

Contemplando desde este punto de vista, el conflicto no es un impedimento para el funcionamiento eficiente y la operación exitosa de una organización; es, o puede ser, un espolón que favorezca la excelencia y el logro. Sin importar qué tipo de organización sea (iglesia, escuela, hospital, negocio pequeño, o compañía grande) el conflicto puede ser valioso.

2.3.2. LAS TRANSICIONES EN EL PENSAMIENTO ACERCA DEL CONFLICTO

ENFOQUE TRADICIONAL

Una escuela de pensamiento ha afirmado que se debe evitar el conflicto, porque indica un mal funcionamiento dentro del grupo. A esto le llamamos nosotros el punto de vista tradicional.

Desde el punto de vista tradicional, es decir, el enfoque primitivo de conflicto suponía que todo conflicto era malo. Se veía al conflicto en forma negativa y se utilizaba como sinónimo de términos como violencia, destrucción e irracionalidad para reforzar su connotación negativa. Por definición, el conflicto era dañino y debía evitarse.

El punto de vista tradicional era consistente con las actitudes que prevalecían respecto del comportamiento de grupos en los años 30 y 40. Se veía al conflicto como un resultado disfuncional de una pobre comunicación, una falta de franqueza y confianza entre la gente y la falla de los administradores para responder a las necesidades y aspiraciones de sus empleados.

⁹ International Encyclopedia of the Social Sciences.. Vol. 3, Pág. 233

El punto de vista de que todo conflicto es malo ciertamente ofrece un enfoque sencillo para observar el comportamiento de las personas que crean conflictos. Puesto que se debe evitar todo conflicto, simplemente necesitamos dirigir nuestra atención a las causas del conflicto y corregir este mal funcionamiento a fin de mejorar el desempeño del grupo y de la organización. Aunque los estudios de investigación proporcionan ahora fuertes evidencias para cuestionar la idea de que este enfoque a la reducción de conflictos da como resultado un alto desempeño de grupo, muchos de nosotros todavía evaluamos las situaciones de conflicto utilizando esta norma ya obsoleta.

ENFOQUE DE LAS RELACIONES HUMANAS

Otra escuela de pensamiento, el punto de vista, de relaciones humanas, argumenta que el conflicto es un resultado natural e inevitable de cualquier grupo y que no necesariamente tiene que ser malo, sino que, más bien, tiene el potencial para ser una fuerza positiva que determine el desempeño del grupo.

La posición de relaciones humanas daba por establecido que el conflicto era un hecho natural en todos los grupos y organizaciones. Siendo inevitable el conflicto, la escuela de relaciones humanas, abogaba por la aceptación del conflicto. Racionalizaban su existencia: No se le puede eliminar, e incluso hay ocasiones en que el conflicto puede ser benéfico para el desempeño de un grupo. El punto de vista de relaciones humanas dominó la teoría del conflicto desde fines de los años 40's hasta mediados de los 70's.

ENFOQUE INTERACCIONISTA

El tercero y más reciente punto de vista propone no sólo que el conflicto puede ser una fuerza positiva en un grupo, sino que plantea de manera explícita que cierto conflicto es absolutamente necesario para que un grupo se desempeñe con eficacia. A esta tercera escuela la llamamos el *enfoque interaccionista*.

Mientras que el punto de vista de las relaciones humanas aceptaba el conflicto, el punto de vista interaccionista estimula el conflicto sobre la base de que un grupo armonioso, apreciable, tranquilo y cooperador está propenso a volverse estático, apático y sin capacidad de respuesta a las necesidades de cambio y de innovación. Por tanto, la contribución principal del punto de vista interaccionista consiste en alentar a los líderes de grupo a mantener un nivel mínimo y continuo de conflicto - lo suficiente para mantener al grupo viable, con autocritica y creador -

Dado el punto de vista interaccionista es evidente que es inapropiado e ingenuo considerar que el conflicto es completamente bueno o completamente malo. El que un conflicto sea bueno o malo depende del tipo de conflicto. Más

específicamente, es necesario diferenciar entre el conflicto funcional y el disfuncional.

2.3.3. EL CONFLICTO

No han faltado definiciones de lo que es el conflicto. Pero a pesar de los significados divergentes que ha adquirido el término, varios temas comunes subyacen en la mayoría de las definiciones. Las partes involucradas deben percibir el conflicto; el hecho de que exista o no un conflicto es un tema de percepción. Si nadie está consciente del conflicto, entonces hay consenso general de que no existe conflicto. Puntos comunes adicionales en las definiciones son la oposición o incompatibilidad y alguna forma de interacción. Estos factores fijan las condiciones que determinan el punto inicial del proceso del conflicto.

Podemos definir Conflicto, entonces, como un “proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte la ha afectado en forma negativa, o está por afectarla en forma negativa, en algo que la primera parte estima”.¹⁰

Esta definición es deliberadamente amplia. Describe el momento en alguna actividad continua en que se atraviesa una interacción para convertirse en un conflicto entre las partes. Abarca la amplia gama de conflictos que las personas experimentan en las organizaciones - incompatibilidad de metas, diferencias sobre la interpretación de los hechos, desacuerdos con base en expectativas del comportamiento y cosas semejantes - La definición es lo suficientemente flexible como para abarcar toda la gama de niveles de conflicto, desde actos abiertos y violentos hasta formas sutiles de desacuerdo.

2.3.3.1. PROCESO DE UN CONFLICTO

Se puede visualizar que el proceso de un conflicto abarca cinco etapas: la oposición o incompatibilidad, potencial, conocimiento y personalización, intenciones, comportamiento y resultados.

ETAPA I: OPOSICIÓN O INCOMPATIBILIDAD POTENCIAL

El primer paso en el proceso de un conflicto es la presencia de condiciones que crean las oportunidades para que surja el conflicto. No necesariamente conducen directamente al conflicto, pero una de esas condiciones es necesaria cuando surja un conflicto. En busca de la sencillez, se han condensado estas condiciones en tres categorías generales: comunicación, estructura y variables personales.¹¹

¹⁰ K.W. Thomas, “Conflict and negotiation processes in organizations,” in M.D. Dunnette and L.M. Hough Handbook of industrial and organizational psychology, 1992, pp. 651-717

¹¹ L.L. Putnam and M.S. Poole, “Conflict and Negotiation”, in F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts, and L.W. Porter (eds.) *Handbook of Organizational Communication: An interdisciplinary perspective 1987 pp.549-99*

- Comunicación: Uno de los principales mitos en que creemos la mayoría de nosotros es que la mala comunicación es la razón de los conflictos: “ Con sólo comunicarnos unos con otros, eliminaríamos nuestra diferencias”. Una conclusión semejante no está fuera de razón, dada la cantidad de tiempo que cada uno de nosotros pasa comunicándose. Pero, desde luego, la mala comunicación realmente no es fuente de todos los conflictos, aunque hay bastante evidencia para considerar que los problemas en el proceso de comunicación actúan para retardar la colaboración y estimulan los malos entendidos.

Una revisión de la investigación sugiere que las dificultades semánticas, el intercambio insuficiente de información y el ruido en el canal de comunicación son barreras de ésta, y establecen condiciones potenciales previas al conflicto. Para ser más específicos, la evidencia muestra que las dificultades semánticas surgen como resultado de las diferencias en la capacitación, percepción selectiva e información inadecuada respecto de otras personas.

El potencial para el conflicto aumenta cuando hay muy poca o demasiada comunicación. Parecer ser que un posible incremento en la comunicación es funcional hasta cierto punto, a partir del cual es posible sobre-comunicarse, con un aumento resultante en el potencial para el conflicto. De manera que se pueden establecer las bases para el conflicto con demasiada información, y también cuando es insuficiente.

Además, el canal seleccionado para la comunicación puede contribuir a estimular la oposición. El proceso de filtrado que ocurre cuando la información pasa entre los miembros y la separación de las comunicaciones respecto de los canales formales o establecidos previamente ofrece oportunidades para el surgimiento del conflicto.

- Estructura: El tamaño y la especialización actúan como fuerzas para estimular el conflicto. Mientras más grande sea el grupo y mayor la especialización de sus actividades, mayor es la probabilidad de que estalle. Se ha encontrado que el conflicto y la antigüedad están relacionando en forma inversa . El potencial para que surja tiende a ser mas alto cuando los miembros del grupo son más jóvenes y donde es alta la rotación de personal.

Mientras mayor sea la ambigüedad para definir con precisión dónde descansa la responsabilidad de las acciones, mayor es el potencial para el brote del conflicto. Tales ambigüedades jurisdiccionales incrementan la lucha entre grupo para obtener el control de recursos y del territorio.

Los grupos dentro de las organizaciones tienen metas diferentes. Esa diversidad entre grupos es una fuente importante de conflictos. Cuando los grupos

dentro de una organización tienen fines diferentes, algunos de los cuales son inherentemente opuestos, hay una mayor oportunidad para el surgimiento de conflictos.

Hay ciertas indicaciones de que un estilo cerrado de liderazgo incrementa el potencial del conflicto, pero la evidencia no es especialmente contundente. Demasiada confianza en la participación, también puede estimularlo. Así también se encuentra que los sistemas de recompensas crean conflictos cuando un miembro gana a expensas de otro. Por último si un grupo depende de otro, o si la interdependencia permite que un grupo gane a expensas del otro, se estimulan las fuerzas de oposición.

- Variables Personales: Estos incluyen los sistemas de valores individuales de cada persona y las características de personalidad que tienen que ver con la idiosincrasia y con las diferencias individuales. Hay evidencias que indican que ciertos tipos de personalidad pueden llevar el conflicto potencial.

ETAPA II: CONOCIMIENTO Y PERSONALIZACIÓN

Si las condiciones que se citan en la etapa I, afectan en forma negativa algo que es de estimación para una parte, entonces el potencial para la oposición o incompatibilidad se hacen realidad en la segunda etapa. Los antecedentes sólo pueden llevar al conflicto cuando una o más de las partes se ven afectadas y están consciente del conflicto.

Es a nivel de sentimientos, cuando los individuos se involucran emocionalmente, que las partes experimentan ansiedad, tensión, frustración y hostilidad.

La etapa II es importante porque es donde tienden a definirse los temas del conflicto.¹² Este es el punto en el proceso en que las partes deciden en qué consiste el conflicto. A su vez, esta “adquisición de sentido” es crucial porque la forma en que se define un conflicto se inicia con un largo camino hacia el establecimiento de resultados que pudieran arreglarlo. Las emociones tienen un papel importante al modelar las percepciones.

Por ejemplo, se ha encontrado que las emociones negativas producen una sobre implicación de los asuntos, reducción en la confianza e interpretaciones negativas del comportamiento de la otra persona.¹³ En contraste, se ha encontrado que los sentimientos positivos amplían la tendencia para ver las

¹² See, for instance, R.L. Pinkley, “Dimensions of Conflict Frame:: Disputant Interpretations,” *Journal of applied psychology* (April 1990) pp.117-26.

¹³ *Ibid.*

relaciones potenciales entre los elementos de un problema, tener un punto de vista más amplio de la situación y desarrollar soluciones más innovadoras.¹⁴

ETAPA III: INTENCIONES

Las intenciones intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y su comportamiento explícito. Estas intenciones son decisiones para actuar en forma determinada.¹⁵ ¿Por qué separan las intenciones como una etapa distinta? Uno tiene que formular conjeturas sobre las intenciones de la otra persona a fin de saber cómo responder a su comportamiento.

Muchos de los conflictos se agravan simplemente porque una parte atribuye intenciones equivocadas a la otra. Además, suele haber una relación resbaladiza entre las intenciones y el comportamiento, de manera que el comportamiento no siempre refleja con precisión las intenciones de una persona.

Al utilizar dos dimensiones cooperativismo (grado en el cual una persona trata de satisfacer las preocupaciones de la otra) y la asertividad (el grado en el cual una persona trata de satisfacer sus propias conveniencias) – se pueden identificar cinco intenciones para el manejo de conflictos: competitiva (asertiva y no cooperativa); colaboradora (asertiva y cooperativa); complaciente (no asertiva y no cooperativa); y arreglo con concesiones (a medio camino tanto en asertividad como en cooperación).

- Competitiva: Una persona está compitiendo cuando busca satisfacer sus intereses personales, sin que le importe el impacto que tenga sobre las otras personas que intervienen en el conflicto.
- Colaboradora: Cuando las partes en el conflicto desean satisfacer plenamente la preocupación de todas las partes tenemos cooperación y la búsqueda de un resultado mutuamente benéfico. En la colaboración, la intención de las partes es resolver el problema mediante la aclaración de las diferencias, en lugar de integrar diversos puntos de vista.
- Evasiva: Una persona puede reconocer que existe un conflicto y desear retirarse o suprimirlo.
- Complaciente: Cuando una parte procura apaciguar a un oponente, esa persona puede estar dispuesta a colocar los intereses de su oponente por encima de los suyos.

¹⁴ P. J.D. Carnevale and A.M Isen, "The influence of positive affect and visual access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiations", *organizational behavior and human decision processes* 1999 pp.1-13.

¹⁵ Thomas; "Conflict and negotiation processes in Organizations".

- **Arreglo con Concesiones:** Cuando cada parte del conflicto procura ceder algo, tiene lugar una participación, lo que lleva a un resultado intermedio. En el arreglo con concesiones no hay un ganador o perdedor claro. Más bien existe la voluntad de razonar e objeto del conflicto y aceptar una solución que proporcione una satisfacción incompleta para ambas partes. Por tanto la característica distintiva del arreglo con concesiones es que cada parte procura ceder algo.

Los individuos tienen preferencias para el manejo de conflictos entre las cinco intenciones que se acaban de describir; se tiene la tendencia a confiar de manera consistente en estas preferencias; y se pueden predecir con bastante éxito las intenciones de una persona por una combinación de sus características intelectuales y de personalidad. Así que puede ser más apropiado considerar que las cinco intenciones para el manejo del conflicto son relativamente fijas, en lugar de visualizarlas como un conjunto de opciones entre las que los individuos eligen par ajustarse a una situación dada.

ETAPA IV: COMPORTAMIENTO

Cuando la mayoría de la gente piensa en las situaciones de conflicto, tiende a centrarse en la etapa IV. ¿Por qué? Porque éste es el momento en que los conflictos se vuelven visibles. La etapa de comportamiento incluye las declaraciones, acciones y reacciones de las partes en conflicto.

Estos comportamientos de conflicto por lo general son intentos francos de forzar la implantación de las intenciones de cada parte, pero tienen una calidad de estímulo que los separa de las intenciones. Como resultado de cálculos equivocados o puestas en vigor de manera desviada, el comportamiento abierto en ocasiones es sesgado de las intenciones originales.¹⁶

ETAPA V: RESULTADOS

- **Resultados funcionales:** El conflicto es constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad e innovación, alienta el interés y curiosidad entre los miembros del grupo, proporciona el medio al través del cual se pueden discutir los problemas y liberar la tensión y fomenta un ambiente de auto evaluación y cambio. Las evidencias sugieren que el conflicto puede mejorar la calidad de las decisiones al permitir que se ponderen todos los puntos de vista en decisiones importantes, especialmente aquellos desusados o que son sostenidos por una minoría. El conflicto es un antídoto para el pensamiento de grupo. No permite que el grupo firme en blanco las decisiones que puedan basarse en supuestos débiles, una consideración inadecuada de las alternativas relevantes u otras debilidades.

¹⁶ Thomas, "Conflict and negotiations proceses in organizations".

El conflicto desafía al statu quo, y, por tanto, fomenta la generación de nuevas ideas, promueve la reevaluación de metas y actividades del grupo e incrementa la probabilidad de que el grupo responda al cambio.

No solo resultan decisiones mejores e innovadoras de situaciones en que existe algo de conflicto, sino que la evidencia indica que el conflicto puede estar relacionado positivamente con la productividad. Se demostró que entre los grupos establecidos, el desempeño tendía a mejorar más cuando había conflicto entre lo miembro que cuando había un acuerdo bastante justo. Los grupos compuestos por miembros con diferentes intereses tienden a generar soluciones de mejor calidad a una variedad de problemas que los grupos homogéneos. Lo anterior también nos lleva a anticipar que el incremento en la diversidad cultural de la fuerza laboral debe proporcionar beneficios a las organizaciones.

- Resultados Disfuncionales: Por lo general son bien conocidas las consecuencias destructivas del conflicto sobre el desempeño de un grupo u organización. Un resumen razonable indicaría lo siguiente: una oposición no controlada fomenta el descontento, que contribuye a disolver los lazos comunes y, con el tiempo, lleva a la destrucción del grupo. Y por su puesto, hay bastante literatura que documenta el hecho de que los conflictos - las variedades disfuncionales - pueden reducir la efectividad del grupo.

Entre las consecuencias más indeseables están el retraso en la comunicación, la reducción en la cohesión del grupo, y la subordinación de las metas del grupo a la prioridad de la lucha interna entre los miembros. Llevado al extremo, el conflicto puede detener el funcionamiento del grupo y amenazar su supervivencia.

2.3.3.2. TÉCNICAS PARA LA RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO

- Solución del problema

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

- Metas super-ordinales

Creación de una meta compartida que no se puede lograr sin la cooperación de cada una de las partes en conflicto.

- Ampliación de recursos

Cuando la escasez de un recurso ocasiona un conflicto, la ampliación del recurso puede crear una ganar-ganar.

- Evasión

Retiro o supresión del conflicto.

- Allanamiento

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

- Arreglo con concesiones

Cada parte en el conflicto cede alguna cosa de valor.

- Mando autoritario

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

- Modificación de la variable Humana

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

- Modificación de las variables Estructurales

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

2.3.3.3. TÉCNICAS PARA LA ESTIMULACIÓN DEL CONFLICTO¹⁷

- Comunicación

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

- Incorporación de personas Externas

Incorporar a empleados a un grupo cuyos antecedentes, valores, actitudes o estilo administrativos son diferentes a los de los miembros actuales.

- Reestructuración de la Organización

¹⁷ Fuentes: Con base en S:P: Robbins, Mmanging Organizational Conflict: a Nontraditional approach (Englewood Cliffs, NNJ: Prentice may, 1974), pages. 59-89.

Reacomodo de los grupos de trabajo, modificación de las reglas y reglamentos, aumento de la interdependencia y promoción de cambios estructurales similares para destruir el statu quo.

- Nombramiento de Abogado del diablo

Nombrar a un crítico par que argumente en forma deliberada contra las posiciones mayoritarias del grupo.

En condiciones ideales, las intenciones de una persona deben traducirse en comportamientos que sean una consecuencia lógica.

2.3.3.4 ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTO

Las personas manejan el conflicto en formas diversas.¹⁸

ESTILO DE EVASIÓN

Se refiere a comportamientos no asertivos y no cooperativos.

ESTILO COMPULSIVO

Se refiere a comportamientos asertivos y no cooperativos y refleja el enfoque de ganar-perder en el conflicto interpersonal. Quienes utilizan este estilo intentan alcanzar sus propias metas sin preocuparse por los demás. El estilo compulsivo incluye aspectos de poder coercitivo y de dominio.¹⁹

ESTILO SERVICIAL

Se refiere a comportamientos cooperativos y no asertivos. El servicial representaría un acto desinteresado, una estrategia a largo lazo para estimular la cooperación de otros o el sometimiento a los deseos de otros.

ESTILO DE COLABORACIÓN

Se refiere a los comportamientos fuertes de cooperación y asertivos. Se trata del enfoque ganar-ganar en el manejo del conflicto interpersonal. El estilo de colaboración representa el deseo de llevar al máximo los resultados conjuntos.

ESTILO DE COMPROMISO

¹⁸ K. W. Thomas, "The conflict handling modes: Toward more precise theory", en Management Communication quarterly" 1988

¹⁹ D. Weider-Hatfield, y J. D Hatfield, "Superiors" conflict management atrategies and subordinade outcomes", management communication quarterly, 1996.

Se refiere a comportamientos a un nivel intermedio entre cooperación y asertividad. Este estilo se basa en dar y tomar. Normalmente incluye una serie de concesiones y por lo general se emplea y tiene amplia aceptación como un medio de resolver el conflicto.

Como puede verse, en general se concibe una situación de conflicto como un proceso de negociación en el que dos o más personas o grupos, con metas comunes y opuestas expresan y examinan propuestas para los términos específicos de un posible acuerdo. No obstante, normalmente la negociación incluye una combinación de compromiso, colaboración y quizá algo de apremio sobre temas vitales.²⁰

2.3.3.5. TIPOS DE NEGOCIACIÓN

Un modelo simplificado del proceso de negociación, la visualiza como compuesta de cinco pasos:

1. Preparación y planeación

Antes de comenzar la negociación, se necesita saber ¿cual es la naturaleza del conflicto?, ¿Cuáles son los antecedentes de esta negociación? ¿Quién está involucrado y cuáles son sus perspectivas del conflicto? ¿Qué se desea obtener de la negociación? Y ¿cuáles son las metas?

También se debe preparar una evaluación de lo que se cree que son las metas de la otra parte en la negociación ¿Qué es lo que probablemente pida? ¿Cómo podría estar de atrincherada en su posición? ¿Qué intereses tangibles u ocultos pueden ser importantes para ellos? ¿En qué aspectos estaría dispuesto a llegar a un acuerdo? Cuando uno puede conocer de antemano la posición de su oponente, está mejor equipado para contrarrestar sus argumentos con datos y cifras que apoyen su posición.

Debe utilizarse la información que haya reunido para desarrollar una estrategia. Como parte de la estrategia se debe determinar la **Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN)**. El MAAN determina el valor más bajo aceptable para que se negocie un acuerdo.

2. Definición de las reglas del juego.

Una vez que se haya desarrollado la planeación y la estrategia, entonces se definen las reglas del juego y los procedimientos con la otra parte acerca de la

²⁰ R. J. Lewicki, Essentials of negotiation, 1996.

negociación en sí. ¿Quiénes serán los negociadores? ¿Dónde tendrá lugar la negociación? ¿Qué restricciones de tiempo, si las hay, serán aplicables? ¿A qué temas estará limitada la negociación? ¿Habrá un procedimiento específico a seguir si se llega a un callejón sin salida? Durante esta fase, las partes también intercambian sus propuestas o exigencias iniciales.

3. Aclaración y justificación.

Cuando se han intercambiado las posiciones iniciales, ambas partes explicarán, ampliarán, aclararán, reforzarán y justificarán sus exigencias originales. Esto no necesariamente tiene que ser a manera de confrontación. Más bien es una oportunidad para instruirse e informarse mutuamente sobre los temas, por que son importantes y cómo llegó cada uno a sus demandas iniciales. Es el momento en que usted tal vez desee proporcionar a la otra parte cualquier documentación que sustente su posición.

4. Regateo y solución del problema.

La esencia del proceso de negociación es el toma y daca real para tratar de discutir a fondo un acuerdo. Es indudable que ambas partes tendrán que realizar concesiones. El recuadro “De los conceptos a las habilidades” sobre las negociaciones, consigna directamente algunas de las acciones que el lector puede emprender para mejorar la probabilidad de que pueda alcanzar un buen acuerdo.

5. Cierre e implantación.

El último paso en el proceso de negociación es la formalización del acuerdo que se ha trabajado y desarrollar todos los procedimientos que sean necesarios para su implantación y control. Para las negociaciones mayores - que incluirían todo, desde negociaciones sindicato-administración hasta el regateo de alquileres, esto requerirá la elaboración cuidadosa de los puntos específicos en un contrato formal. Sin embargo, en la mayoría de los casos el cierre del proceso de negociación es simplemente un apretón de manos.

Partiendo de este modelo, se destacan cuatro tipos básicos de negociación: distributiva, integradora, de actitudes e intraorganizacional.²¹

1. Negociaciones distributivas: Las situaciones tradicionales de ganar-perder cantidad fija – donde la ganancia de una de las partes representa que la otra pierda – caracterizan las negociaciones distributivas. En las negociaciones distributivas dominan los estilos de manejo del conflicto de imposición y de compromiso.

²¹ R. E. Walton, y R. B. Mckersie, A behavior all theory of labor negotiations 1965.

Algunas personas y grupos aún creen en negociaciones distributivas extremas (ganar-perder) por lo que nosotros como negociadores, debemos estar preparados para oponérselos. A continuación se presentan cuatro estrategias del tipo de ganar-perder más comunes.²²

- Lo quiero todo
- Deformación del tiempo
- Policía bueno, policía malo
- Ultimátums

2. Negociaciones Integradoras: La solución conjunta de problemas para lograr resultados que beneficien a ambas partes se denomina negociaciones integradoras. Las partes reconocen problemas mutuos, identifican y evalúan alternativas, expresan en forma abierta sus preferencias y llegan en forma conjunta a una solución mutuamente aceptables. Los estilos de colaboración y de compromiso de manejo del conflicto, son dominantes en las negociaciones integradoras.

En el libro de Getting to yes, R. Fisher y W. Ury esbozan cuatro conceptos fundamentales para las negociaciones integradoras (ganar-ganar). Estos conceptos forman la base de una estrategia de negociaciones integradoras que ellos denominan “negociación de principios” o “negociación sobre los méritos”. Según sus planteamientos hay que:

- Distinguir entre las personas y el problema
- Concentrar la atención en los intereses
- Inventar opciones para ganancia mutua
- Insistir en el uso de criterios objetivos

Los negociadores ganar-ganar son vulnerables a las tácticas de los negociadores ganar-perder. Como resultado de ello, con frecuencia los negociadores se sienten intranquilos respecto al uso de estrategias integradoras, porque esperan que la otra parte use estrategias distributivas. Además, muchas veces esa desconfianza mutua ocasiona que los negociadores dejen sobre la mesa ganancias conjuntas y las estrategias ganar-ganar pronto “aprenden” a convertirse en estrategias ganar-perder.

3. Estructuración de actitudes: Es el proceso en el cual las partes buscan establecer actitudes y relaciones deseadas.

4. Negociaciones intraorganizacionales: Con frecuencia los grupos negocian mediante representantes. Sin embargo estos representantes quizá tengan que obtener primero el acuerdo de sus grupos respectivos antes de alcanzar un acuerdo entre sí. En las negociaciones intraorganizacionales cada grupo de

²² Economy Business negotiatig basics, Burr Ridge, Ill Irwin, 1994.

negociadores busca el consenso para el acuerdo y la solución el conflicto intragrupos antes de tratar con los negociadores del otro grupo.

2.3.4. ¿POR QUE ES INEVITABLE EL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES?

Las fuentes inevitables de conflicto son inherentes a la estructura de toda organización. De hecho, puede resultar que por definición "organizar" equivalga a introducir fuentes de conflicto.

Como es natural, cada unidad, departamento o división de una organización elabora metas, valores, objetivos y procedimientos apropiados para su misión. Sin embargo, es posible que todas estas cosas que se desean provoquen conflictos con los deseos de otros departamentos dentro de la organización.

No es sorprendente que sea común que asignemos una mayor prioridad a nuestra propia misión que ala de la otra persona. En este proceso, es posible que perdamos de vista las metas, valores, objetivos, procedimientos y razones de ser generales de la organización. En cualquier caso, el conflicto es inevitable al chocar nuestra búsqueda de lo que consideramos necesario con la búsqueda de nuestros colegas de lo que ellos consideran necesario.

Cada uno de nosotros, o cuando menos así lo parece, tiende a identificarse con menor unidad de trabajo de una organización. También parece que cada uno de nosotros tiende a aplicar las normas de su propia unidad de trabajo a las otras unidades de trabajo de la organización.

En resumen, los subgrupos de una organización tienden a considerar a sí mismos primordiales y los miembros de cada subgrupo tienden a aplicar sus propias normas a los otros subgrupos, dando como resultado un conflicto inevitable.

Ahora se consideran otras fuentes comunes de conflictos dentro de las organizaciones.

2.3.4.1. COMPETENCIA POR RECURSOS LIMITADOS

Sin importar cuál sea la organización ni qué tan abundante sean sus recursos, éstos son finitos. Por ello, en términos matemáticos, cualquier cosa que usted declara suya es algo que yo no puedo reclamar.

Es cierto, entre más cosas haya disponibles. menos probable será que usted y yo nos peleemos por ellas. Nadie ambiciona la arena de un desierto. Sin

embargo, en la mayoría de las situaciones no hay una cantidad suficiente de ningún recurso a disposición. Por ello, aquellos de nosotros que lo buscamos estamos participando en un juego de suma cero con el que no es posible ganar, excepto si es a mis expensas, y yo no puedo ganar, o a expensas suyas.

Cuando hablamos de recursos dentro de organizaciones, la mayoría de nosotros pensamos de inmediato en dinero. Sin embargo, existe una gran cantidad de otros recursos por los que las personas pueden competir y algunos de éstos son mucho más importantes, en ciertos contextos, que el dinero.

A saber:

RESPONSABILIDAD

La mayoría de nosotros deseamos responsabilidad principalmente debido al reto que presenta; el reto de probar los límites de nuestras capacidades, dedicación e imaginación. Sin importar cuáles sean las razones para desearla, podemos estar seguros de que otras personas de nuestras organizaciones la desean también. Y sin importar cuál sea la organización, estamos participando en un juego de suma cero, porque ninguno de nosotros puede aumentar su propia área de responsabilidad si no es a costa de disminuir la de otras personas.

PERSONAL

En ciertos sentidos, el número de personas que nos reportan es sólo un reflejo de nuestra responsabilidad pero, en otro sentido, mayor y más importante para muchos de nosotros, esas personas son las que hacen posible que nosotros realicemos nuestro trabajo en la mejor forma posible. Por ello, en la mayoría de las organizaciones existe una intensa competencia con respecto al personal y dado que existe sólo una determinada cantidad de personas, el conflicto es inevitable.

ESPACIO

Al igual que el personal, el espacio en tanto un reflejo de la responsabilidad como un contribuyente para el mejoramiento del desempeño.

HERRAMIENTA Y EQUIPO

Conforme mejor sea nuestros equipos y herramientas, más capacitados estaremos para llevar a cabo nuestras tareas. Y al igual que es cierto para el personal y el espacio, su disponibilidad es finita.

ACCESO A LOS SUPERIORES

Si usted es el presidente del consejo de administración y Marge es la presidente, yo, en calidad de vicepresidente ejecutivo, preferiría reportarme directamente a usted, y no sólo debido a prestigio inherente en esa relación, sino también debido a que usted, que es quien toma las decisiones finales, puede facilitar que yo logre las metas relacionadas con mi trabajo.

Al mismo tiempo, usted no podría realizar su trabajo como presidente del consejo si estuviera disponible para las docenas, cientos, miles o incluso (en ciertas organizaciones) millones de personas que desearían tener su atención. Por ello, debe usted establecer canales de reporte que limiten el número de personas que tienen acceso a usted. Como es evidente, quienes buscan acceso están en conflicto entre sí, y nosotros que reportamos a Marge nos sentiríamos aventajados por quienes le reportan a usted, de la misma manera en que quienes reportan a funcionarios *junior* se sentirían aventajados por quienes reportan a Marge.

El tiempo es crucial para la resolución de estos conflictos, porque la experiencia muestra que el conflicto aumenta conforme las partes sienten que los recursos se están reduciendo.

El siguiente modelo ilustra el punto:

XXXXX	XXXXX
XXX	XXX
X	X
XXX	XXX
XXXXX	XXXXX

Considere que las X son unidades de un determinado recurso. Comenzamos con cinco de ellas, después sólo quedan tres y después sólo una. Después mejora la situación y volvemos a tener tres y después las cinco originales.

De hecho, es probable que surgieran conflictos aún en el caso de que el número original de unidades de este recurso (cinco) nunca se redujera porque la mayoría de nosotros esperamos progresar, más que sólo mantener el *statu qua*. Sin embargo, cuando se reduce le número de unidades, la probabilidad del conflicto aumenta en forma exponencial.

Por tanto, en el modelo anterior, la presentación del conflicto comienza en algún -punto entre el renglón de cinco X y el siguiente renglón de tres X; en otras palabras en el momento en el que las partes comienzan a notar que las unidades se están reduciendo. El conflicto se intensifica conforme las unidades continúan

disminuyendo. Después, conforme las unidades comienzan a aumentar el conflicto se aligera.

En otras palabras:

```

XXXXX
      Comienza el conflicto
XXX
      El conflicto se encuentra en su punto más intenso
X
      El conflicto se comienza a aligerar
XXX
      Se resuelve el conflicto
XXXXX

```

Para expresarlo de otra forma. el conflicto se intensifica a una velocidad mayor que la velocidad a la que se reducen las unidades del recurso, y el conflicto llega a su cumbre aún antes de que las unidades hayan llegado a su nivel mínimo; esto se debe a que los competidores perciben un desplome (para utilizar el lenguaje del mercado de valores). Después, en la subida, el conflicto se reduce conforme se materializa la promesa de más unidades y se resuelve aun antes de que se haya restaurado el número original de unidades.

Este patrón debe alentar a los administradores que no hacen ningún intento de administrar los conflictos, porque sugiere que cuando éste es resultado de la competencia por un recurso que disminuye, el conflicto termina aun antes de que se restaure la cantidad original del recurso. Sin embargo, sugiero que el conflicto nunca surgiría si los administradores superan cómo ofrecer sustitutos o, en otras palabras, alternativas relevantes ante el recurso que disminuye.

Obsérvese esto de nuevo en forma sistemática:

```

XXXXX
      Comienza el conflicto
XXX XXXXXXXXX
      Se presentan alternativas relevantes
      Termina el conflicto
X XXXXXXXXX
XXX XXXXXX
XXX XXXXXX

```

Nada de lo anterior pretende señalar que se resolverán todos los conflictos de sus subordinados al proporcionarles sustitutos ante recursos que se reducen. De hecho, si da usted la apariencia de estar ofreciendo un sustituto insignificante por el recurso que se desea, lo más probable es que su personal considere que

está insultando su inteligencia y sentirá un mayor resentimiento que en el caso de que no hubiera intentado ofrecer un sustituto. Sin embargo, sigue siendo cierto que algunos recursos son verdaderamente susceptibles de reemplazo con alternativas relevantes.

2.3.4.2. CHOQUES DE VALORES

Una de las fuentes más comunes de conflictos relacionados con valores son las diferencias de opiniones con respecto al propósito de la organización o con respecto al propósito de formar parte de ella. Una cantidad enorme de administradores empresariales consideran que los empleados no tienen interés en los objetivos generales de la compañía y que el principal motivo que los mueve a trabajar en la organización es ganarse la vida. De hecho una gran cantidad de empleados (probablemente la mayoría) tienen fuertes opiniones morales acerca de la clase de trabajo que realizan y un elevado porcentaje de ellos podría probablemente ganar más dinero haciendo alguna otra cosa.

Se puede decir que:

“No se debe considerar que ninguna de las partes (sin importar cuál sea el conflicto) esté equivocada. “

Pretendo sugerir que en el estudio de cómo administrar el conflicto no hay lugar para consideraciones de quién está en lo "correcto" y quién está "equivocado". El papel de un administrador no es el del árbitro de un partido de *baseball* que dictamina si un jugador ha tocado la base o está fuera, o un jurista que dictamina si un acusado es culpable o inocente. El papel de un administrador es resolver el conflicto de la mejor manera en términos de los mejores intereses de la organización. Y, también es de esperarse, de la mejor manera para los intereses de las partes individuales implicadas en el conflicto.

Aceptar este punto de vista puede resultar muy difícil para muchos de nosotros. Después de todo, hemos sido criados, cuando menos la mayoría de nosotros con la idea de que debe prevalecer lo correcto sobre lo incorrecto. Sin embargo, en situaciones de conflicto con respecto a valores lo "correcto" y lo "incorrecto" son conceptos irrelevantes. Es típico que cada una de las partes considera que sus valores son correctos y los de las otras partes incorrectos.

En otras palabras, los valores tienen mucho sentido para las personas que los mantienen. Si no encontramos que esos valores son lógicos no los mantenemos, y si difieren de los valores de otra persona, es poco probable que concluyamos que estamos equivocados y que la otra persona está en lo correcto. De hecho, es mucho más probable que concluyamos que la otra persona es la que está equivocada.

En resumen, los valores tienen perfecto sentido para las personas que los mantienen. Surgen los conflictos cuando proyectamos nuestros propios valores sobre otra persona. No se debe asumir que uno será capaz de motivar a otros a través de los mismos valores que nos motivan. En muchas situaciones no será posible. El truco consiste en identificar los valores de la otra persona y después determinar una forma de darle a ésta lo que desea u ofrecerle una alternativa deseable.

2.3.4.3. RESPONSABILIDADES MAL DEFINIDAS

Con propósitos de ilustración, imagine que usted y yo decidimos iniciar un negocio; convenimos en que usted asumirá la responsabilidad de fabricar el producto y yo de comercializarlo. Digamos que las personas que nos compran el producto desean una demostración antes de comprometerse. En mi opinión, hacer una demostración del producto recae en su responsabilidad como fabricante, y en su opinión, yo, en calidad de vendedor, debe asumir la responsabilidad.

Estamos en conflicto no debido a que ninguno de los dos busca aprovecharse del otro, ni debido a que habíamos hecho el acuerdo con mala fe, ni tampoco debido a que seamos quisquillosos o peleoneros, sino sólo debido a que no tomamos medidas para resolver una contingencia que no se anticipó cuando realizamos el acuerdo original.

Alguien podría argumentar que el acuerdo que usted y yo hicimos no fue detallado en forma suficiente y por ello nuestros conflictos han surgido como resultado de nuestra falta de cuidado. Sin embargo, sin importar qué tan cuidadoso y detallado pueda ser un acuerdo, siempre existe la posibilidad de diferencias de interpretación. Si no fuese así no habría necesidad de un sistema judicial; los legisladores simplemente legislarían y la rama ejecutiva del gobierno sólo pondría en práctica las (totalmente carentes de ambigüedad) leyes.

Las organizaciones han intentado, y en especial en años recientes, dejar la menor cantidad posible de las obligaciones de sus miembros abiertas a interpretación.

Resulta significativo que sea frecuente que el elemento no definido surja como una fuente importante de conflicto entre partes que nunca han deseado otra cosa que no sean relaciones armoniosas.

En teoría, se supone que las descripciones de puestos anticipan y contemplan cualquiera de las contingencias que puedan surgir. De hecho, ninguna descripción de puestos puede incluir todas las contingencias posibles.

La mayoría de nosotros comprendemos esto e intentamos ser flexibles. Sin embargo, existen límites a la flexibilidad de prácticamente cada persona. Cuando se alcanzan esos límites, y en ocasiones aún cuando apenas se les aproxima, el conflicto es inevitable.

De la misma manera que los elementos no definidos de una descripción de puestos pueden conducir a un conflicto entre compañeros de trabajo, políticas ambiguas o mal pensadas pueden conducir a conflictos entre las divisiones de una organización.

2.3.5. NIVELES DE CONFLICTO

Dependiendo del tipo de conflicto y de las relaciones que se tienen con las demás personas, podemos decir que se tienen distintos niveles de conflicto:

CONFLICTO INTRA - PERSONAL

Ocurre en el fuero interno de una persona y, por lo general, consiste en alguna forma de conflicto de metas, cognoscitivo o afectivo. Se desata cuando la conducta de una persona desemboca en resultados mutuamente excluyentes.²³

Existen tres tipos básicos de conflicto intra - personal de metas:

- Conflicto acercamiento-acercamiento: Significa que la persona tiene que elegir entre dos o más alternativas, cada una de las cuales promete un resultado positivo.
- Conflicto evasión-evasión: Significa que la persona debe seleccionar entre dos o más alternativas y todas muestran un resultado negativo.
- Conflicto acercamiento-evasión: Significa que la persona decidirá si lleva a cabo algo que ofrece tanto resultados positivos como negativos.

CONFLICTO INTERPERSONAL

Incluye a dos o más persona que perciben que sus actitudes, conducta o metas preferidas son antagónicas. Lo mismo que los conflictos intra - personales, muchos conflictos interpersonales se basan en cierto tipo de conflicto de funciones o ambigüedad de éstas.

²³ E. A. Locke, K. G. Smith, M. Erez, D. Chah, y A. Schaeffer, "The effects of intra-individual goal conflict on performance", en *Journal of Management*, 1994.

CONFLICTO DE ROLES

Se refiere a una persona receptora que percibe mensajes y presiones incompatibles de los emisores de éstas. Derivado de esto podrían presentarse cuatro tipos de conflictos.

- Conflictos de roles intra - emisores
- Conflictos de roles inter - emisores
- Conflicto persona - rol

Ambigüedad de Roles: Es la incertidumbre o la carencia de claridad que rodea las expectativas sobre un rol individual.²⁴

CONFLICTO INTRAGRUPOS

Incluye choques entre algunos, o todos, los integrantes del grupo, lo que suele afectar los procedimientos y la afectividad del grupo.

CONFLICTO INTERGRUPOS

Se refiere a la oposición y los choques entre grupos o equipos. Esos conflictos llegan a ser muy intensos, agotadores y costosos para los participantes. Dentro de esta categoría de conflicto podemos encontrar otros tipos de conflicto los cuales se denominan como sigue:

CONFLICTO VERTICAL

Al choque entre empleados en niveles diferentes de una organización se le conoce como conflicto vertical. Sucede con frecuencia cuando los superiores intentan controlar con mucha rigidez a los subordinados y éstos se resisten.²⁵

CONFLICTO HORIZONTAL

Los choques entre grupos de empleados del mismo nivel jerárquico dentro de una organización se denominan conflictos horizontales.

CONFLICTO LÍNEA-SERVICIO

Está relacionado con relaciones de staff.

²⁴ D. R. Ilgen, y J. R. Hollenbeck, "The structure of work: Job Design and roles", en M. D. Dunnette y L. M. Hough (eds.), Handbook of industrial and organizational psychology, vol. 2, 2d ed. 1991, pp. 165-207

²⁵ L.R. Pondy, "Organizational conflict: Concept and models", en Administrative science quarterly, 1967.

CONFLICTO CON BASE EN LA DIVERSIDAD

Los conflictos más difíciles debido a la diversidad se relacionara con aspectos de raza, sexo, diferencias étnicas y religión.²⁶

2.3.6. DEFINICIÓN DE CONFLICTO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones y los individuos que forman grupos dentro de estas organizaciones experimentan conflicto tanto en su interacción con fuerzas externas como internas.

En el contexto organizacional, el conflicto es una expresión de insatisfacción o desacuerdo con una interacción, proceso, producto o servicio. Una persona o algún grupo está en desacuerdo con otra persona o situación. Esta insatisfacción puede provenir de diversos factores: expectativas diferentes, competencia en las metas, intereses conflictivos, comunicación confusa o relaciones interpersonales insatisfactorias.

El conflicto organizacional es en realidad un indicador de insatisfacción. Al definir el concepto de conflicto como un proceso, nos separamos de la idea de que constituye un "problema tangible que puede ser resuelto, manejado o controlado". En lugar de esto, el conflicto es una interacción, una señal de angustia dentro o fuera del sistema. Obviamente, la organización o los individuos dentro de ella pueden optar por no responder a esta señal, pero esto no significa que el conflicto deje de existir.

2.3.6.1. IDENTIFICACIÓN DEL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES

Frecuentemente, la gente usa los términos disputa y conflicto de manera indistinta, pero no son sinónimos. El conflicto es un proceso, la disputa puede ser uno de diversos resultados del conflicto. Conflicto es el proceso que expresa insatisfacción, desacuerdo o expectativas no compartidas con algún intercambio organizacional.

Aunque el conflicto es frecuentemente continuo, amorfo e intangible, la disputa es tangible y concreta. Las disputas son simplemente una de las varias formas en que el conflicto se manifiesta en la organización:

- Disputas. Desacuerdos, acciones disciplinarias, quejas. demandas, huelgas, amenazas de acción legal e inconformidades son. señales de insatisfacción y conflicto no resuelto.

²⁶ A. Harriman, women/men/mangement, 1996.

- Competencia. Algunos conflictos organizacionales se manifiestan de manera más discreta que las disputas. La competencia, particularmente dentro de una organización o entre una o varias subunidades o individuos, puede ser señal del nacimiento de un conflicto. Obviamente, no toda competencia es una forma de conflicto.
- Sabotaje. Esta poca discreta manifestación del conflicto puede ser vista tanto en conflictos internos como externos. También se puede dar cuando existe una batalla entre divisiones y cuando los rumores acerca la habilidad e integridad gerenciales empiezan a esparcirse.
- Ineficiencia y falta de productividad. Trabajo lento, retrasos deliberados o decaimiento en la producción pueden ser evidencia de conflicto.
- Moral baja. Similarmente a la ineficiencia o a la baja productividad, la baja moral es frecuentemente la reacción aun conflicto oculto.
- Ocultar el conocimiento. En muchas culturas corporativas, conocimiento es poder, y ocultar el conocimiento (información) se lleva a cabo como una forma de control.

2.3.6.2. RESPUESTA ORGANIZACIONAL AL CONFLICTO

Las respuestas organizacionales al conflicto no ocurren aisladamente de la cultura organizacional, o de las actitudes, practicas y creencia del sistema y sus miembro

Las respuestas al conflicto, las cuales son usualmente definidas por la cultura organizacional, pueden ser agrupadas dentro de las categorías generales de "pelea" o "huida".

RESPUESTAS DE PELEA

- Arrogancia: Es el enfoque "paternal" o "estamos por encima de todo" hacia el conflicto. Se puede identificar este tipo de respuesta a través de comentarios u observaciones que menosprecian a los implicados en lugar de buscar la raíz del problema.
- Compromiso: El enfoque "bulldozer", frecuentemente evidente por frases y analogías de carácter militar. Comúnmente lleva a la contratación de expertos y consultores, quienes hacen la guerra y hacen el trabajo sucio de resolver el conflicto.

RESPUESTAS DE HUIDA

- Negación: Es el enfoque de la "cobija sobre la cabeza" Esta orientación comúnmente lleva a la "locura" de los miembros de la organización, ya que ellos ven, sienten y experimentan conflictos cuya existencia es negada por la organización.

- Evasión: Es el enfoque del "avestruz". Aquí, se asume que si el conflicto se transmite a otra vía, entonces "desaparece". Lo que en realidad sucede es que lleva a la organización al "juego de las sillas".
- Complacencia: Este enfoque pretende resolver el conflicto apaciguando a cambio de una promesa de mantener en secreto el incidente de desacuerdo y los términos del acuerdo.

Vale la pena mencionar dos puntos más. Primero, muchas organizaciones deciden, por razones políticas, no resolver sus propias disputas. Su consejo externo, contadores, consultores o expertos resuelven estas situaciones por ellos. Estos mediadores actúan como mercenarios, se les paga para luchar por los intereses de la organización. De esta manera, los ejecutivos y otras personas importantes de la organización pueden distanciarse del trabajo sucio del compromiso y preocuparse con asuntos más relevantes para la organización.

Segundo, algunos organizaciones, sistemas e individuos dentro de la organización pueden sacar provecho de conflictos no resueltos y, por lo tanto, pueden tener poca iniciativa para manejar, controlar o resolver dichos conflictos, aun cuando éste sea contraproducente o destructivo.

2.3.6.2.1. EFECTIVIDAD DE LAS RESPUESTAS ORGANIZACIONALES AL CONFLICTO

La mayoría de los representantes de las organizaciones, cuando se les pregunta acerca de la efectividad de su sistema de solución de disputas, hacen notar su alto costo, no sólo en términos de dinero y tiempo invertido sino también en términos de su impacto negativo en el desarrollo de las relaciones (tanto afuera como adentro de la organización) con los empleados y clientes. Cada vez más, las organizaciones buscan métodos alternativos para la solución de disputas, así como técnicas relativas al manejo de conflictos. Estos representantes están pidiendo ayuda para mejorar la efectividad de sus sistemas de manejo de conflictos como un todo a profesionales como consultores de desarrollo organizacional, gerentes de recursos humanos y abogados.

2.3.7. EL MANEJO DEL CONFLICTO COMO UN SISTEMA

El diseño o mejoramiento de los sistemas de manejo de conflicto debe mucho de sus practicas y principios a los bien establecidos conceptos y técnicos de desarrollo organizacional. El desarrollo organizacional puede ser entendido como el quién, cómo y por qué de la acción organizacional y el cambio, al indicar como las organizaciones, sus lideres y sus miembros buscan y mantienen el cambio: considerando, planeando, administrando y midiendo.

2.3.8. CAMBIO

Dentro de las organizaciones, el prospecto de cambio siempre está presente. De hecho, siempre se están llevando a cabo cambios de una clase u otra.

Por lo general, los administradores son muy cuidadosos al planear la mecánica del cambio, pero son pocos los que se aproximan a ese cuidado cuando planean la forma en que el cambio afectará a las personas implicadas.

Aumente el número de personas afectadas por un cambio determinado y casi invariablemente aumentará usted el cociente de conflicto en la organización.

2.3.9. EL CONFLICTO NEGATIVO EN LA ORGANIZACIÓN

La idea general es que el conflicto es negativo, potencialmente dañino y por lo tanto debe ser minimizado o detenido rápidamente.

- Las tareas se asignan a individuos; los individuos son el cimiento de la organización.
- Existen reglas y procedimientos escritos.
- Las relaciones impersonales son promovidas para de esta manera minimizar el efecto de las emociones.
- Se espera que los líderes tomen decisiones y resuelvan problemas de manera decidida.

2.3.10. EL CONFLICTO POSITIVO EN LA ORGANIZACIÓN

La idea general es que el conflicto es potencialmente muy productivo, sin embargo debe ser manejado adecuadamente para lograr ese potencial.

- Las tareas se asignan a grupo; los grupos son el cimiento de la organización.
- Las reuniones en grupo son el foro para decidir como trabajar juntos y como resolver los problemas.
- Las relaciones honestas y abiertas son promovidas para que de esta manera los empleados expresen sus sentimientos, ideas y frustraciones
- La organización promueve el surgimiento de líderes participativos que impulsen al grupo a discutir problemas y conflictos de manera abierta y constructiva.

2.3.10.1. MODELOS DE EFECTIVIDAD E INTERVENCIÓN

El conflicto positivo es un ideal al cual deben aspirar los gerentes y empleados de toda organización efectiva. Las organizaciones contemporáneas deben combinar sus habilidades y recursos para alcanzar la ventaja competitiva. Para lograr lo anterior, las personas de los departamentos, de las divisiones y de las unidades estratégicas de negocios, deben estar dispuestas a unir las opiniones contradictorias ya hacer un análisis profundo de los problemas, de tal forma que las ideas diferentes se integren en soluciones efectivas.

El conflicto positivo muestra también como convertirse en una organización efectiva. Es por medio del dar y recibir, propio de una situación conflictiva, donde los líderes y sus grupos combaten las ideas y enfoques anticuados y encuentran nuevas maneras de trabajar. Una vez que el enojo y la frustración son expresados, la gente se siente segura de que la colaboración en el futuro será productiva.

Tanto la cultura y la estructura, como las actitudes de los individuos de una organización, deberían apoyar un conflicto positivo. Los ejecutivos y gerentes reconocen que el valor de las discusiones abiertas; una visión compartida, una dirección común y las oportunidades de trabajar en equipo . contribuyen aun conflicto positivo. Convertirse en una organización conflictivamente positiva, como otras grandes tareas, requiere un desarrollo continuo.

2.3.10.2. ETAPAS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN EL CONFLICTO POSITIVO

Existen cuatro etapas para convertirse en una organización conflictivamente positiva:

1. Gerentes y empleados desarrollan una creencia compartida de que el conflicto positivo puede ser útil para ellos y para la organización.
2. Gerentes y empleados adquieren una base común de conocimiento acerca de manejar el conflicto. Ellos leen sobre el tema, lo discuten y descubren un compromiso compartido hacia la utilización del conflicto positivo.
3. Gerentes y empleados trabajan juntos para fortalecer su diversidad, para desarrollar metas en conjunto y *fortalecerse* mutuamente.
4. Gerentes y empleados promueven el mejoramiento continuo.

2.3.10.3. CONFIANZA

En base en la confianza, las personas pueden proponer ideas y contribuir al trabajo en grupo porque piensan que, de igual manera, ellos pueden confiar en otros.

La confianza es una idea compleja, pero consiste fundamentalmente en el sentimiento de que uno se puede apoyar en otros. La confianza involucra revelar información que hace a una persona vulnerable, ya que otros pueden usarla en su contra.

El manejo del conflicto positivo crea una confianza mutua. Si las personas creen que sus ideas y propuestas han sido aceptadas y tomadas en cuenta, sienten confianza en sí mismas y en su organización.

2.3.10.4. CONFLICTO POSITIVO Y LIDERAZGO CONTEMPORÁNEO

La perspectiva del conflicto positivo define la naturaleza del liderazgo contemporáneo, la cual contradice la noción de que los líderes fuertes toman decisiones unilateralmente. Un líder contemporáneo establece un clima para la exploración de alternativas y el análisis de relaciones frustradas. El punto de vista del conflicto positivo desecha la idea de la lealtad como una forma de acuerdo y sumisión. Los subordinados leales se sienten obligados a expresar sus puntos de vista acerca de la manera en que sus jefes pueden estar interfiriendo con sus propias aspiraciones.

2.3.10.5. TRABAJO EN EQUIPO Y EL CONFLICTO POSITIVO

Los grupos no son una respuesta mágica a todas las enfermedades organizacionales, ni tampoco convierten automática mente a una compañía en ganadora. Los equipos de trabajo presentan un gran potencial, pero existe un sinnúmero de problemas que amenazan su desempeño. La visión del conflicto positivo conforma una alternativa para manejar y entender a los grupos de trabajo, con la finalidad de que se conviertan en equipos productivos.

Los conflictos representan una prueba para los grupos de trabajo. Si éstos son manejados adecuadamente, el potencial productivo que representa el trabajo en equipo se cumple. Si los conflictos son manejados incorrectamente, los grupos se convierten en una anarquía donde las ideas grupales son suprimidas.

Hasta aquí hemos visto algunas de las principales teorías relacionadas con el estudio del Liderazgo, la Comunicación y el Conflicto (variables a analizar en nuestra investigación) en las organizaciones.

Pasemos ahora a explicar la metodología a seguir y analicemos posteriormente los resultados obtenidos.

3.1. JUSTIFICACION

La dinámica actual de la economía mundial, derivada del desarrollo tecnológico y los cambios geopolíticos y comerciales, ha dado origen a una estructura de mercado sumamente competitiva, que obliga a las empresas, gobierno y sociedad, a adaptarse de manera rápida y eficaz al turbulento medio ambiente, si es que desean sobrevivir.

Bajo este contexto, resulta de vital importancia, contar con directivos altamente calificados, pero sobre todo, que sean verdaderos líderes de sus organizaciones, que cuenten con la visión y la capacidad para sortear los obstáculos que se presenten y las conduzcan con éxito hacia el logro de sus objetivos.

Sin embargo, la formación de un líder requiere, aparte de sus habilidades personales y su experiencia, de herramientas y técnicas que le permitan conocer y potenciar sus capacidades de dirección, y así mejorar el desempeño de su labor. Es por ello, que la formación de los directivos debe ser consciente y planeada de manera que le permita adquirir habilidades gerenciales.

Debido precisamente, al papel tan importante que juega el líder formal dentro de una organización, es que en la actualidad, se imparten diversos talleres, cursos y diplomados de capacitación en México, tal es el caso del que imparte el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), al cual asisten tanto personas de estructuras centralizadas, como personas de estructuras descentralizadas.

Por otro lado, consideramos que las recientes investigaciones entorno al liderazgo, la comunicación y la negociación, han arrojado evidencia suficiente como para establecer que no son las características personales y la forma de ejercer el liderazgo de una persona al interior de una organización y/o sociedad, las que determinan la cultura, el clima y la estructura existentes en las mismas, sino que son la estructura, la cultura y el sistema, los que determinan la forma de ser y actuar de un líder formal y también porque no, de uno informal.

Un claro ejemplo de lo anterior, lo encontramos en México, donde la estructura e ideología existentes en el sector público (burocrática), han obstaculizado hasta el día de hoy, la implementación de mejoras que permitan el crecimiento y desarrollo del país y de sus integrantes.

Como se puede notar, la estructura si determina, o por lo menos limita el campo de acción de muchos, por no decir que de todos los líderes formales.

Sin embargo, no hay que olvidar que aun dentro del mismo sistema, existen diferentes organismos y dependencias que se ven mayor o menormente afectados

por la burocracia, por ejemplo, en las dependencias descentralizadas, el campo de acción de un líder formal, es más amplio, participa más y puede dejar que su gente participe también, mientras que en los organismos pertenecientes al sector central, el énfasis en la estructura jerárquica y en el respeto a las reglas es mayor.

Es precisamente por todo lo anterior, que podemos percatarnos de la importancia que tiene ser un buen líder para la consecución de los objetivos y la productividad de cualquier tipo de organización, sea ésta, pequeña, mediana o grande; pública o privada; centralizada o descentralizada.

Por ultimo, es importante recordar, que un líder, tiene que guiar, tiene que motivar, tiene que saber escuchar, tiene que saber negociar, pero sobre todo tiene que saber, que sus subordinados son la herramienta más importante que tiene para cumplir con su trabajo, pero también la que requiere de más atención y cuidados.

3.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante el resto de este siglo, es casi seguro que aumentará la interdependencia entre los individuos, las organizaciones y la sociedad, ya que a medida que los desafíos: crecimiento de la población, el desempleo, la inflación y otros problemas que no acabaríamos de enumerar, aumenten su nivel de complejidad; nuestra sociedad se enfrentará a exigencias crecientes que requerirán de soluciones. Sin embargo, los individuos y la sociedad en su conjunto responderán a esas oportunidades por medio de nuestro invento más creativo: *Las Organizaciones*.

Luego de que las organizaciones le dieran mayor importancia a las instituciones en demérito de las personas, hoy día, es indispensable la detección y formación de directivos - hombres y mujeres- capaces de dirigir, orientar y fortalecer el esfuerzo colectivo hacia la continua innovación y adaptación a las nuevas circunstancias.

Es por eso que hoy, en nuestros días, se hace demasiado énfasis en la relevancia de las habilidades y talentos de los líderes.

Es por ello, que los directivos pueden recurrir a programas de capacitación que les proporcionarán los elementos fundamentales que integran la función directiva²⁷, con la finalidad de mejorar la calidad y el desempeño de su labor en el perfeccionamiento de su tarea y la relación con el personal a su cargo.

Requerimos entonces, de un nuevo líder que enfrente en términos de la globalización; la competitividad, las necesidades socioeconómicas y la excelencia en el servicio en todo tipo de organización. También necesitamos de un individuo capaz de conocerse, de buscar permanentemente su mejoramiento y que tenga una gran capacidad de aprendizaje y de cambio.

Por otra parte, a pesar de que se han desarrollado y publicado numerosos estudios sobre el tema de liderazgo y abarcado los rasgos, características y necesidades tanto de los que ejercen el papel de conductores como el de las instituciones; en el campo de las ciencias sociales y en el de las ciencias económico-administrativas; no se han propuesto instrumentos o técnicas que nos permitan identificar y medir los estilos de dirección característicos de las Organizaciones en México.

Por lo tanto respondiendo a esta inquietud, consideramos de suma importancia conocer y determinar:

²⁷ Diversas investigaciones realizadas por economistas y administradores muestran que las habilidades directivas fundamentales son doce: comunicación, trabajo en equipo, manejo de la información, análisis de problemas y toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, delegación, motivación, capacitación y desarrollo, sistemas de información, manejo de sistemas computarizados, creatividad e innovación, selección y evaluación de idiomas.

“¿CUAL ES EL PERFIL DE LOS LÍDERES DEL SECTOR PÚBLICO (CENTRALIZADO Y DESCENTRALIZADO) ACTUALMENTE?”**3.3. OBJETIVOS**

- Identificar los estilos de liderazgo, comunicación y conflicto del personal en los puestos de mando en el sector publico (centralizado y descentralizado).
- Identificar el grado de influencia de la burocracia del sistema en el estilo de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos de los líderes formales del sector público (centralizado y descentralizado).
- Identificar el grado de influencia de la estructura de las organización en el estilo de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos de los líderes formales del sector público (centralizado y descentralizado).
- Identificar el porcentaje de cambio entre los grupos participantes (homogéneos y heterogéneos) en el Diplomado

3.4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Qué tanto influye la burocracia del sistema en el estilo de dirección, manejo del conflicto y la comunicación con los subordinados de los dirigentes en mandos medios y superiores de las instituciones del sector público?
- ¿ Que tipo de estructura (centralizada o descentralizada) favorece más al liderazgo, a la comunicación y a la negociación?
- De acuerdo con los datos arrojados al final del Diplomado ¿en qué clase de grupos (abiertos o cerrados) se registro el porcentaje más alto de cambio?

3.5. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Las hipótesis pueden definirse como proposiciones tentativas acerca de las posibles relaciones entre dos o más variables.

En este caso las hipótesis propuestas tienen por objetivo mostrar si existen diferencias o no entre grupos cerrados y abiertos; así como entre organismos centralizados y descentralizados después de tomar el diplomado en el “Perfeccionamiento De Estrategias Gerenciales”. Las hipótesis a comprobar son las siguientes:

H_A: Existen diferencias significativas entre los perfiles de los grupos cerrados²⁸ y los grupos abiertos, participantes en el Diplomado en el perfeccionamiento de estrategias gerenciales desde en el estilo de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos al término de éste.

H_o: No existen diferencias significativas entre los perfiles de los grupos cerrados y los grupos abiertos²⁹, participantes en el Diplomado en el perfeccionamiento de estrategias gerenciales en el estilo de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos al término de éste.

H_A: Existen diferencias significativas entre los perfiles de los grupos participantes en el Diplomado miembros de un organismo centralizado³⁰ y un organismo descentralizado.

H_o: Existen diferencias significativas entre los perfiles de los grupos participantes en el Diplomado miembros de un organismo centralizado y un organismo descentralizado³¹.

3.5.1. HIPOTESIS ESTADISTICA DE CORRELACION

HE: El haber tomado el diplomado de capacitación, modifico el estilo de dirección, comunicación y negociación de los directivos de los diversos grupos participantes, situación que se refleja en la evaluación actual de dichos participantes y que se expresa en una correlación negativa débil de - 0.10 y positiva débil de + 0.10 dentro de la escala de Pearson.

3.5.2. HIPOTESIS DESCRIPTIVA

H_D: Si después de calculada la prueba T de Student, ésta es mayor que la base correspondiente, entonces los directivos que participaron en el diplomado de Administración y Mejora Continua o Diplomado de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales, presentaron cambios en las variables estudiadas.

²⁸ Grupos cerrados. Grupos de participantes de una sola dependencia u organismo del sector público.

²⁹ Grupo abierto. Grupos de participantes de diversos organismos del sector público o dependencias.

³⁰ Organismo centralizado. Es aquel organismo cuyas acciones y comportamiento dependen de la Presidencia de la República (Secretarías)

³¹ Organismo descentralizado. Organismo con autonomía del Estado. (Dependencias de Gobierno)

3.6. VARIABLES

Una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse.

Las variables adquieren valor para la investigación científica cuándo pueden ser relacionadas con otras (formar parte de una hipótesis o una teoría).

Las variables de estudio de la presente investigación son:

VARIABLE INDEPENDIENTE. Tipo de organismo (centralizado, descentralizado), Tiempo (antes y después del diplomado), tipo de grupo (abierto o cerrado), el diplomado.

VARIABLE DEPENDIENTE. Estilo de liderazgo, Tipo de Comunicación y habilidad de negociación.

VARIABLES OPERACIONALES. El diplomado en el perfeccionamiento de estrategias gerenciales y su influencia sobre las variables dependientes, influencia del tipo de grupo, influencia de la burocracia como sistema, los directivos, la influencia de la estructura de la organización, el tipo de organismo, correlación de Pearson y T - Student, Descripción de los instrumentos.

VARIABLES CONCEPTUALES. Burocracia, Estructura, Centralización, Descentralización, Liderazgo, Manejo de conflictos, Comunicación, Grupo, Grupo abierto, Grupo cerrado, Perfil del funcionario público.

3.7. TIPO DE INVESTIGACIÓN

CORRELACIONAL – EVALUATIVA – DESCRIPTIVA

CORRELACIONAL. Se considera correlacional puesto que se utilizará como base de medida la escala de correlación de Pearson, después se compararán los resultados obtenidos entre el antes y el después del curso, entre los participantes de un mismo grupo y entre grupos.

DESCRIPTIVA. Se considera descriptiva por que relaciona elementos y los describe en base a la información obtenida.

EVALUATIVA. Se considera evaluativa, por que se emplean instrumentos que nos permiten medir y comparar variables, asignarles un número y obtener una evaluación mediante la estadística descriptiva.

3.8. UNIVERSO

- Todos los participantes del diplomado evaluados durante los años 1997-2001, de los grupos cerrados (CISEN, CNA, IMSS), abiertos (SHCP, SECRETARIA DEL MEDIO AMBIENTE, S.S., STC, SEGOB, ISSSTE, SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES, SEDESOL, PEMEX, UNICOTA, SM, DGDF, CONACULTA).

3.9. SUJETOS

Nuestro estudio esta conformado por sujetos ubicados en puestos de alto mando de las diferentes organizaciones del sector centralizado y descentralizado que participaron en el Diplomado de Administración y mejora continua, impartido por el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), durante los años 1997 – 2001.

3.9.1. CARACTERÍSTICAS

De acuerdo con la información recopilada por medio de los test aplicados y contenida en el directorio proporcionado por el INAP, encontramos que algunas de las características que sobresalen en los sujetos de nuestro estudio, es que la mayoría de éstos cuenta con un nivel de estudios que va del bachillerato a una licenciatura, en su mayoría los participantes de los diplomados son hombres además de que los participantes desempeñan un puesto de responsabilidad media o alta: son responsables de algún proyecto o tienen un cargo de mandos medios o de dirección, y todos son casados. Cabe mencionar que estas características se determinaron también en base a la información proporcionada por los participantes del diplomado.

Sin embargo, no hay que olvidar que el único e indispensable requisito que necesitábamos para los sujetos de nuestro estudio, es que éstos hubiesen participado en alguno de los diplomados citados anteriormente y contar con los resultados obtenidos en los cuestionarios que respondieron en ese entonces, mismos que responderán nuevamente.

3.10. TIPO DE MUESTREO

- **Muestreo No Probabilístico.** No depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o del que hace la muestra.

3.10.1. TAMAÑO DE LA MUESTRA

En este caso, de un total de 101 participantes registrados, se realizó una selección previa que nos llevó a reunir una población de 70 participantes, de los cuales dispuestos y localizables solo son 56. Por tanto, el tamaño de nuestra muestra es de 56 participantes.

Lo anterior, se debe a dos factores incidentes básicos, el primero, no contamos con las referencias actuales de todos los participantes, y el segundo, responde a las constantes reestructuraciones sufridas en las diferentes organizaciones donde se labora. En algunos casos, nos encontramos con que ya no trabajaban en dicha dependencia o bien, ya habían cambiado de puesto o departamento.

3.10.2. LIMITES DE LA MUESTRA

- Solo formaran parte de la muestra, los participantes que sean localizados.
- La muestra tendrá que ser significativa en función a la población total.

3.11. RECOLECCIÓN DE LOS DATOS

En lo que respecta a la recolección de los datos cabe mencionar que ésta fue de dos tipos:

- Documental. Por que se recurrió a investigaciones anteriores (tesinas y cuadernillos)
- De campo. Por que se aplicarán y codificarán nuevos cuestionarios a los participantes actuales.

Es decir, primeramente se recolectaron tesinas y cuadernillos de trabajo de las personas que asistieron a los diplomados de Administración y Mejora Continua de las generaciones 97, 98, 99, 2000 y 2001. Se extrajeron únicamente aquellos cuadernillos que contarán con los tres cuestionarios de nuestro interés: Estilo de Liderazgo, Estilo de Comunicación y Manejo de Conflictos.

Posteriormente, se visitó sólo aquellos participantes a los cuales no se les aplicaron los cuestionarios una vez terminado el diplomado, se les explicó el objeto de la investigación y se les pidió su participación voluntaria, si éste accedía a participar, entonces se efectuaba la aplicación de los tres .

Cabe mencionar que al momento de aplicar los cuestionarios a los participantes, se les pedía su ayuda (nos proporcionarán la ubicación actual de

alguno de sus compañeros del diplomado) para localizar a alguno de los sujetos de nuestro estudio. Así pues, mediante las referencias proporcionadas por los mismos participantes se pudieron encontrar a algunos participantes del diplomado. Por otra parte, hay que remarcar que dichos cuestionarios solamente se aplicaron a los participantes que pudieron localizarse y de los cuales se contaba con sus resultados de autoevaluación inicial (generaciones 97, 98, 99, 2000 y 2001).

3.11.1. ANÁLISIS DE LOS DATOS

Los métodos que se emplearán para analizar los datos recopilados son:

- Estadística Descriptiva. Se utiliza para describir los datos. La estadística descriptiva, nos permite por un lado, darle una distribución a los datos que nos arroja la información recopilada, y por otro, nos da la oportunidad de sacar medidas de tendencia central (Media, Mediana y Moda).
- Correlación. Una de las herramientas que se utilizarán para efectuar el análisis de los datos recolectados es la Correlación de Pearson. Esta es una prueba estadística que sirve para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón.

Es decir, en nuestro caso; por medio de esta prueba se observará en que grado se dieron los cambios en cada una de las variables a estudiarse y se ubicará la correlación obtenida dentro de la escala de Pearson.

- 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.

- Estadística Inferencial. Esta Nos permite inferir sobre los estadígrafos.

La Estadística Inferencial puede ser utilizada para dos procedimientos:

- a) Probar hipótesis
 - b) Estimar parámetros.
- T-Student. Es una prueba estadística para evaluar si dos grupos difieren entre sí de manera significativa respecto a sus medias.

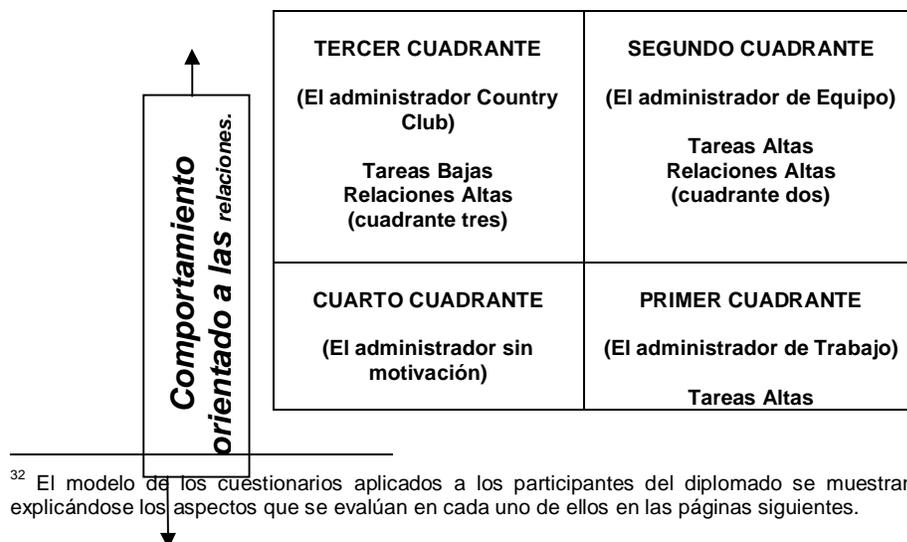
3.12. INSTRUMENTOS DE MEDICION

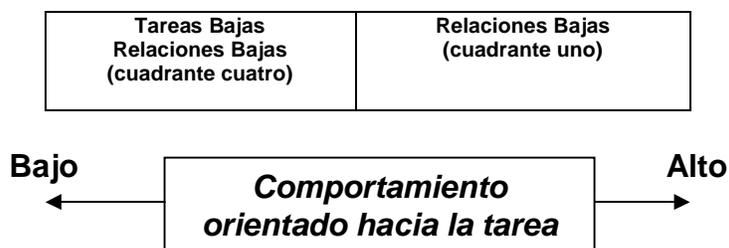
Para poder llevar a cabo esta investigación y comprobación de nuestras hipótesis se han retomado tres cuestionarios: “Estilo de liderazgo” de **Paul Hersey y Ken Blanchard**, “Estilo de Comunicación” contenido en el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP y “Manejo de Conflictos” de Thomas Kilman³² los cuales nos servirán para verificar si el diplomado, en el cual participaron los directivos de las diferentes instituciones, modifico o cambio su estilo de dirección, comunicación y negociación; así como para determinar si existe un perfil homogéneo en los directivos de dicha institución.

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

3.12.1. ESTILO DE LIDERAZGO

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





3.12.1.1. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO

Este cuestionario esta compuesto por 12 items presentados en forma de afirmaciones y ante los cuales se pide la reacción del sujeto (ver anexo2).

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

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

SITUACIÓN (pregunta)	DETERMINACIÓN DE LAS POSIBILIDADES DE ADAPTACIÓN EN CUANTO AL ESTILO DE DIRECCIÓN ALTERNATIVAS DE ACCION (TABLA 2)			
	(1)	(2)	(3)	(4)
1	+2	-1	+1	-2
2	+2	-2	+1	-1
3	+1	-1	-2	+2
4	+1	-2	+2	-1
5	-2	+1	+2	-1
6	-1	+1	-2	+2
7	-2	+2	-1	+1
8	+2	-1	-2	+2

9	-2	+1	+2	-1
10	+1	-2	-1	+2
11	-2	+2	-1	+1
12	-1	+2	-2	+1
Subtotal				
			Total	

Una vez que el participante del diplomado selecciono su respuesta en base a cada situación descrita, se pasa a la calificación del cuestionario. Como se verá en los siguientes puntos, las respuestas seleccionadas por el participante se ubicaran en dos tablas las cuales se interrelacionan entre sí.

3.12.1.2. CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO

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

De esta forma, cada subtotal representa el puntaje obtenido por el participante en cada cuadrante o alternativa de acción³³. Por último, luego de haber calculado los subtotales; se calculará un total sumando el subtotal de cada columna (alternativa de acción) el cual debe corresponder al total calculado de la segunda tabla. Por otra parte, después de haber completado la primera tabla se pasa al llenado de la tabla denominada Determinación de las Posibilidades de Adaptación al Estilo de Dirección (tabla 2). En ésta, como se puede observar a cada respuesta y para cada situación le corresponde una puntuación. Por lo tanto; aquí se ubicará la respuesta seleccionada por el participante considerando su opción de respuesta verticalmente (a, b, c, d) y el numero de la situación de forma horizontal. Donde se intercepten situación-respuesta se encontrará un valor numérico el cual deberá marcarse.

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

³³ Ubicar los resultados obtenidos por el participante en cada uno de los cuadrantes correspondientes en función al esquema que se presenta en el anexo 3 "Modelo Tridimensional del Dirigente".

3.12.2. ESTILO DE COMUNICACIÓN

Para determinar el estilo de comunicación de cada uno de los participantes del diplomado se retomo el cuestionario contenido en el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP ya que éste nos sirve para evaluar los cinco componentes de la comunicación³⁴:

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

Cabe destacar que en base a la evaluación de estos cinco elementos, podremos determinar para cada participante el puntaje obtenido en cada uno de ellos y por lo tanto con cual de éstos presenta mayor dificultad para desenvolverse en sus relaciones interpersonales de comunicación. Por otra parte, podemos ubicar el Estilo de Comunicación del participante dentro de alguno de los siguientes³⁵:

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

3.12.2.1. DESCRIPCION DEL INSTRUMENTO

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

³⁴ Estos cinco componentes de la comunicación se explican detalladamente en la parte teórica referente a este tema.

³⁵ Los estilos de Comunicación y sus características se muestran en el anexo 6.

ESTILO DE COMUNICACIÓN			
Nº DE PREGUNTA	(TABLA 3) ALTERNATIVA DE RESPUESTA Y PUNTAJE		
	SI	NO	ALGUNAS VECES
1	3	0	2
2	3	0	2
3	0	3	1
4	0	3	1
5	3	0	2
6	0	3	1
7	3	0	2
8	0	3	1
9	3	0	2
10	0	3	1
11	3	0	2
12	3	0	2
13	0	3	1
14	3	0	2
15	3	0	2
16	0	3	1
17	0	3	1
18	0	3	1
19	3	0	2
20	3	0	2
21	0	3	1
22	0	3	1
23	3	0	2
24	0	3	1
25	0	3	1
26	3	0	2
27	0	3	1
28	0	3	1
29	3	0	2
30	0	3	1
31	3	0	2
32	3	0	2
33	0	3	1
34	3	0	2
35	0	3	1
36	3	0	2
37	0	3	1
38	3	0	2
39	0	3	1
40	3	0	2
Total			
	Total global		

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

3.12.2.2. CALIFICACION DEL INSTRUMENTO

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

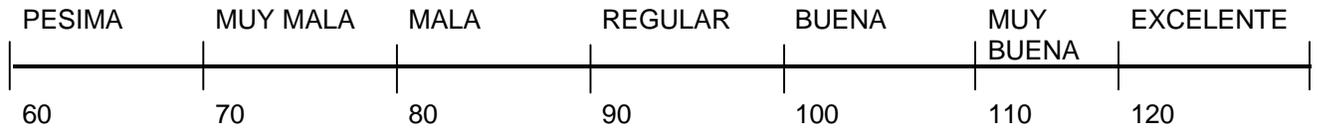
Así mismo cabe señalar que para cada área específica de la comunicación se tiene una puntuación máxima y determinado numero de preguntas las cuales son representativas del concepto que se evalúa. Por lo tanto, para determinar el puntaje de cada una de las cinco áreas específicas a evaluarse por medio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

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

DETERMINACIÓN DE LAS AREAS ESPECIFICAS DE LA COMUNICACIÓN (TABLA 4)					
PUNTUACIÓN MAXIMA	CLAVE	CONCEPTO	PREGUNTAS	PUNTUACIÓN OBTENIDA	DIFERENCIA
21	C	AUTOPERCEPCION (Concepto de sí mismo)	6.16. 23 .37 .38 39. 40.		
24	E	ESCUCHAR (Poner atención)	2. 9. 10. 29. 30. 31. 34. 35		
18	CE	CLARIDAD DE EXPRESIÓN (Saber comunicarse)	11. 3. 4. 1. 32. 36		
30	ES	CAPACIDAD PARA EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS (Constructivamente)	8.12.15. 7.18. 19. 20. 21. 28. 33.		
27	GA	GRADO DE APERTURA (Para los demás)	5. 7. 13. 14. 22. 24 25 .26. 27		

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

ESCALA DE EVALUACIÓN
(TABLA 5)



3.12.3. MANEJO DE CONFLICTOS

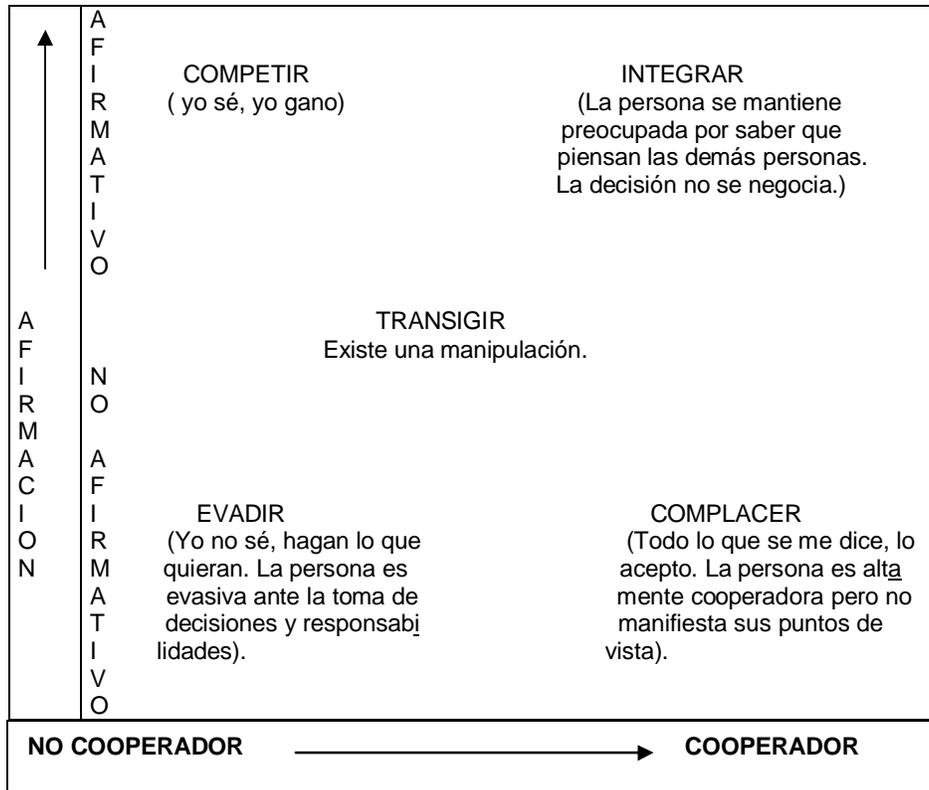
Este cuestionario se ha tomado del modelo diseñado por **Thomas Kilmann** el cual evalúa el comportamiento de una persona en situaciones de conflicto, es decir situaciones en las que los intereses de dos personas parecen ser incompatibles. En dichas situaciones se puede describir el comportamiento de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

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

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

- **Competir.** Es altamente asertivo y de baja cooperación. El individuo persigue sus propios intereses a expensas de las demás personas. Aquí existe una orientación hacia el poder en donde una persona utiliza cualquier método que le parezca apropiado para imponer su posición.
- **Integrar (colaborar).** Es de alta asertividad y alta cooperación. El individuo involucra un esfuerzo para enfrentar a otra persona y encontrar una solución que satisfaga los intereses de las partes involucradas. Aquí se profundiza en la situación para identificar alternativas que contemplen ambos intereses.
- **Transigir (comprometerse).** Es un punto intermedio entre asertividad y cooperación. Aquí el objetivo es encontrar una solución que parcialmente satisfaga ambas partes; por lo tanto, implica dividir las diferencias, intercambiar concesiones o buscar rápidamente una posición intermedia.
- **Evadir (evitar).** Es de baja asertividad y baja cooperación. Aquí el individuo no persigue sus propios intereses ni los de otras personas, simplemente no enfrenta el conflicto. Por ejemplo, esta forma se puede presentar cuando diplomáticamente se busca evitar algún asunto posponiéndolo para después o retirándose la persona ante una situación amenazante.
- **Complacer (acomodar).** Es de baja asertividad y alta cooperación. Aquí el individuo niega sus propios intereses a favor de los de las demás personas, existe un elemento de autosacrificio o bien puede tomar la forma de autogenerosidad o caridad, al obedecer las ordenes de otras personas aún cuando no sea lo más conveniente.

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



3.12.3.1. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO

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

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

TABULACION DEL CUESTIONARIO DTK (TABLA 6)					
Comportamiento Pregunta (No.)	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A
19		A		B	
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A
TOTAL*					

3.12.3.2. CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO

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

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

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

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

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

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

3.13. METODO DE ANÁLISIS 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 estandar, 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 las modificaciones o cambios en las variables medidas de acuerdo con la puntuación bruta obtenida por el participante. A continuación, presentaremos la información recopilada y estudiada de acuerdo a la prueba estadística aplicada y método de análisis empleado.

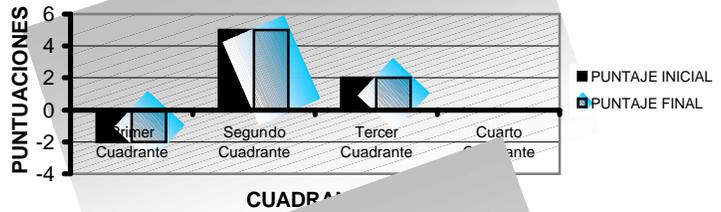
3.14. PRESENTACIÓN DE LA INFORMACION

Una vez recolectada la información del puntaje obtenido por cada uno de los participantes, en los tres instrumentos de medición (tanto inicial como final); se procedió a concentrar dicha información en grupos. Es decir, para cada variable de estudio (Liderazgo, Comunicación y Manejo de Conflictos) se separo a los participantes por tipo de grupo y de organización y/o institución.

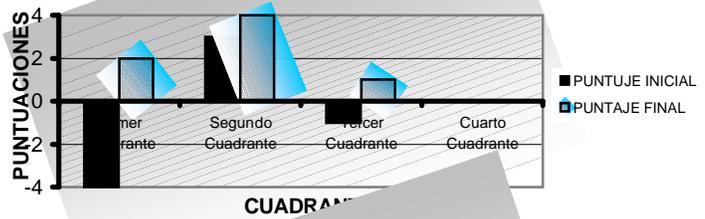
Así pues, para fines descriptivos y como complemento del método de análisis a emplearse, se presenta dicha información de forma grafica así como algunos parámetros estadísticos como: media, moda, mediana; lo que nos permitirá determinar las tendencias de comportamiento presentadas en cada caso.

DIPLOMADO: DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
 TIPO DE GRUPO: HOMOGENEO
 DEPENDENCIA: COMISION NACIONAL DE AGUA
 No. DE PARTICIPANTES: 12
 INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE LIDERAZGO

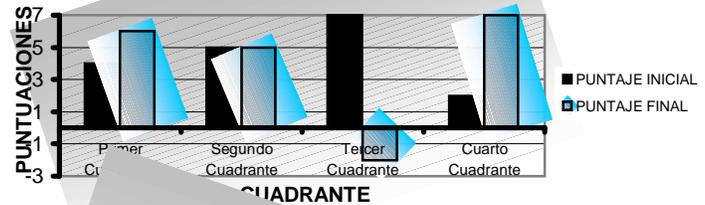
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
ALVAREZ ZAUCO MIGUEL ANGEL		
Primer Cuadrante	-2	-2
Segundo Cuadrante	5	5
Tercer Cuadrante	2	2
Cuarto Cuadrante	0	0
Total	5	5



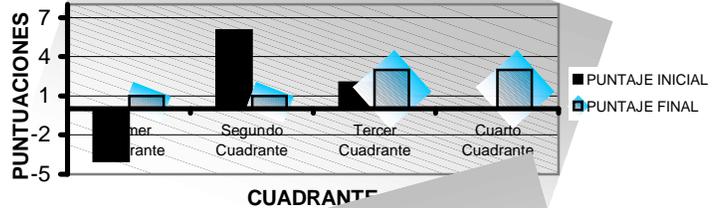
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
CALVARIO ROBLES AMADO		
Primer Cuadrante	-4	2
Segundo Cuadrante	3	4
Tercer Cuadrante	-1	1
Cuarto Cuadrante	0	0
Total	-2	7



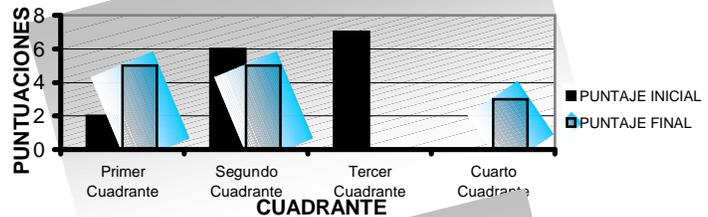
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
ESPARZA MEZA ALEJANDRO		
Primer Cuadrante	4	6
Segundo Cuadrante	5	5
Tercer Cuadrante	7	-2
Cuarto Cuadrante	2	7
Total	18	16



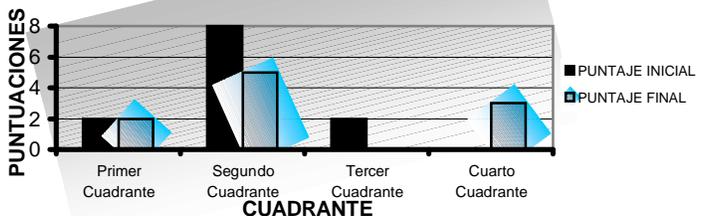
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
ESTRADA HEREDIA GRACIELA		
Primer Cuadrante	-4	1
Segundo Cuadrante	6	1
Tercer Cuadrante	2	3
Cuarto Cuadrante	0	3
Total	4	8



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
GARCES SANDOVAL ARTURO		
Primer Cuadrante	2	5
Segundo Cuadrante	6	5
Tercer Cuadrante	7	0
Cuarto Cuadrante	0	3
Total	15	13

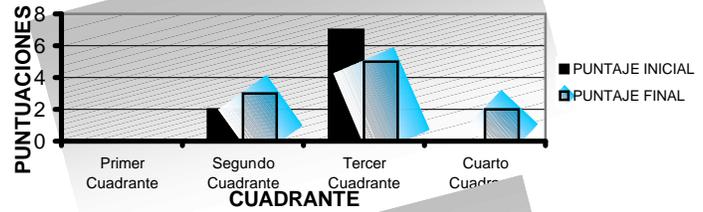


NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
HERNANDEZ GONZALEZ PEDRO		
Primer Cuadrante	2	2
Segundo Cuadrante	8	5
Tercer Cuadrante	2	0
Cuarto Cuadrante	0	3
Total	12	10



TIPO DE GRUPO: HOMOGENEO
 DEPENDENCIA: COMISION NACIONAL DE AGUA
 No. DE PARTICIPANTES: 12
 INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE LIDERAZGO

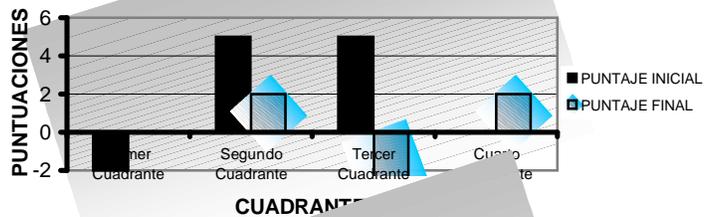
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
HERNANDEZ VALDEZ ENRIQUE		
Primer Cuadrante	0	0
Segundo Cuadrante	2	3
Tercer Cuadrante	7	5
Cuarto Cuadrante	0	2
Total	9	10



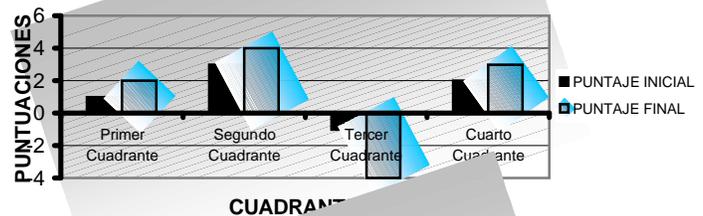
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
JUAREZ JIMENEZ FABIOLA		
Primer Cuadrante	4	2
Segundo Cuadrante	6	2
Tercer Cuadrante	3	7
Cuarto Cuadrante	0	1
Total	13	12



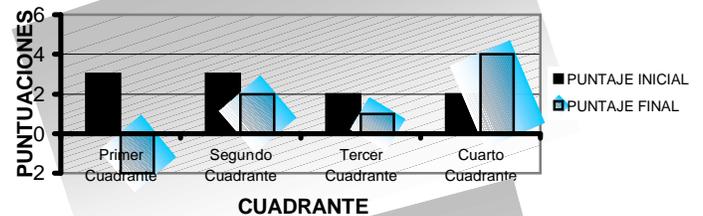
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
NAJERA HERNANDEZ FRANCISCO		
Primer Cuadrante	-2	0
Segundo Cuadrante	5	2
Tercer Cuadrante	5	-5
Cuarto Cuadrante	0	2
Total	8	-1



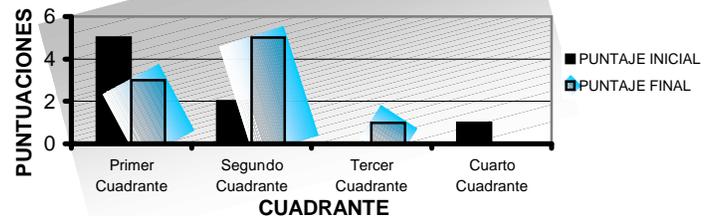
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
ORDAZ JIMENEZ ANDRES		
Primer Cuadrante	1	2
Segundo Cuadrante	3	4
Tercer Cuadrante	-1	-4
Cuarto Cuadrante	2	3
Total	5	5



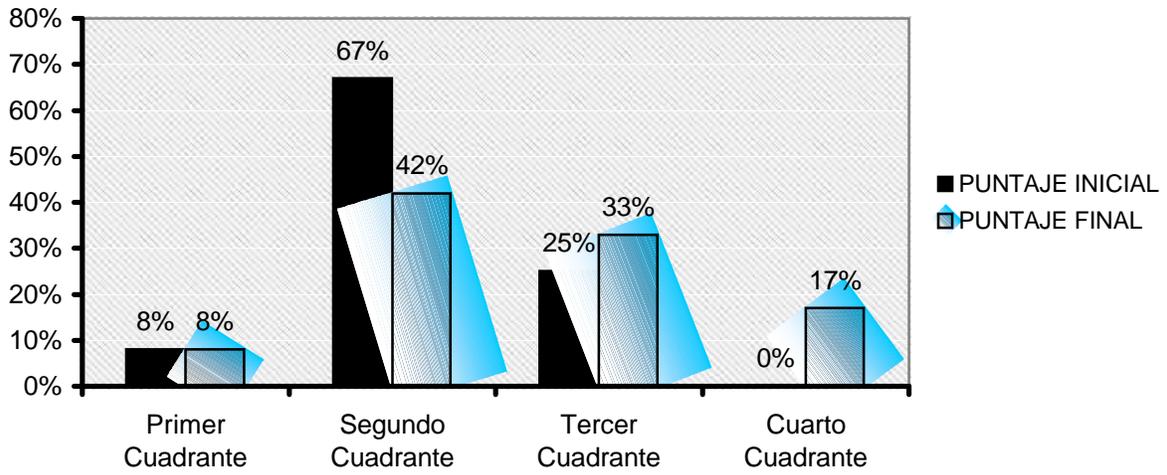
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
REYES AMBROSIO MAURO		
Primer Cuadrante	3	-2
Segundo Cuadrante	3	2
Tercer Cuadrante	2	1
Cuarto Cuadrante	2	4
Total	10	5



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
ROSALES GOMEZ FELIPE DE JESUS		
Primer Cuadrante	5	3
Segundo Cuadrante	2	5
Tercer Cuadrante	0	1
Cuarto Cuadrante	1	0
Total	8	9



RESULTADOS GENERALES DEL GRUPO



DIPLOMADO: DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

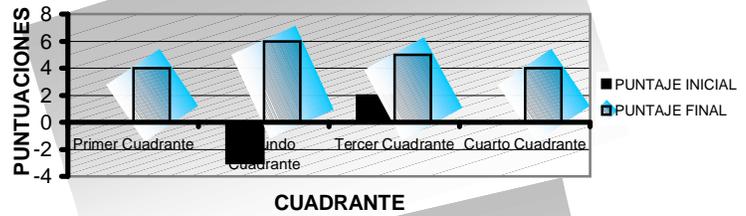
TIPO DE GRUPO: HOMOGENEA

DEPENDENCIA: CISEN

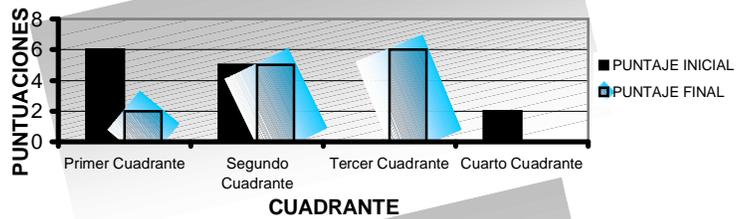
No. DE PARTICIPANTES: 12

INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE LIDERAZGO

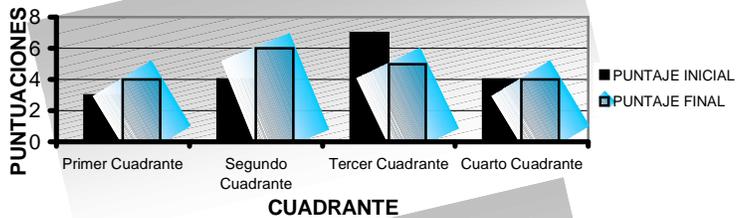
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
ALCOCER ESTRADA RAMIRO		
Primer Cuadrante	0	4
Segundo Cuadrante	-3	6
Tercer Cuadrante	2	5
Cuarto Cuadrante	0	4
Total	-1	19



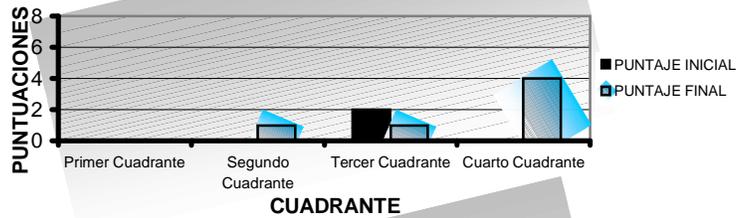
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
BACA AGUILERA ROCIO ALEJANDRA		
Primer Cuadrante	6	2
Segundo Cuadrante	5	5
Tercer Cuadrante	0	6
Cuarto Cuadrante	2	0
Total	13	13



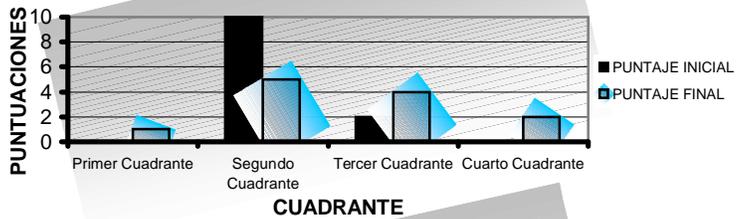
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
BARRERA GARCIA PABLO ANTONIO		
Primer Cuadrante	3	4
Segundo Cuadrante	4	6
Tercer Cuadrante	7	5
Cuarto Cuadrante	4	4
Total	18	19



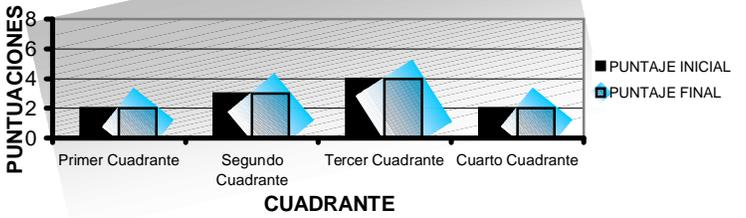
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
DEL OLMO GONZALEZ RICARDO		
Primer Cuadrante	0	0
Segundo Cuadrante	0	1
Tercer Cuadrante	2	1
Cuarto Cuadrante	0	4
Total	2	6



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
FLORES ROSSO LUIS MANUEL		
Primer Cuadrante	0	1
Segundo Cuadrante	10	5
Tercer Cuadrante	2	4
Cuarto Cuadrante	0	2
Total	12	12



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
GONZALEZ ALVAREZ ANA MARIA		
Primer Cuadrante	2	2
Segundo Cuadrante	3	3
Tercer Cuadrante	4	4
Cuarto Cuadrante	2	2
Total	11	11



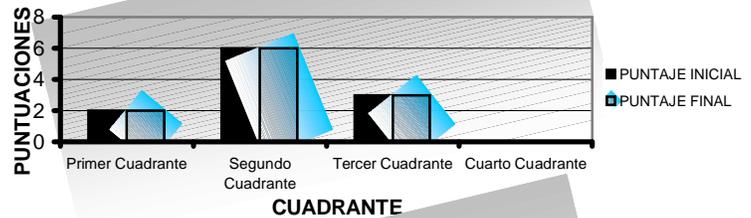
DIPLOMADO: DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

TIPO DE GRUPO: HOMOGENEA
 DEPENDENCIA: CISEN
 No. DE PARTICIPANTES: 12
 INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE LIDERAZGO

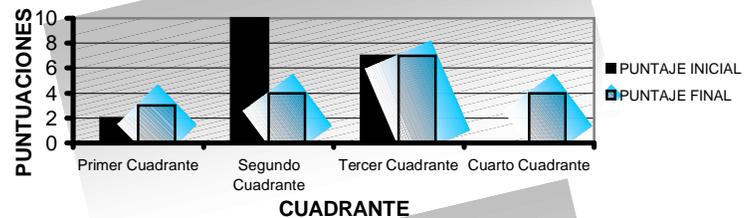
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
MARTINEZ BECERRIL JOSE LUIS		
Primer Cuadrante	4	-1
Segundo Cuadrante	6	-2
Tercer Cuadrante	0	-2
Cuarto Cuadrante	2	-2
Total	12	-7



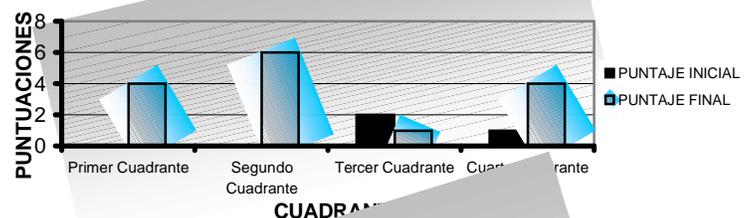
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
MORALES FERNANDEZ NORA ARLETTE		
Primer Cuadrante	2	2
Segundo Cuadrante	6	6
Tercer Cuadrante	3	3
Cuarto Cuadrante	0	0
Total	11	11



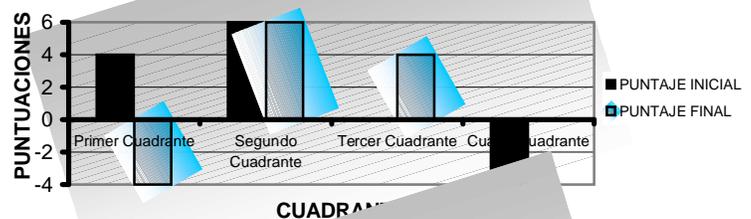
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
PEREZ HERNANDEZ ENRIQUE		
Primer Cuadrante	2	3
Segundo Cuadrante	10	4
Tercer Cuadrante	7	7
Cuarto Cuadrante	0	4
Total	19	18



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
RAMOS HERNANDEZ LETICIA		
Primer Cuadrante	0	4
Segundo Cuadrante	0	6
Tercer Cuadrante	2	1
Cuarto Cuadrante	1	4
Total	3	15



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
SOLIS LEMUS SERGIO OSVALDO		
Primer Cuadrante	4	-4
Segundo Cuadrante	6	6
Tercer Cuadrante	0	4
Cuarto Cuadrante	-4	0
Total	6	6

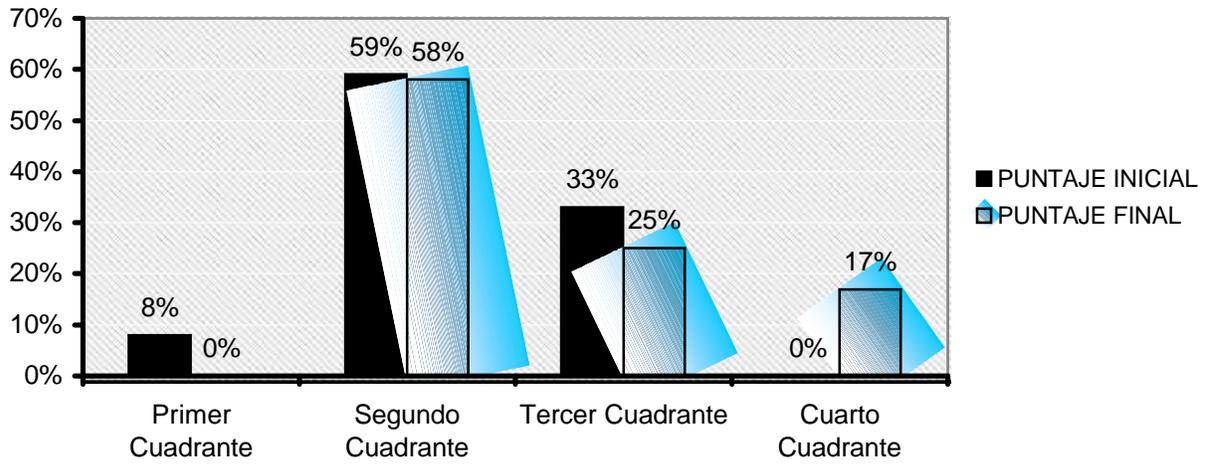


NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
VARGAS PATIÑO JESUS MANUEL		
Primer Cuadrante	-4	0
Segundo Cuadrante	3	5
Tercer Cuadrante	0	5
Cuarto Cuadrante	0	4
Total	-1	14



DEPENDENCIA: CISEN
No. DE PARTICIPANTES: 12
INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE LIDERAZGO

RESULTADOS GENERALES DEL GRUPO



DIPLOMADO: DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

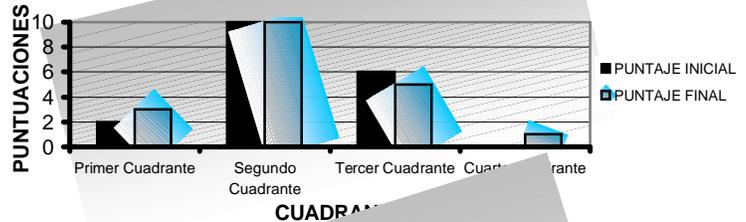
TIPO DE GRUPO: HOMOGENEA

DEPENDENCIA: IMSS

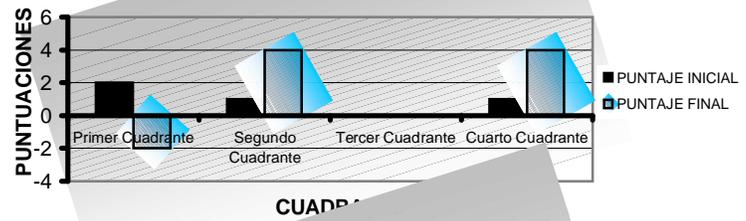
No. DE PARTICIPANTES: 7

INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE LIDERAZGO

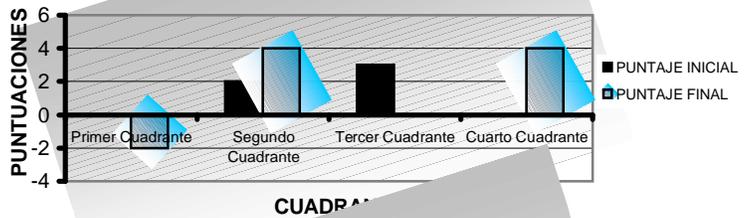
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
ALVA GARFIAS JOSE ALBERTO		
Primer Cuadrante	2	3
Segundo Cuadrante	10	10
Tercer Cuadrante	6	5
Cuarto Cuadrante	0	1
Total	18	19



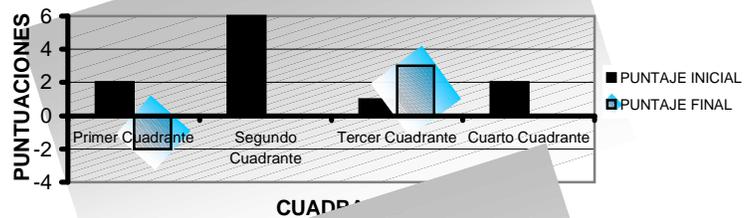
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
BALVANERA ORTIZ EUNICE ANDREA		
Primer Cuadrante	2	-2
Segundo Cuadrante	1	4
Tercer Cuadrante	0	0
Cuarto Cuadrante	1	4
Total	4	6



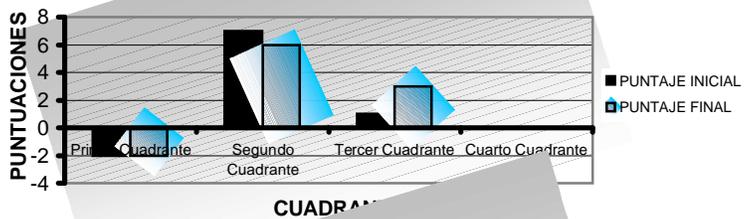
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
BARROS DEL CAMPO MA. DEL PILAR		
Primer Cuadrante	0	-2
Segundo Cuadrante	2	4
Tercer Cuadrante	3	0
Cuarto Cuadrante	0	4
Total	5	6



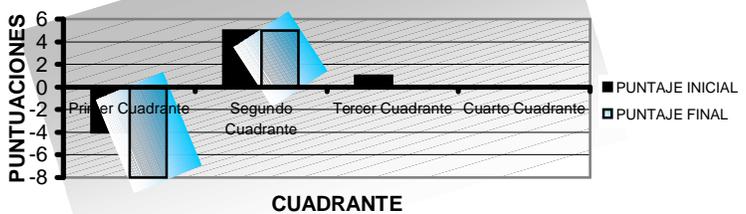
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
BONILLA CHAVEZ NINO RENE		
Primer Cuadrante	2	-2
Segundo Cuadrante	6	0
Tercer Cuadrante	1	3
Cuarto Cuadrante	2	0
Total	11	1



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
CADENA ROJAS ANGELA REBECA		
Primer Cuadrante	-2	-2
Segundo Cuadrante	7	6
Tercer Cuadrante	1	3
Cuarto Cuadrante	0	0
Total	6	7

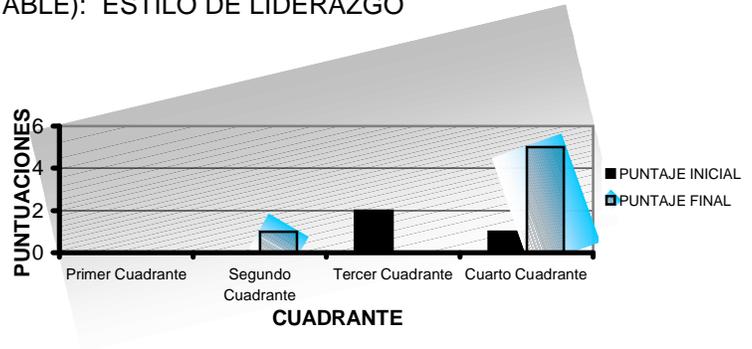


NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
OCHOA MORALES JOAQUIN		
Primer Cuadrante	-4	-8
Segundo Cuadrante	5	5
Tercer Cuadrante	1	0
Cuarto Cuadrante	0	0
Total	2	-3

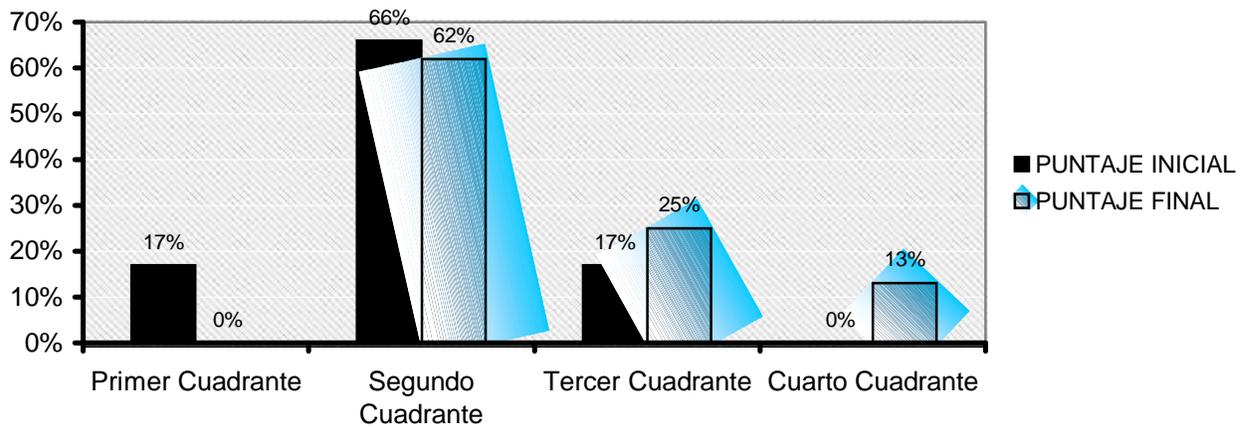


TIPO DE GRUPO: HOMOGENEA
 DEPENDENCIA: IMSS
 No. DE PARTICIPANTES: 7
 INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE LIDERAZGO

NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
ROMERO CORDOVA ERNESTO		
Primer Cuadrante	0	0
Segundo Cuadrante	0	1
Tercer Cuadrante	2	0
Cuarto Cuadrante	1	5
Total	3	6

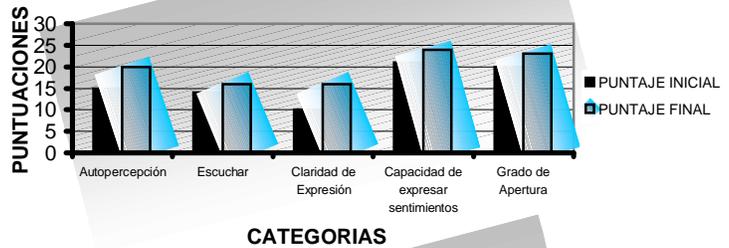


RESULTADOS GENERALES DEL GRUPO

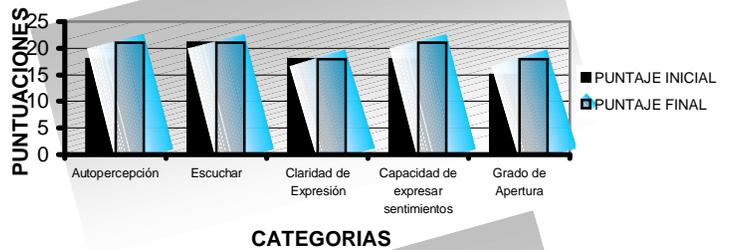


DIPLOMADO: DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
 TIPO DE GRUPO: HOMOGENEO
 DEPENDENCIA: COMISION NACIONAL DE AGUA
 No. DE PARTICIPANTES: 12
 INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE COMUNICACIÓN

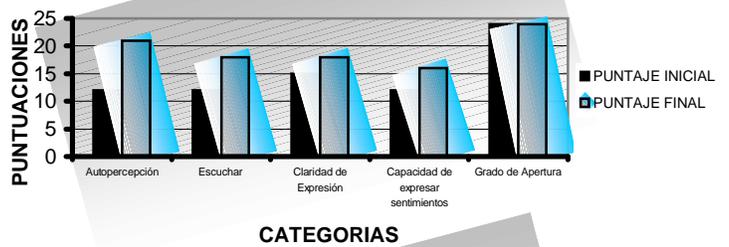
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
ALVAREZ ZAUCO MIGUEL ANGEL		
Autopercepción	15	20
Escuchar	14	16
Claridad de Expresión	10	16
Capacidad de expresar sentimientos	21	24
Grado de Apertura	20	23
Total	80	99



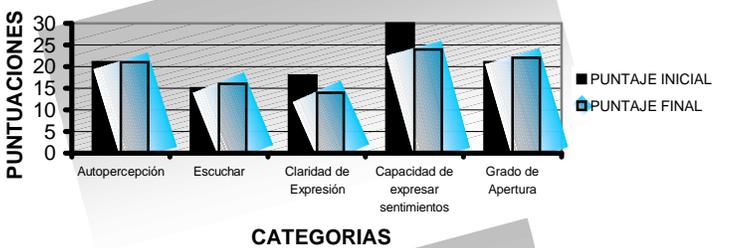
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
CALVARIO ROBLES AMADO		
Autopercepción	18	21
Escuchar	21	21
Claridad de Expresión	18	18
Capacidad de expresar sentimientos	18	21
Grado de Apertura	15	18
Total	90	99



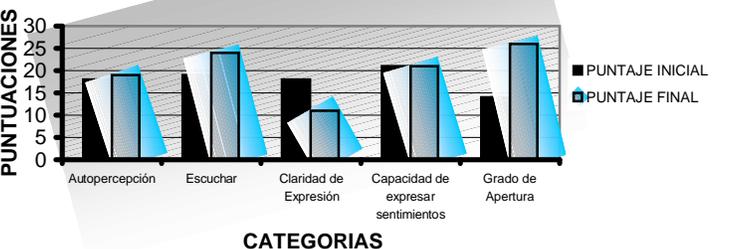
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
ESPARZA MEZA ALEJANDRO		
Autopercepción	12	21
Escuchar	12	18
Claridad de Expresión	15	18
Capacidad de expresar sentimientos	12	16
Grado de Apertura	24	24
Total	75	97



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
ESTRADA HEREDIA GRACIELA		
Autopercepción	21	21
Escuchar	15	16
Claridad de Expresión	18	14
Capacidad de expresar sentimientos	30	24
Grado de Apertura	21	22
Total	105	97

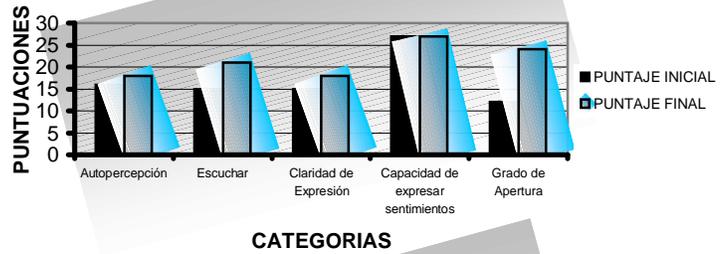


NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
GARCES SANDOVAL ARTURO		
Autopercepción	18	19
Escuchar	19	24
Claridad de Expresión	18	11
Capacidad de expresar sentimientos	21	21
Grado de Apertura	14	26
Total	90	101

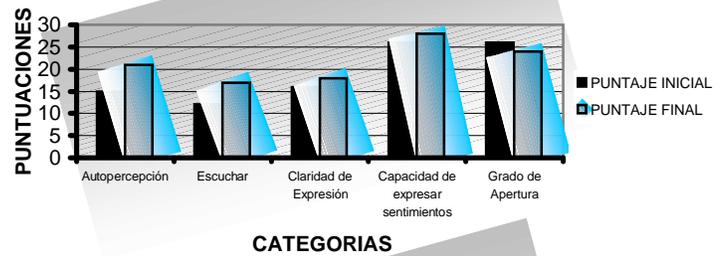


TIPO DE GRUPO: HOMOGENEO
 DEPENDENCIA: COMISION NACIONAL DE AGUA
 No. DE PARTICIPANTES: 12
 INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE COMUNICACIÓN

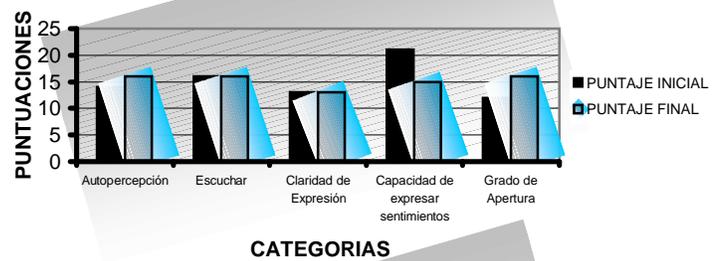
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
HERNANDEZ GONZALEZ PEDRO		
Autopercepción	16	18
Escuchar	15	21
Claridad de Expresión	15	18
Capacidad de expresar sentimientos	27	27
Grado de Apertura	12	24
Total	85	108



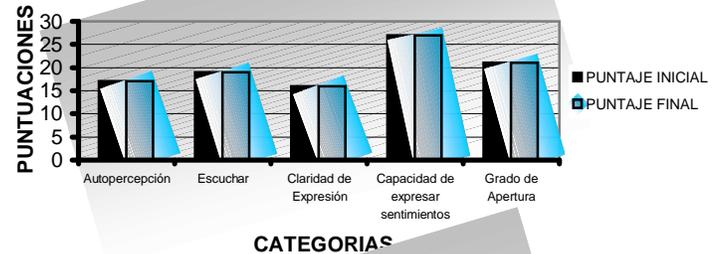
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
HERNANDEZ VALDEZ ENRIQUE		
Autopercepción	15	21
Escuchar	12	17
Claridad de Expresión	16	18
Capacidad de expresar sentimientos	26	28
Grado de Apertura	26	24
Total	95	108



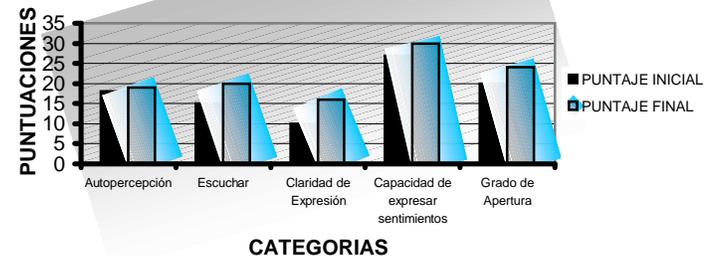
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
JUAREZ JIMENEZ FABIOLA		
Autopercepción	14	16
Escuchar	16	16
Claridad de Expresión	13	13
Capacidad de expresar sentimientos	21	15
Grado de Apertura	12	16
Total	76	76



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
NAJERA HERNANDEZ FRANCISCO		
Autopercepción	17	17
Escuchar	19	19
Claridad de Expresión	16	16
Capacidad de expresar sentimientos	27	27
Grado de Apertura	21	21
Total	100	100

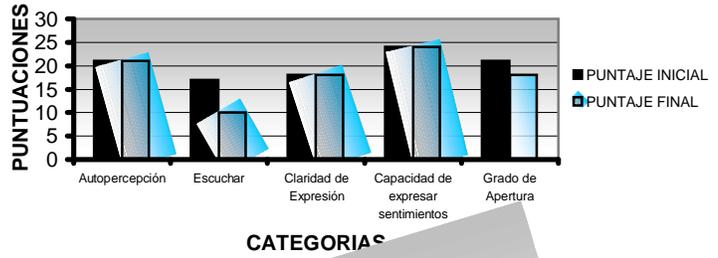


NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
ORDAZ JIMENEZ ANDRES		
Autopercepción	18	19
Escuchar	15	20
Claridad de Expresión	10	16
Capacidad de expresar sentimientos	27	30
Grado de Apertura	20	24
Total	90	109

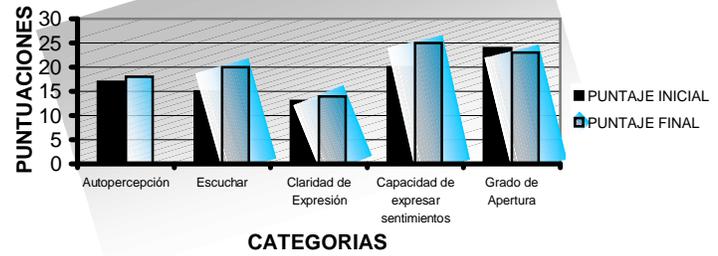


DEPENDENCIA: COMISION NACIONAL DE AGUA
 No. DE PARTICIPANTES: 12
 INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE COMUNICACIÓN

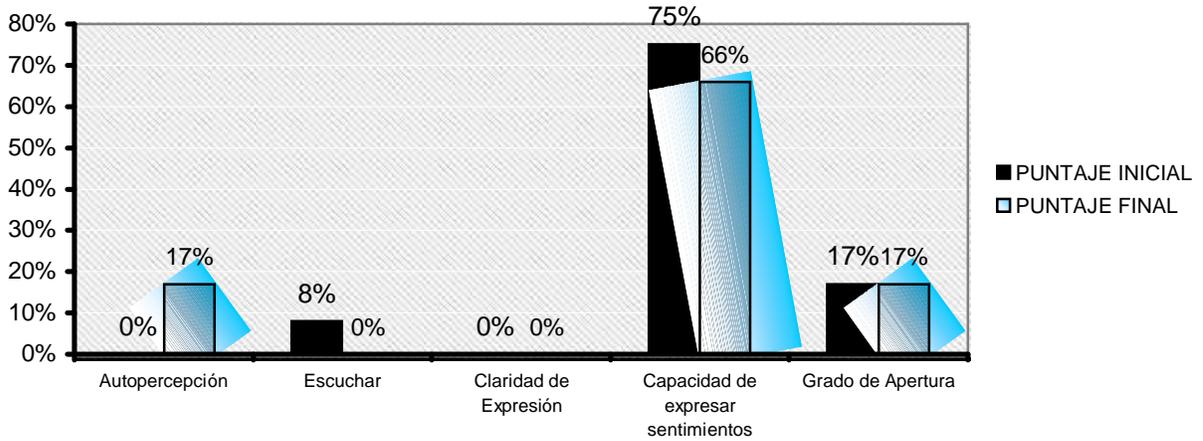
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
REYES AMBROSIO MAURO		
Autopercepción	21	21
Escuchar	17	10
Claridad de Expresión	18	18
Capacidad de expresar sentimientos	24	24
Grado de Apertura	21	18
Total	101	91



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
ROSALES GOMEZ FELIPE DE JESUS		
Autopercepción	17	18
Escuchar	15	20
Claridad de Expresión	13	14
Capacidad de expresar sentimientos	20	25
Grado de Apertura	24	23
Total	89	100



RESULTADOS GENERALES DEL GRUPO



DIPLOMADO: DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

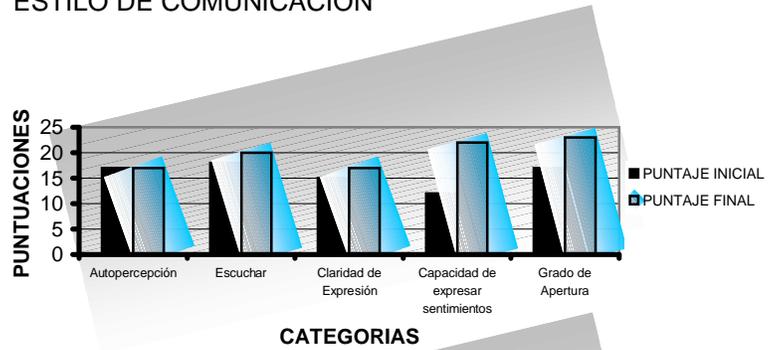
TIPO DE GRUPO: HOMOGENEA

DEPENDENCIA: CISEN

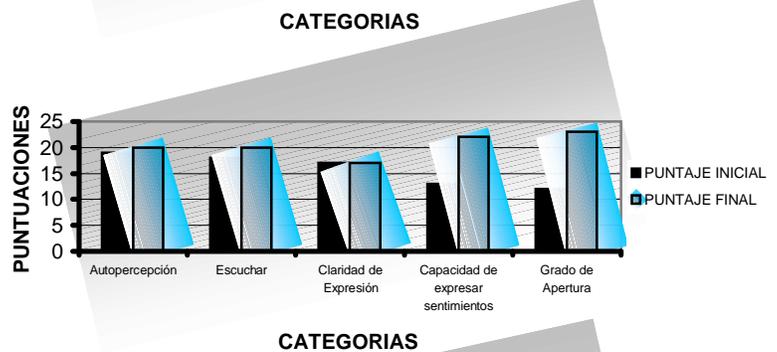
No. DE PARTICIPANTES: 12

INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE COMUNICACIÓN

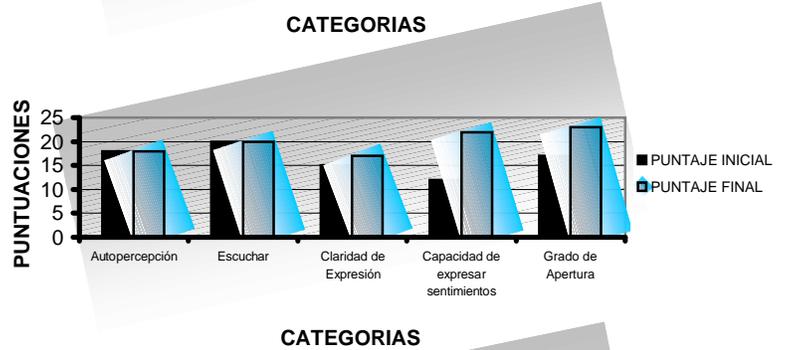
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
ALCOGER ESTRADA RAMIRO		
Autopercepción	17	17
Escuchar	18	20
Claridad de Expresión	15	17
Capacidad de expresar sentimientos	12	22
Grado de Apertura	17	23
Total	79	99



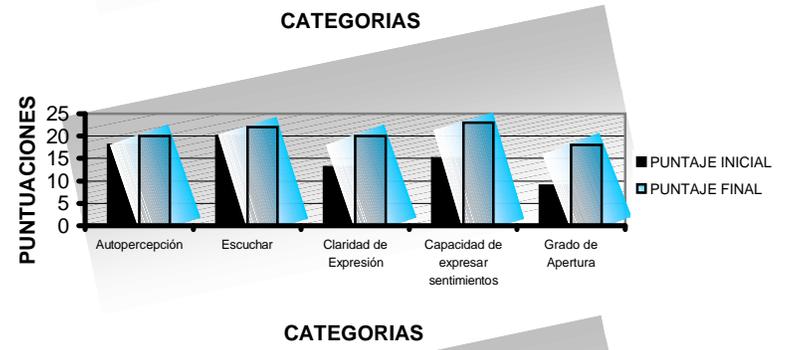
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
BACA AGUILERA ROCIO ALEJANDRA		
Autopercepción	19	20
Escuchar	18	20
Claridad de Expresión	17	17
Capacidad de expresar sentimientos	13	22
Grado de Apertura	12	23
Total	79	102



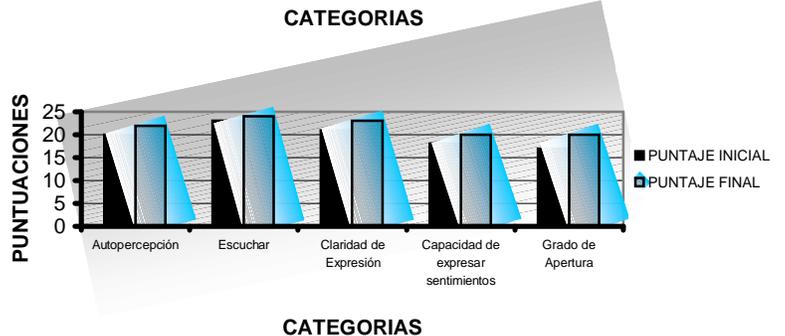
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
BARRERA GARCIA PABLO ANTONIO		
Autopercepción	18	18
Escuchar	20	20
Claridad de Expresión	15	17
Capacidad de expresar sentimientos	12	22
Grado de Apertura	17	23
Total	82	100



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
DEL OLMO GONZALEZ RICARDO		
Autopercepción	18	20
Escuchar	20	22
Claridad de Expresión	13	20
Capacidad de expresar sentimientos	15	23
Grado de Apertura	9	18
Total	75	103



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
FLORES ROSSO LUIS MANUEL		
Autopercepción	20	22
Escuchar	23	24
Claridad de Expresión	21	23
Capacidad de expresar sentimientos	18	20
Grado de Apertura	17	20
Total	99	109

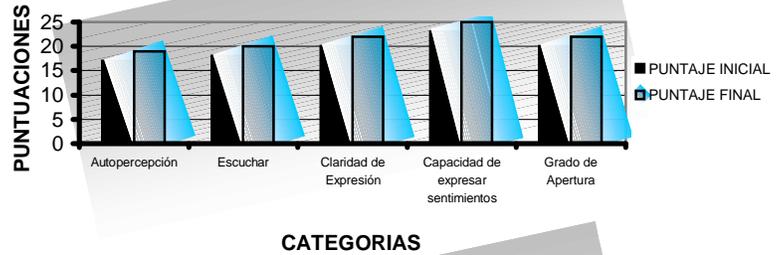


DIPLOMADO: DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

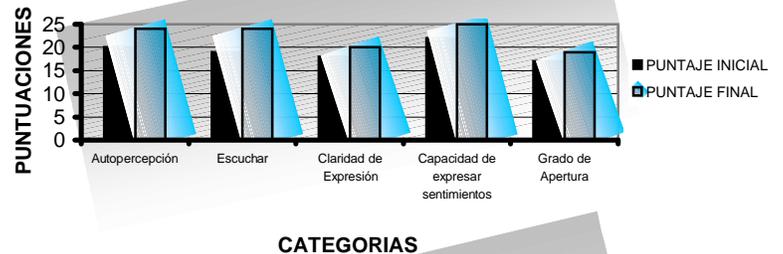
TIPO DE GRUPO: HOMOGENEA

DEPENDENCIA: CISEN
 No. DE PARTICIPANTES: 12
 INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE COMUNICACIÓN

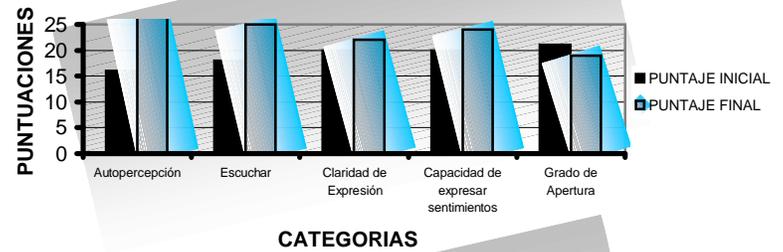
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
GONZALEZ ALVAREZ ANA MARIA		
Autopercepción	17	19
Escuchar	18	20
Claridad de Expresión	20	22
Capacidad de expresar sentimientos	23	25
Grado de Apertura	20	22
Total	98	108



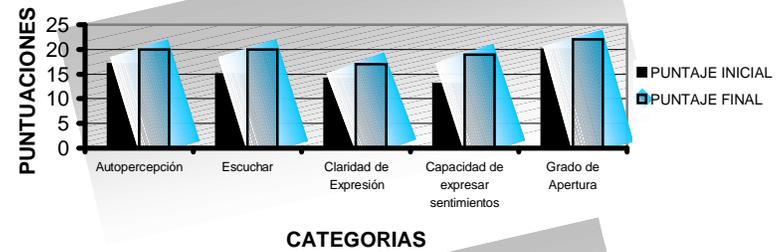
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
MARTINEZ BECERRIL JOSE LUIS		
Autopercepción	20	24
Escuchar	19	24
Claridad de Expresión	18	20
Capacidad de expresar sentimientos	22	25
Grado de Apertura	17	19
Total	96	112



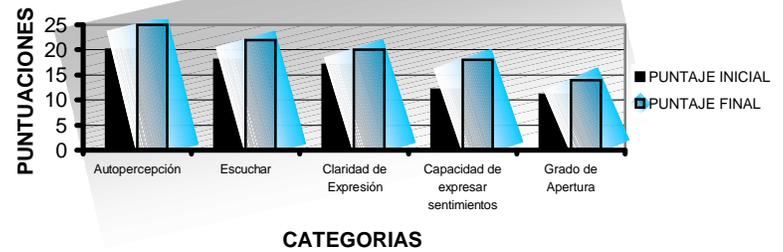
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
MORALES FERNANDEZ NORA ARLETTE		
Autopercepción	16	27
Escuchar	18	25
Claridad de Expresión	20	22
Capacidad de expresar sentimientos	20	24
Grado de Apertura	21	19
Total	95	117



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
PEREZ HERNANDEZ ENRIQUE		
Autopercepción	17	20
Escuchar	15	20
Claridad de Expresión	14	17
Capacidad de expresar sentimientos	13	19
Grado de Apertura	20	22
Total	79	98



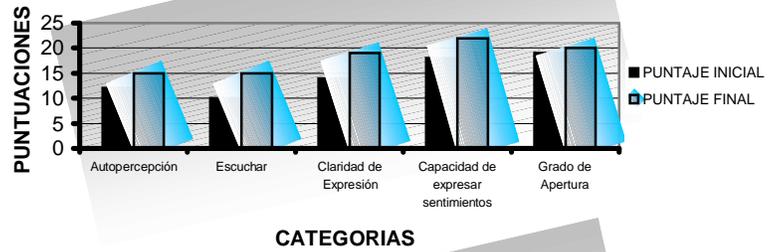
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
RAMOS HERNANDEZ LETICIA		
Autopercepción	20	25
Escuchar	18	22
Claridad de Expresión	17	20
Capacidad de expresar sentimientos	12	18
Grado de Apertura	11	14
Total	78	99



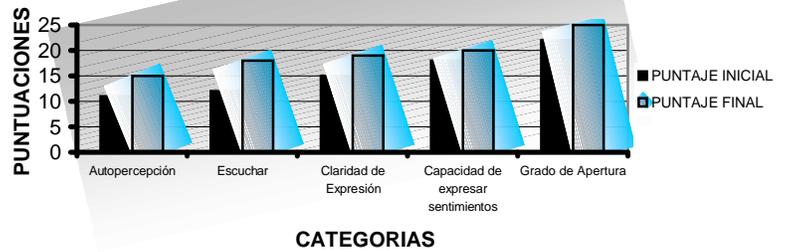
DIPLOMADO: DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
 TIPO DE GRUPO: HOMOGNEA
 DEPENDENCIA: CISEN
 No. DE PARTICIPANTES: 12

INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE COMUNICACIÓN

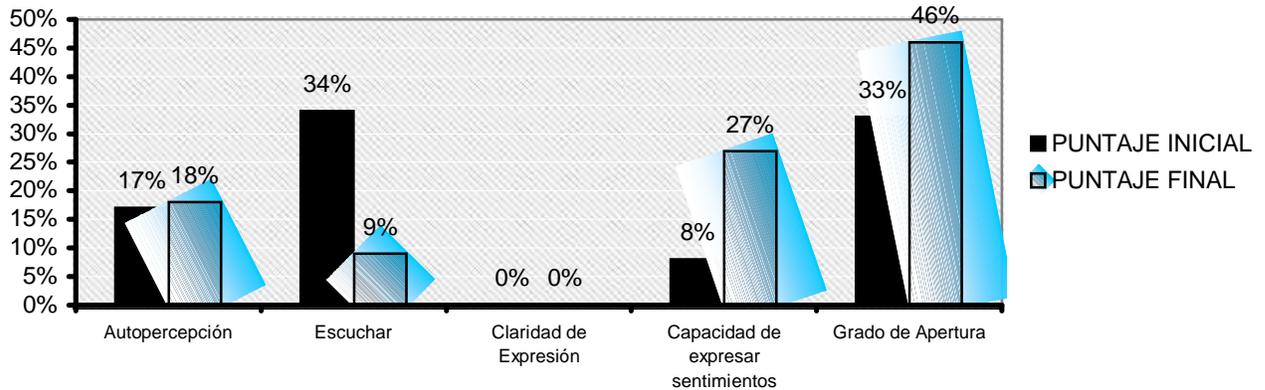
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
SOLIS LEMUS SERGIO OSVALDO		
Autopercepción	12	15
Escuchar	10	15
Claridad de Expresión	14	19
Capacidad de expresar sentimientos	18	22
Grado de Apertura	19	20
Total	73	91



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
VARGAS PATIÑO JESUS MANUEL		
Autopercepción	11	15
Escuchar	12	18
Claridad de Expresión	15	19
Capacidad de expresar sentimientos	18	20
Grado de Apertura	22	25
Total	78	97



RESULTADOS GENERALES DEL GRUPO



DIPLOMADO: DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

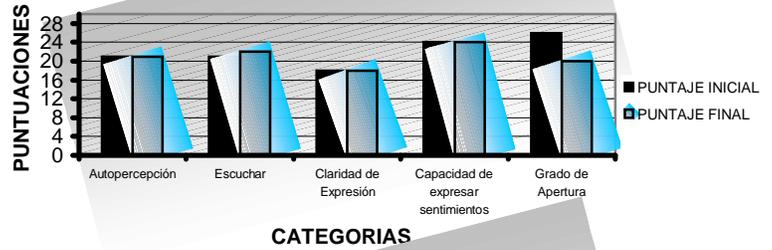
TIPO DE GRUPO: HOMOGENEA

DEPENDENCIA: IMSS

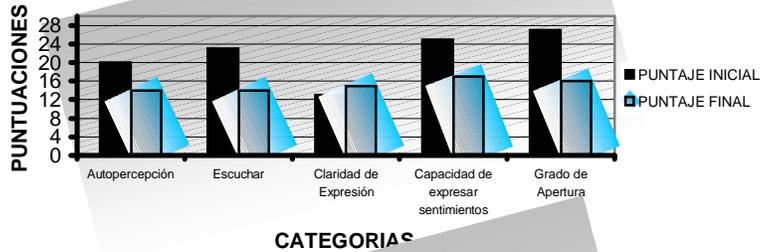
No. DE PARTICIPANTES: 7

INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE COMUNICACIÓN

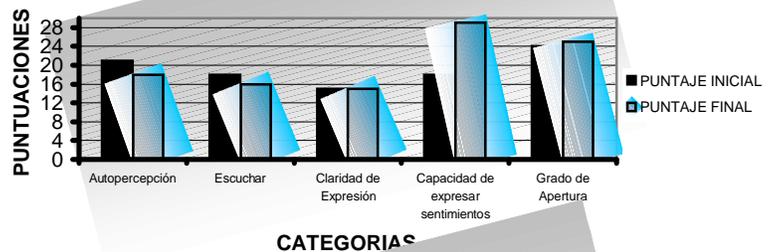
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
ALVA GARFIAS JOSE ALBERTO		
Autopercepción	21	21
Escuchar	21	22
Claridad de Expresión	18	18
Capacidad de expresar sentimientos	24	24
Grado de Apertura	26	20
Total	110	105



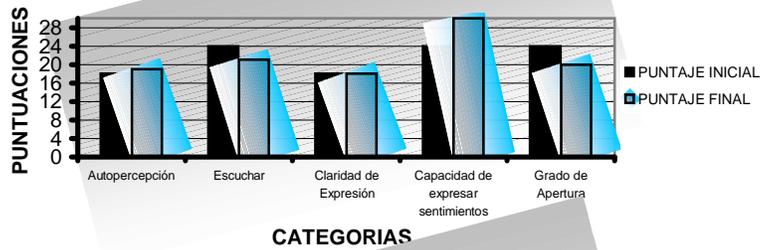
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
BALVANERA ORTIZ EUNICE ANDREA		
Autopercepción	20	14
Escuchar	23	14
Claridad de Expresión	13	15
Capacidad de expresar sentimientos	25	17
Grado de Apertura	27	16
Total	108	76



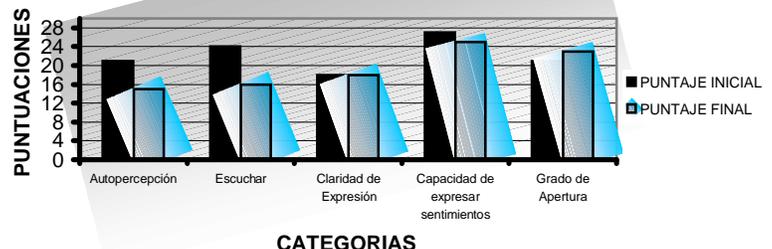
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
BARROS DEL CAMPO MA. DEL PILAR		
Autopercepción	21	18
Escuchar	18	16
Claridad de Expresión	15	15
Capacidad de expresar sentimientos	18	29
Grado de Apertura	24	25
Total	96	103



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
BONILLA CHAVEZ NINO RENE		
Autopercepción	18	19
Escuchar	24	21
Claridad de Expresión	18	18
Capacidad de expresar sentimientos	24	30
Grado de Apertura	24	20
Total	108	108

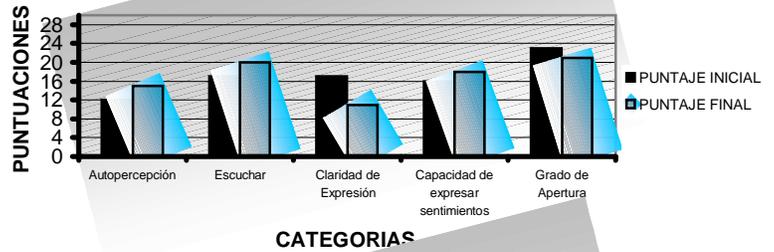


NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
CADENA ROJAS ANGELA REBECA		
Autopercepción	21	15
Escuchar	24	16
Claridad de Expresión	18	18
Capacidad de expresar sentimientos	27	25
Grado de Apertura	21	23
Total	111	97

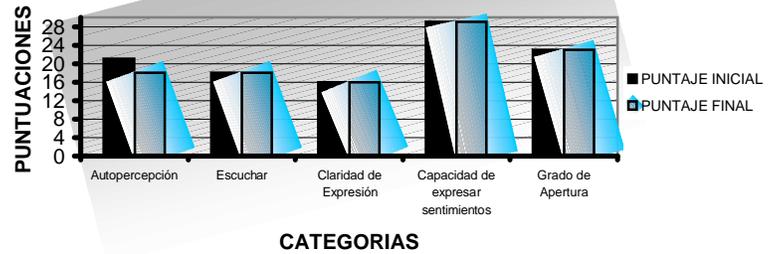


TIPO DE GRUPO: HOMOGENEA
 DEPENDENCIA: IMSS
 No. DE PARTICIPANTES: 7
 INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE COMUNICACIÓN

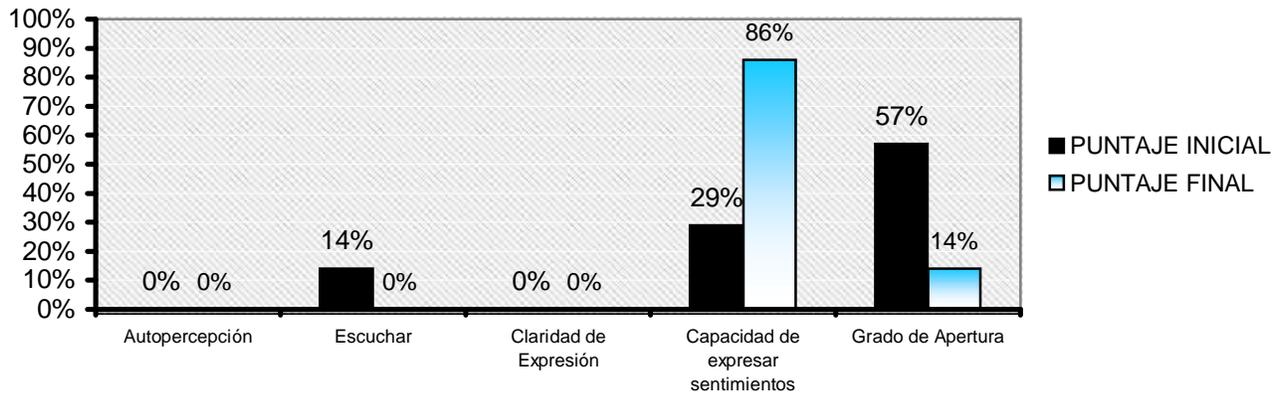
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
OCHOA MORALES JOAQUIN		
Autopercepción	12	15
Escuchar	17	20
Claridad de Expresión	17	11
Capacidad de expresar sentimientos	16	18
Grado de Apertura	23	21
Total	85	85



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
ROMERO CORDOVA ERNESTO		
Autopercepción	21	18
Escuchar	18	18
Claridad de Expresión	16	16
Capacidad de expresar sentimientos	29	29
Grado de Apertura	23	23
Total	107	104

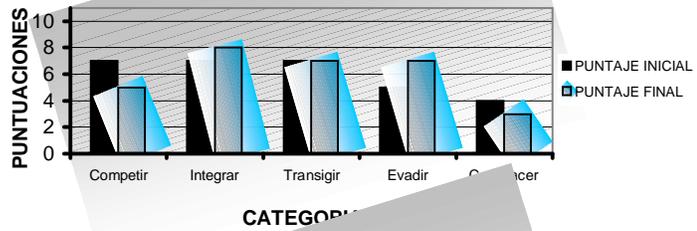


RESULTADOS GENERALES DEL GRUPO

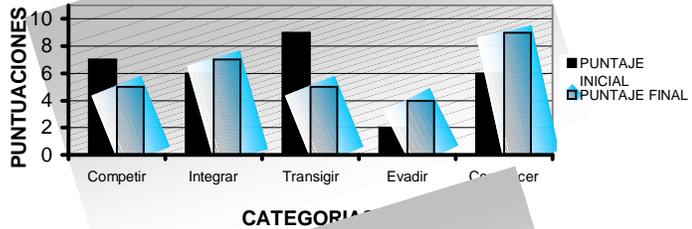


DIPLOMADO: DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
 TIPO DE GRUPO: HOMOGENEO
 DEPENDENCIA: COMISION NACIONAL DE AGUA
 No. DE PARTICIPANTES: 12
 INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE CONFLICTO

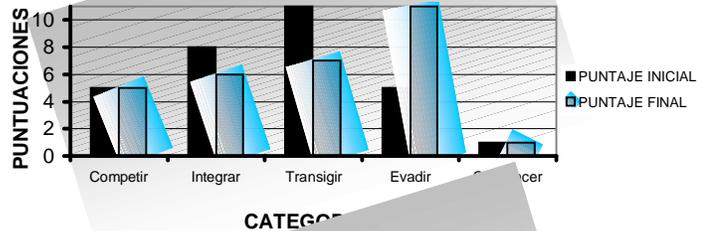
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
ALVAREZ ZAUCO MIGUEL ANGEL		
Competir	7	5
Integrar	7	8
Transigir	7	7
Evadir	5	7
Complacer	4	3
Total	30	30



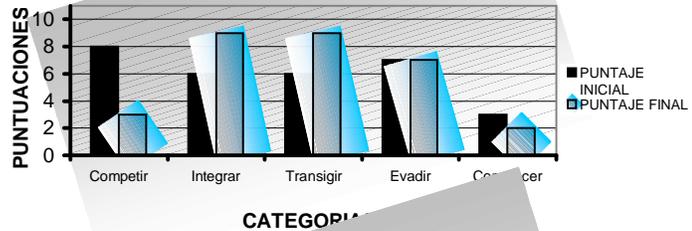
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
CALVARIO ROBLES AMADO		
Competir	7	5
Integrar	6	7
Transigir	9	5
Evadir	2	4
Complacer	6	9
Total	30	30



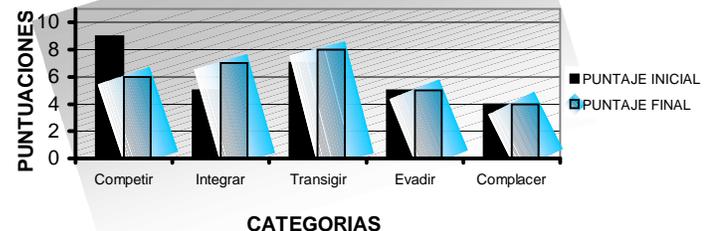
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
ESPARZA MEZA ALEJANDRO		
Competir	5	5
Integrar	8	6
Transigir	11	7
Evadir	5	11
Complacer	1	1
Total	30	30



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
ESTRADA HEREDIA GRACIELA		
Competir	8	3
Integrar	6	9
Transigir	6	9
Evadir	7	7
Complacer	3	2
Total	30	30

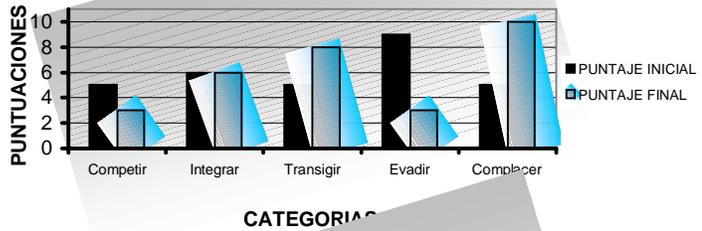


NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
GARCES SANDOVAL ARTURO		
Competir	9	6
Integrar	5	7
Transigir	7	8
Evadir	5	5
Complacer	4	4
Total	30	30

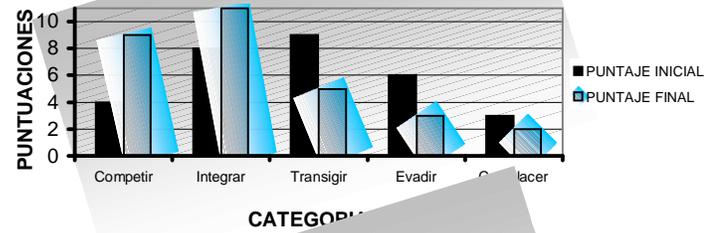


TIPO DE GRUPO: HOMOGENEO
 DEPENDENCIA: COMISION NACIONAL DE AGUA
 No. DE PARTICIPANTES: 12
 INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE CONFLICTO

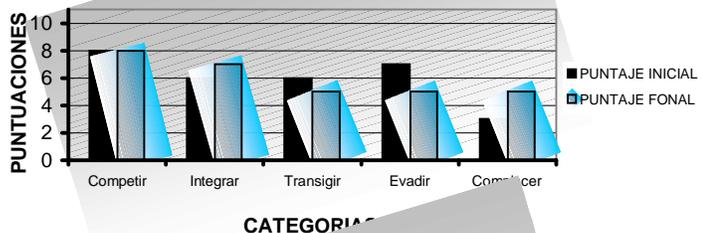
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
HERNANDEZ GONZALEZ PEDRO		
Competir	5	3
Integrar	6	6
Transigir	5	8
Evadir	9	3
Complacer	5	10
Total	30	30



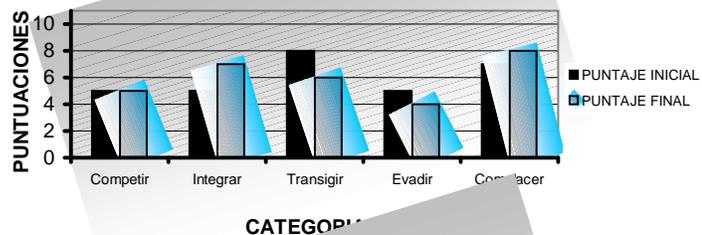
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
HERNANDEZ VALDEZ ENRIQUE		
Competir	4	9
Integrar	8	11
Transigir	9	5
Evadir	6	3
Complacer	3	2
Total	30	30



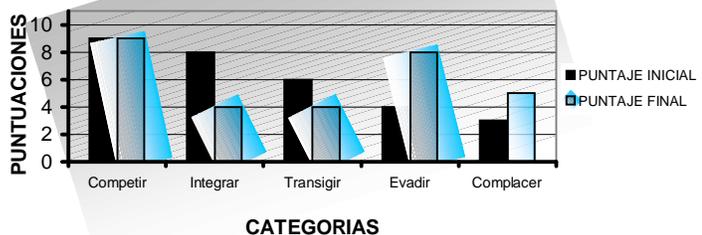
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
JUAREZ JIMENEZ FABIOLA		
Competir	8	8
Integrar	6	7
Transigir	6	5
Evadir	7	5
Complacer	3	5
Total	30	30



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
NAJERA HERNANDEZ FRANCISCO		
Competir	5	5
Integrar	5	7
Transigir	8	6
Evadir	5	4
Complacer	7	8
Total	30	30

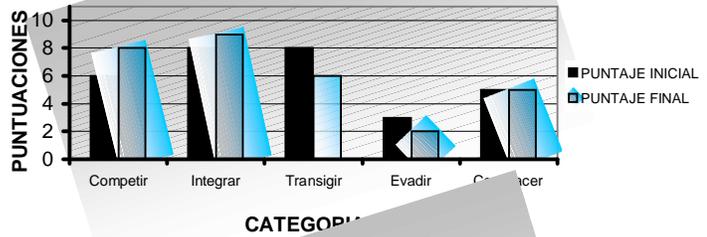


NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
ORDAZ JIMENEZ ANDRES		
Competir	9	9
Integrar	8	4
Transigir	6	4
Evadir	4	8
Complacer	3	5
Total	30	30

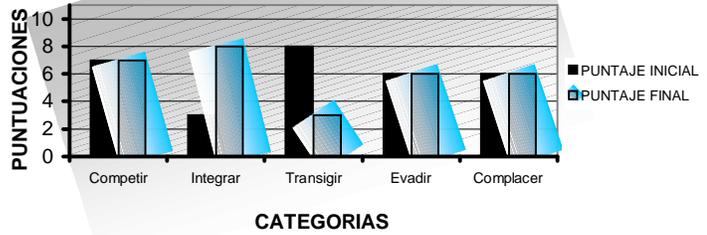


No. DE PARTICIPANTES: 12
 INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE CONFLICTO

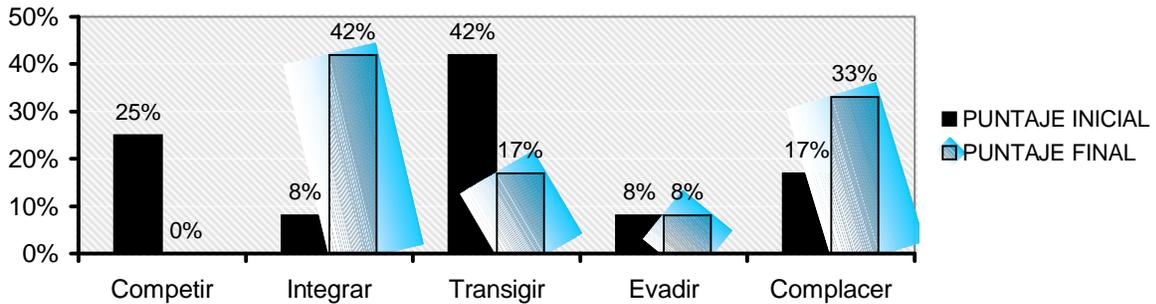
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
REYES AMBROSIO MAURO		
Competir	6	8
Integrar	8	9
Transigir	8	6
Evadir	3	2
Complacer	5	5
Total	30	30



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
ROSALES GOMEZ FELIPE DE JESUS		
Competir	7	7
Integrar	3	8
Transigir	8	3
Evadir	6	6
Complacer	6	6
Total	30	30



RESULTADOS GENERALES DEL GRUPO



DIPLOMADO: DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

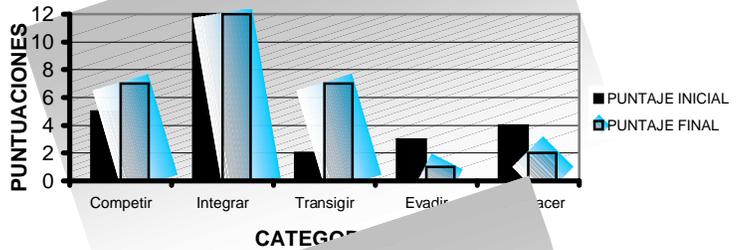
TIPO DE GRUPO: HOMOGENEA

DEPENDENCIA: CISEN

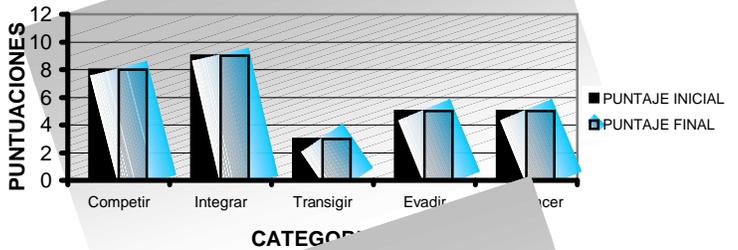
No. DE PARTICIPANTES: 12

INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE CONFLICTO

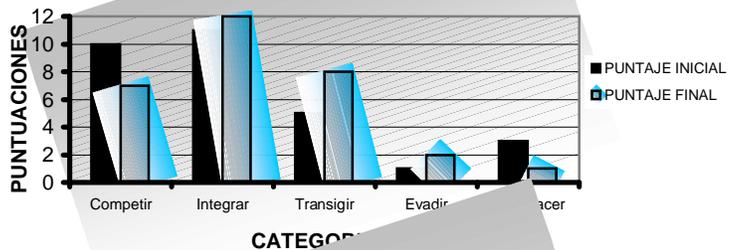
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
ALCOECER ESTRADA RAMIRO		
Competir	5	7
Integrar	12	12
Transigir	2	7
Evadir	3	1
Complacer	4	2
Total	26	29



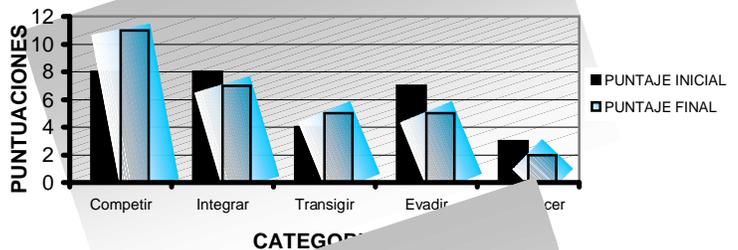
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
BACA AGUILERA ROCIO ALEJANDRA		
Competir	8	8
Integrar	9	9
Transigir	3	3
Evadir	5	5
Complacer	5	5
Total	30	30



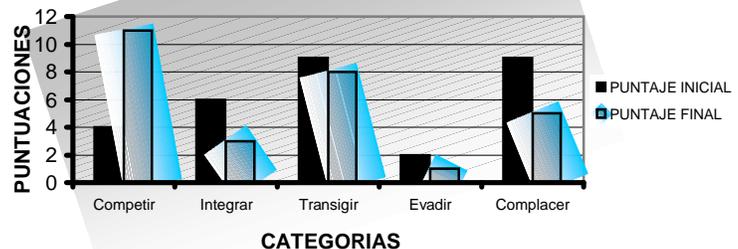
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
BARRERA GARCIA PABLO ANTONIO		
Competir	10	7
Integrar	11	12
Transigir	5	8
Evadir	1	2
Complacer	3	1
Total	30	30



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
DEL OLMO GONZALEZ RICARDO		
Competir	8	11
Integrar	8	7
Transigir	4	5
Evadir	7	5
Complacer	3	2
Total	30	30

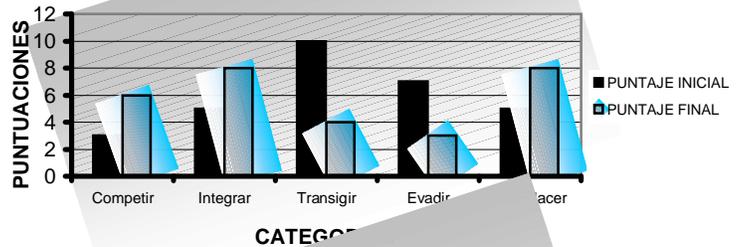


NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
FLORES ROSSO LUIS MANUEL		
Competir	4	11
Integrar	6	3
Transigir	9	8
Evadir	2	1
Complacer	9	5
Total	30	28

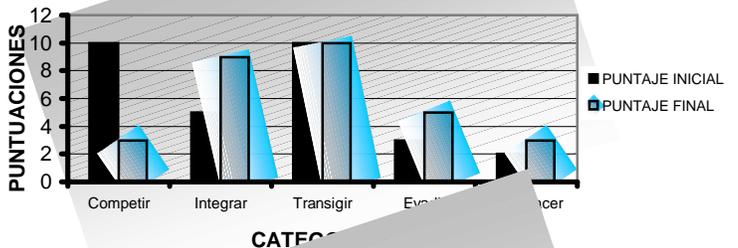


TIPO DE GRUPO: HOMOGENEA
 DEPENDENCIA: CISEN
 No. DE PARTICIPANTES: 12
 INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE CONFLICTO

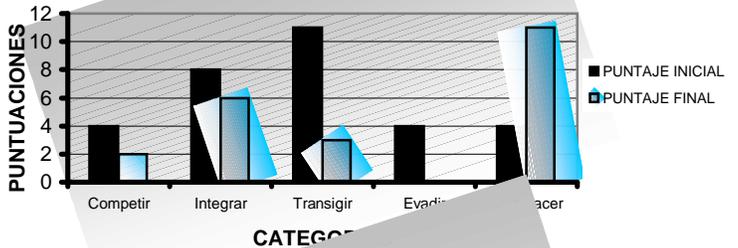
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
GONZALEZ ALVAREZ ANA MARIA		
Competir	3	6
Integrar	5	8
Transigir	10	4
Evadir	7	3
Complacer	5	8
Total	30	29



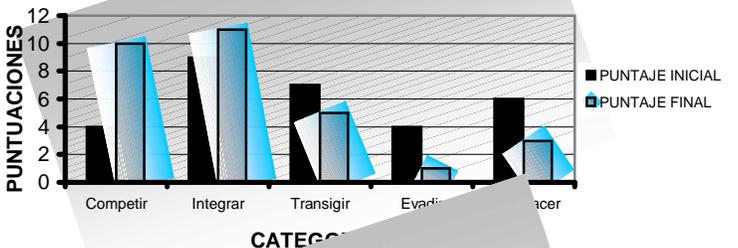
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
MARTINEZ BECERRIL JOSE LUIS		
Competir	10	3
Integrar	5	9
Transigir	10	10
Evadir	3	5
Complacer	2	3
Total	30	30



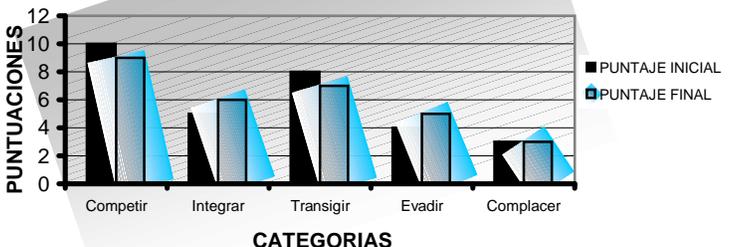
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
MORALES FERNANDEZ NORA ARLETTE		
Competir	4	2
Integrar	8	6
Transigir	11	3
Evadir	4	0
Complacer	4	11
Total	31	22



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
PEREZ HERNANDEZ ENRIQUE		
Competir	4	10
Integrar	9	11
Transigir	7	5
Evadir	4	1
Complacer	6	3
Total	30	30

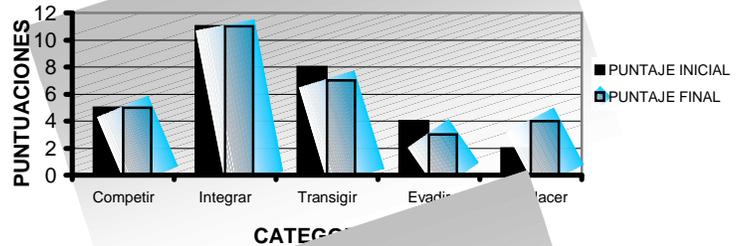


NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
RAMOS HERNANDEZ LETICIA		
Competir	10	9
Integrar	5	6
Transigir	8	7
Evadir	4	5
Complacer	3	3
Total	30	30

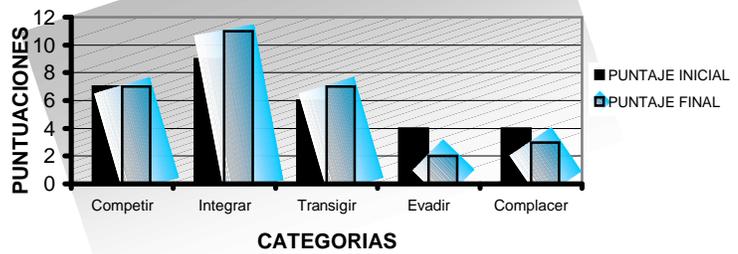


DEPENDENCIA: CISEN
 No. DE PARTICIPANTES: 12
 INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE CONFLICTO

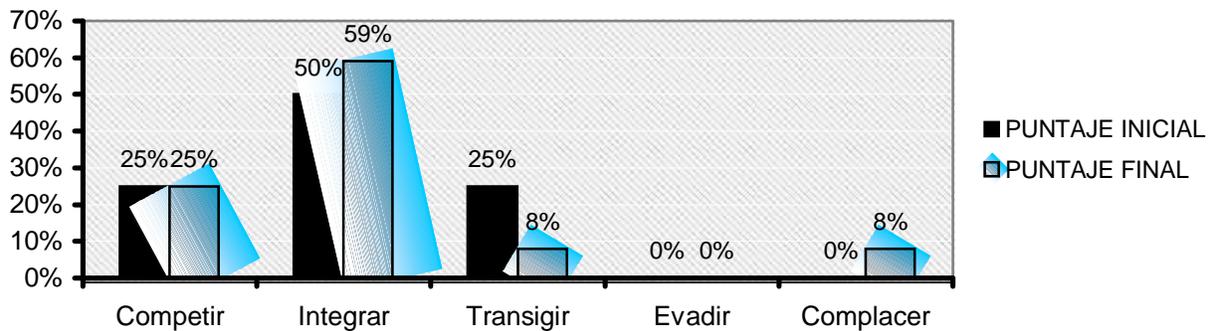
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
SOLIS LEMUS SERGIO OSVALDO		
Competir	5	5
Integrar	11	11
Transigir	8	7
Evadir	4	3
Complacer	2	4
Total	30	30



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
VARGAS PATIÑO JESUS MANUEL		
Competir	7	7
Integrar	9	11
Transigir	6	7
Evadir	4	2
Complacer	4	3
Total	30	30



RESULTADOS GENERALES DEL GRUPO



DIPLOMADO: DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

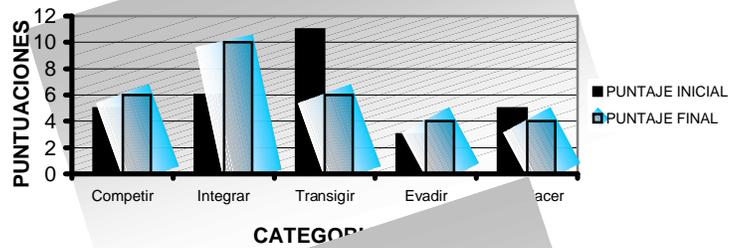
TIPO DE GRUPO: HOMOGENEA

DEPENDENCIA: IMSS

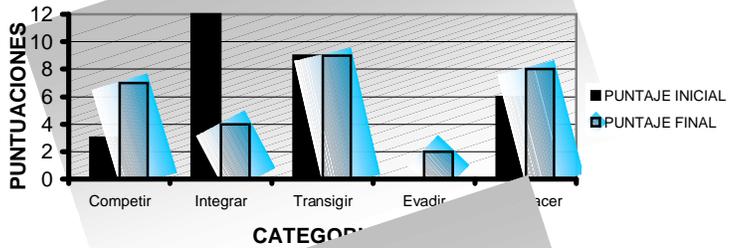
No. DE PARTICIPANTES: 7

INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE CONFLICTO

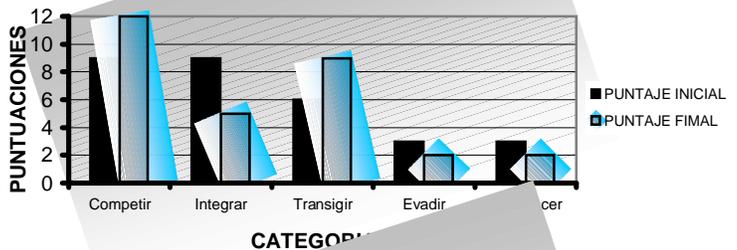
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
ALVA GARFIAS JOSE ALBERTO		
Competir	5	6
Integrar	6	10
Transigir	11	6
Evadir	3	4
Complacer	5	4
Total	30	30



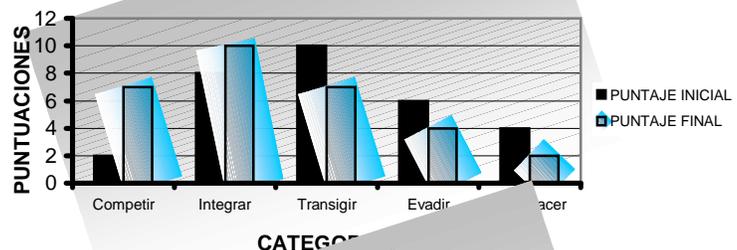
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
BALVANERA ORTIZ EUNICE ANDREA		
Competir	3	7
Integrar	12	4
Transigir	9	9
Evadir	0	2
Complacer	6	8
Total	30	30



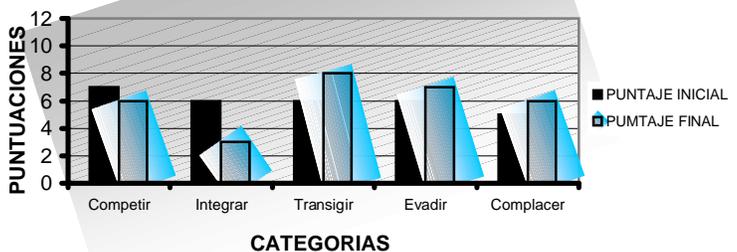
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
BARROS DEL CAMPO MA. DEL PILAR		
Competir	9	12
Integrar	9	5
Transigir	6	9
Evadir	3	2
Complacer	3	2
Total	30	30



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
BONILLA CHAVEZ NINO RENE		
Competir	2	7
Integrar	8	10
Transigir	10	7
Evadir	6	4
Complacer	4	2
Total	30	30

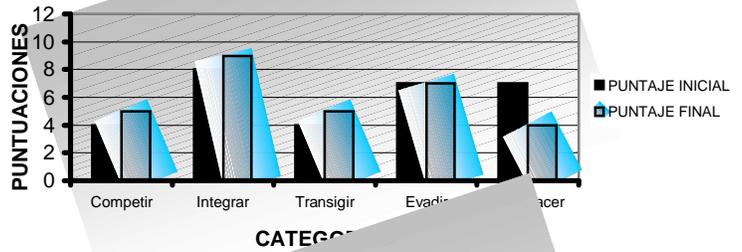


NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
CADENA ROJAS ANGELA REBECA		
Competir	7	6
Integrar	6	3
Transigir	6	8
Evadir	6	7
Complacer	5	6
Total	30	30

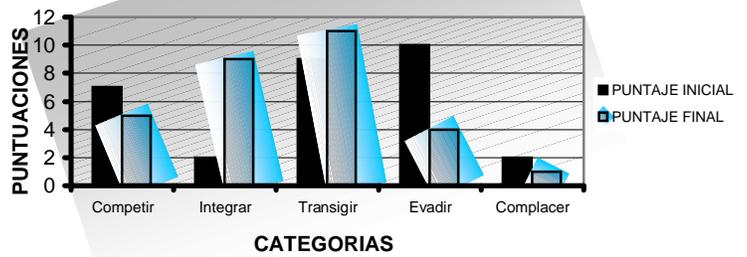


TIPO DE GRUPO: HOMOGENEA
 DEPENDENCIA: IMSS
 No. DE PARTICIPANTES: 7
 INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE CONFLICTO

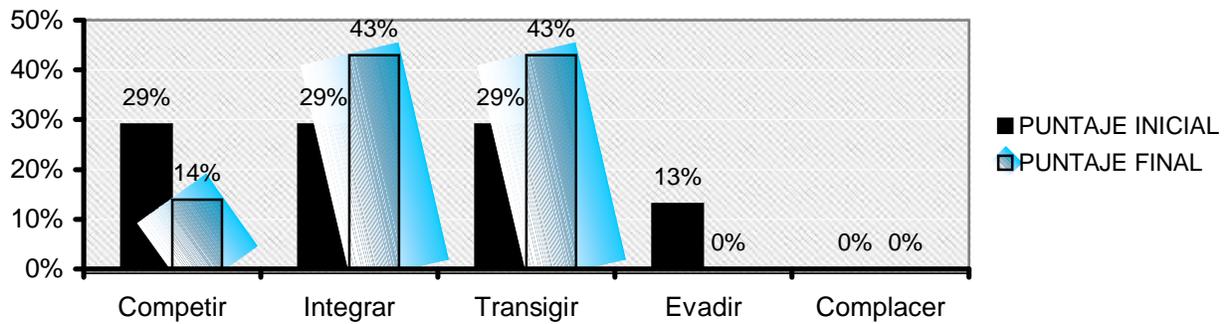
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
OCHOA MORALES JOAQUIN		
Competir	4	5
Integrar	8	9
Transigir	4	5
Evadir	7	7
Complacer	7	4
Total	30	30



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
ROMERO CORDOVA ERNESTO		
Competir	7	5
Integrar	2	9
Transigir	9	11
Evadir	10	4
Complacer	2	1
Total	30	30

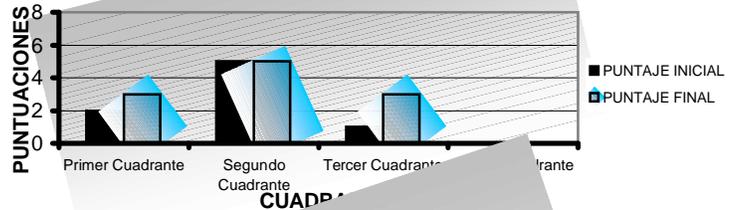


RESULTADOS GENERALES DEL GRUPO

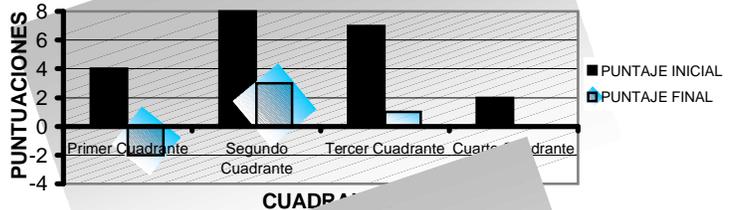


DIPLOMADO: DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
 TIPO DE GRUPO: HETEROGENEO
 DEPENDENCIA: VARIAS
 No. DE PARTICIPANTES: 8
 INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE LIDERAZGO

NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
GALLARDO DIAZ ESPERANZA GPE.		
Primer Cuadrante	2	3
Segundo Cuadrante	5	5
Tercer Cuadrante	1	3
Cuarto Cuadrante	0	0
Total	8	11



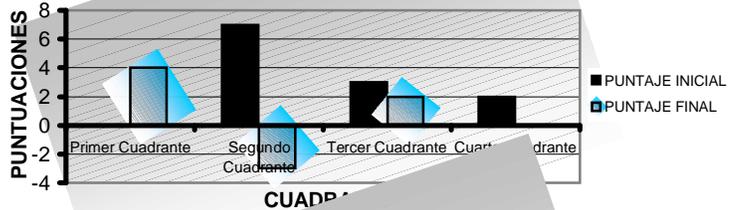
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
MARIN ARANDA EVA PATRICIA		
Primer Cuadrante	4	-2
Segundo Cuadrante	8	3
Tercer Cuadrante	7	1
Cuarto Cuadrante	2	0
Total	21	2



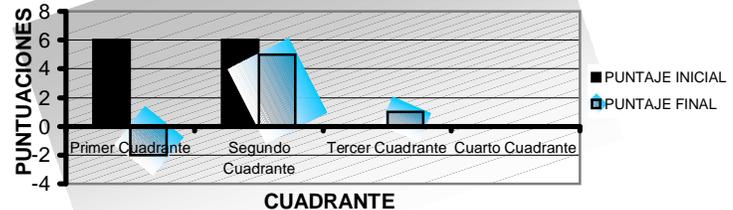
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
MEDINA ESTRADA RUBEN		
Primer Cuadrante	0	-2
Segundo Cuadrante	0	7
Tercer Cuadrante	5	0
Cuarto Cuadrante	2	0
Total	7	5



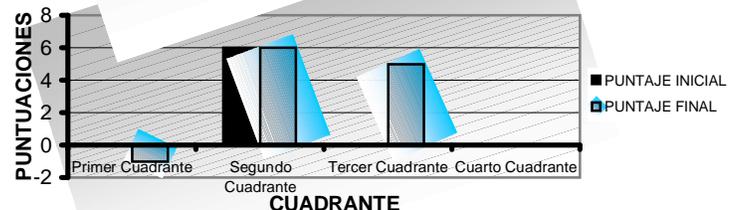
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
OROZCO PASAPERA ALFREDO		
Primer Cuadrante	0	4
Segundo Cuadrante	7	-3
Tercer Cuadrante	3	2
Cuarto Cuadrante	2	0
Total	12	3



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
ORTA GARCIA HORACIO		
Primer Cuadrante	6	-2
Segundo Cuadrante	6	5
Tercer Cuadrante	0	1
Cuarto Cuadrante	0	0
Total	12	4

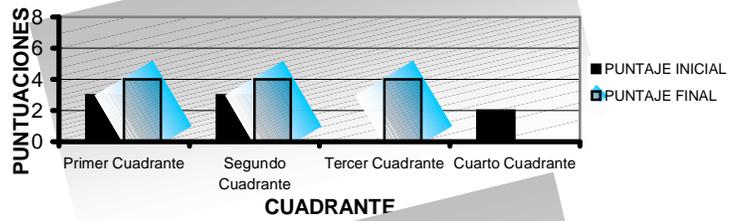


NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
SOSA MARIA DE JESUS		
Primer Cuadrante	0	-1
Segundo Cuadrante	6	6
Tercer Cuadrante	0	5
Cuarto Cuadrante	0	0
Total	6	10

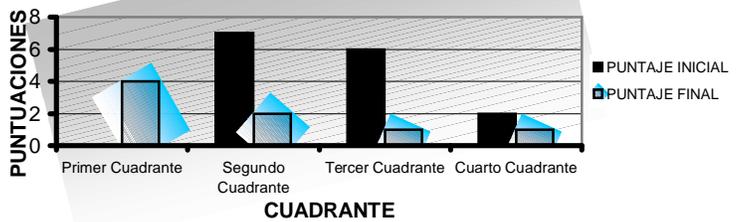


TIPO DE GRUPO: HETEROGENEO
 DEPENDENCIA: VARIAS
 No. DE PARTICIPANTES: 8
 INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE LIDERAZGO

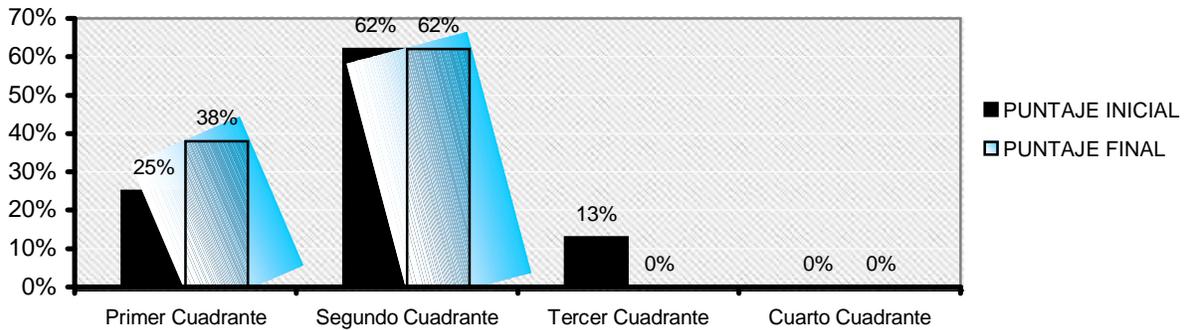
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
SUAREZ DEL SOLAR GUTIERREZ L.		
Primer Cuadrante	3	4
Segundo Cuadrante	3	4
Tercer Cuadrante	0	4
Cuarto Cuadrante	2	0
Total	8	12



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
VALENCIA MORALES ELIZABETH		
Primer Cuadrante	0	4
Segundo Cuadrante	7	2
Tercer Cuadrante	6	1
Cuarto Cuadrante	2	1
Total	15	8



RESULTADOS GENERALES DEL GRUPO



DIPLOMADO: DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

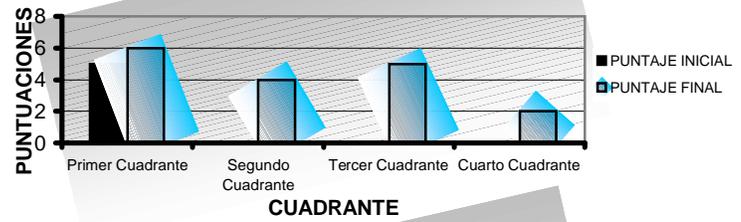
TIPO DE GRUPO: HETEROGENEO

DEPENDENCIA: VARIAS

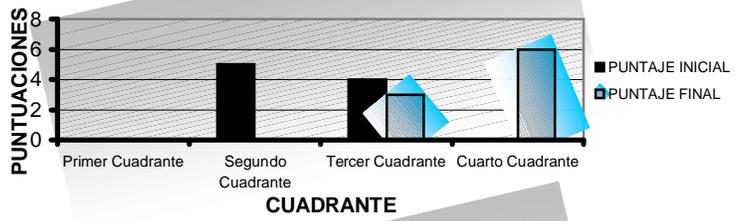
No. DE PARTICIPANTES: 8

INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE LIDERAZGO

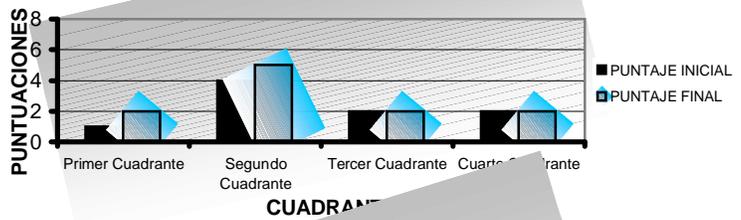
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
ALVAREZ LOPEZ GLORIA M.		
Primer Cuadrante	5	6
Segundo Cuadrante	0	4
Tercer Cuadrante	0	5
Cuarto Cuadrante	0	2
Total	5	17



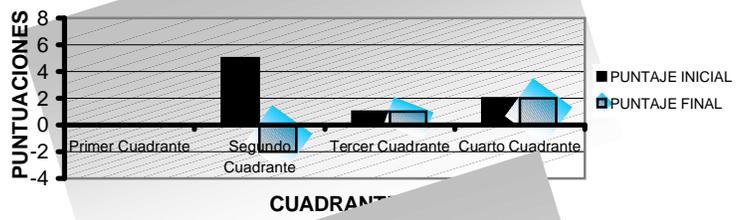
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
GARCIA ALARCON PABLO		
Primer Cuadrante	0	0
Segundo Cuadrante	5	0
Tercer Cuadrante	4	3
Cuarto Cuadrante	0	6
Total	9	9



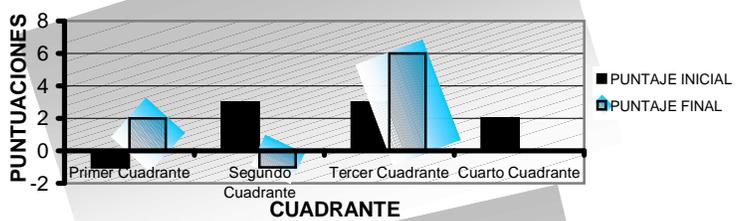
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
GONZALEZ GONZALEZ JOSE E.		
Primer Cuadrante	1	2
Segundo Cuadrante	4	5
Tercer Cuadrante	2	2
Cuarto Cuadrante	2	2
Total	9	11



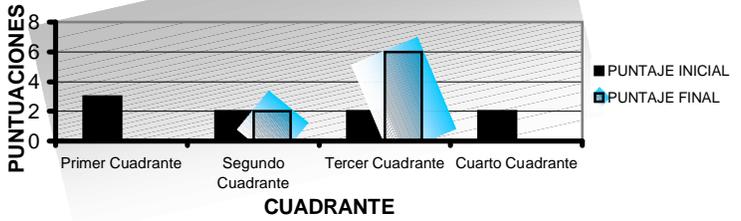
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
LINARES NOYOLA ARTEMIO		
Primer Cuadrante	0	0
Segundo Cuadrante	5	-2
Tercer Cuadrante	1	1
Cuarto Cuadrante	2	2
Total	8	1



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
LOPEZ VAZQUEZ FRUCTUOSO		
Primer Cuadrante	-1	2
Segundo Cuadrante	3	-1
Tercer Cuadrante	3	6
Cuarto Cuadrante	2	0
Total	7	7



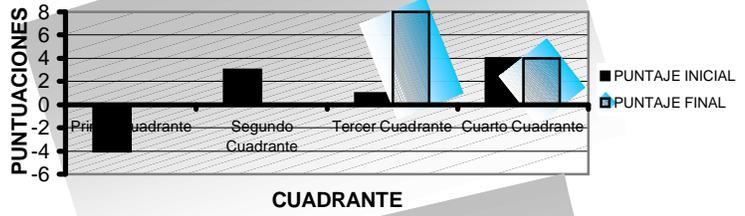
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
PIZANO REYES DULCE V.		
Primer Cuadrante	3	0
Segundo Cuadrante	2	2
Tercer Cuadrante	2	6
Cuarto Cuadrante	2	0
Total	9	8



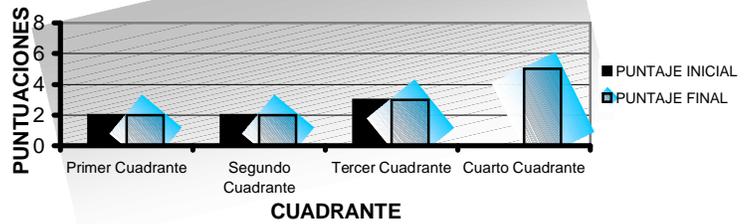
DIPLOMADO: DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

TIPO DE GRUPO: HETEROGENEO
 DEPENDENCIA: VARIAS
 No. DE PARTICIPANTES: 8
 INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE LIDERAZGO

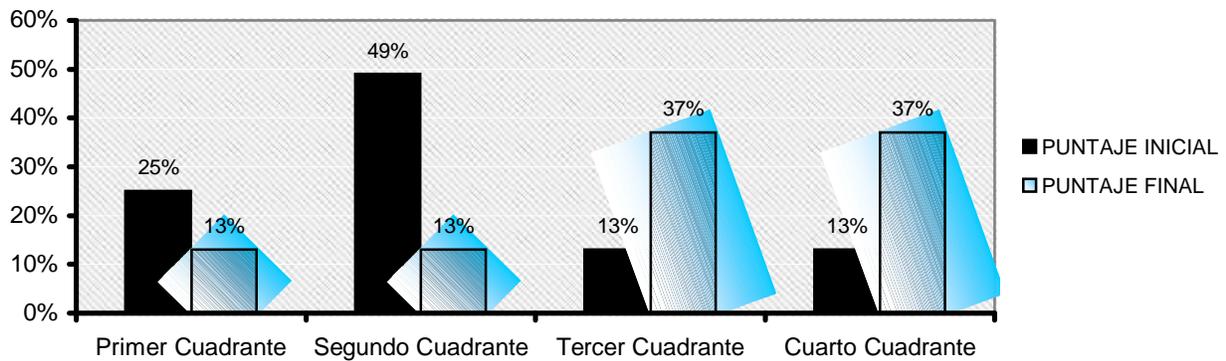
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
REYES NAJERA REMBRANDT		
Primer Cuadrante	-4	0
Segundo Cuadrante	3	0
Tercer Cuadrante	1	8
Cuarto Cuadrante	4	4
Total	4	12



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
SOTO MONTES DE OCA GLORIA		
Primer Cuadrante	2	2
Segundo Cuadrante	2	2
Tercer Cuadrante	3	3
Cuarto Cuadrante	0	5
Total	7	12



RESULTADOS GENERALES DEL GRUPO



DIPLOMADO: DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

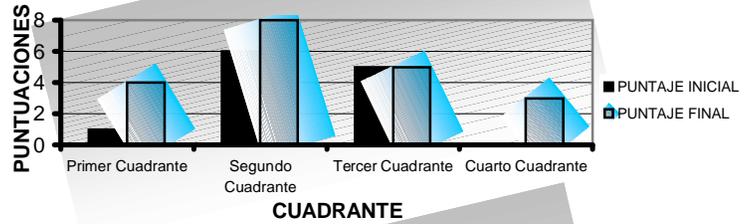
TIPO DE GRUPO: HETEROGENEO

DEPENDENCIA: VARIAS

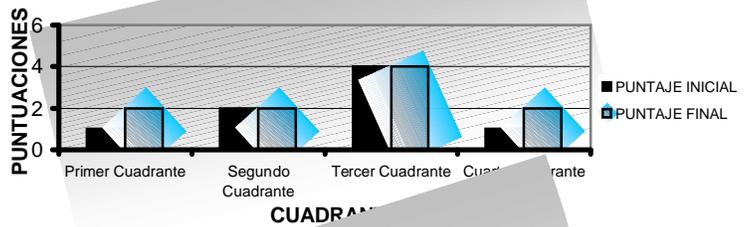
No. DE PARTICIPANTES: 9

INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE LIDERAZGO

NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
BOJORQUEZ VALLE SERGIO		
Primer Cuadrante	1	4
Segundo Cuadrante	6	8
Tercer Cuadrante	5	5
Cuarto Cuadrante	0	3
Total	12	20



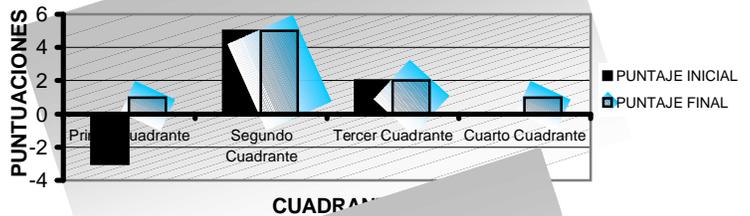
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
CABALLERO SANCHEZ ANTONIO		
Primer Cuadrante	1	2
Segundo Cuadrante	2	2
Tercer Cuadrante	4	4
Cuarto Cuadrante	1	2
Total	8	10



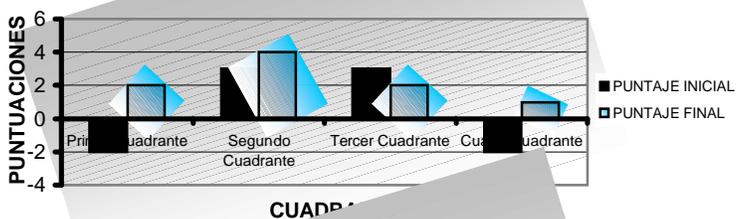
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
CORDOVA MIRANDA HERMAN FERNANDO		
Primer Cuadrante	0	1
Segundo Cuadrante	3	2
Tercer Cuadrante	4	3
Cuarto Cuadrante	-2	2
Total	5	8



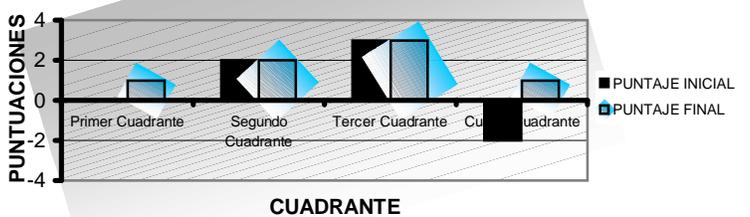
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
HERNANDEZ GONZALEZ NANCY		
Primer Cuadrante	-3	1
Segundo Cuadrante	5	5
Tercer Cuadrante	2	2
Cuarto Cuadrante	0	1
Total	4	9



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
MORENO MORENO MARTIN		
Primer Cuadrante	-2	2
Segundo Cuadrante	3	4
Tercer Cuadrante	3	2
Cuarto Cuadrante	-2	1
Total	2	9

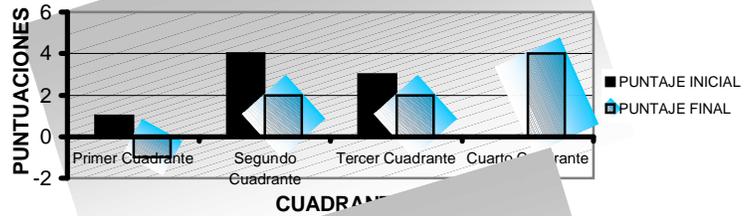


NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
ORTIZ CRUZ GEORGINA		
Primer Cuadrante	0	1
Segundo Cuadrante	2	2
Tercer Cuadrante	3	3
Cuarto Cuadrante	-2	1
Total	3	7

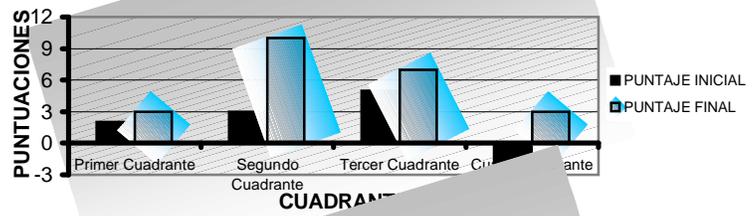


TIPO DE GRUPO: HETEROGENEO
 DEPENDENCIA: VARIAS
 No. DE PARTICIPANTES: 9
 INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE LIDERAZGO

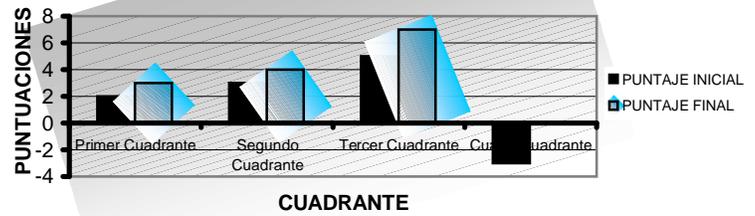
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
ORTIZ MORALES MARIO		
Primer Cuadrante	1	-1
Segundo Cuadrante	4	2
Tercer Cuadrante	3	2
Cuarto Cuadrante	0	4
Total	8	7



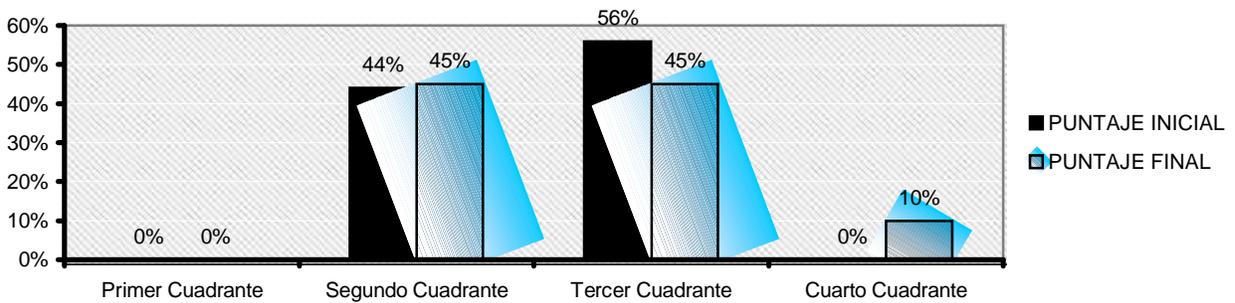
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
TELLEZ GARCIA FRANCISCO		
Primer Cuadrante	2	3
Segundo Cuadrante	3	10
Tercer Cuadrante	5	7
Cuarto Cuadrante	-3	3
Total	7	23



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
VERA LOPEZ MA. ANGELICA		
Primer Cuadrante	2	3
Segundo Cuadrante	3	4
Tercer Cuadrante	5	7
Cuarto Cuadrante	-3	0
Total	7	14



RESULTADOS GENERALES DEL GRUPO



DIPLOMADO: DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

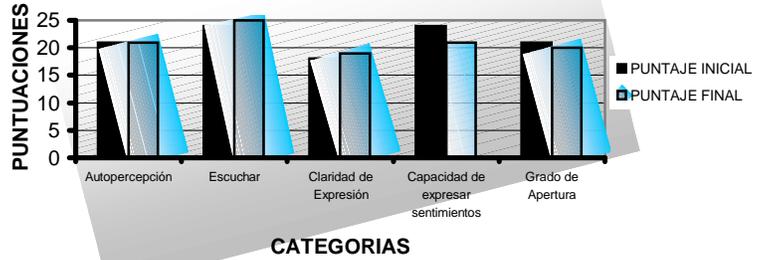
TIPO DE GRUPO: HETEROGENEO

DEPENDENCIA: VARIAS

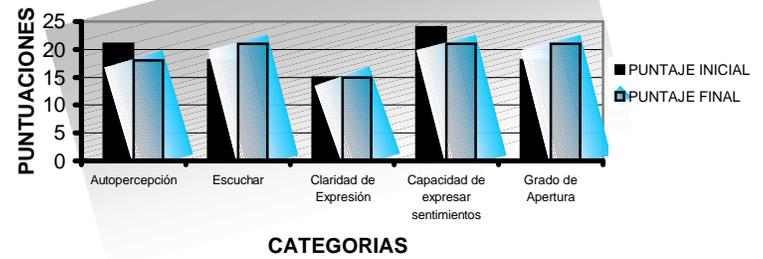
No. DE PARTICIPANTES: 8

INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE COMUNICACIÓN

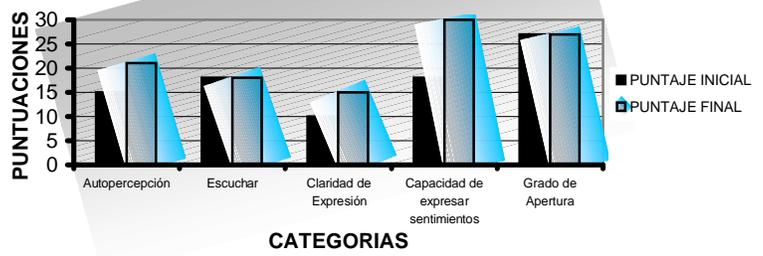
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
GALLARDO DIAZ ESPERANZA GPE.		
Autopercepción	21	21
Escuchar	24	25
Claridad de Expresión	18	19
Capacidad de expresar sentimientos	24	21
Grado de Apertura	21	20
Total	108	106



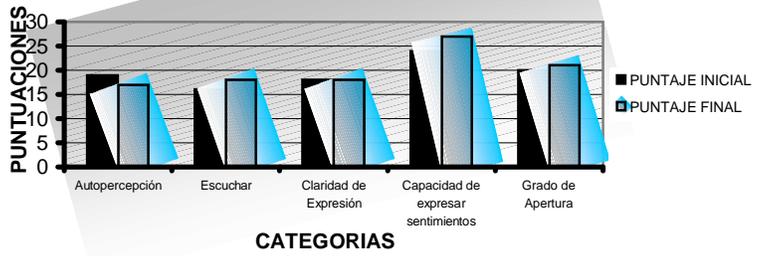
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
MARIN ARANDA EVA PATRICIA		
Autopercepción	21	18
Escuchar	18	21
Claridad de Expresión	15	15
Capacidad de expresar sentimientos	24	21
Grado de Apertura	18	21
Total	96	96



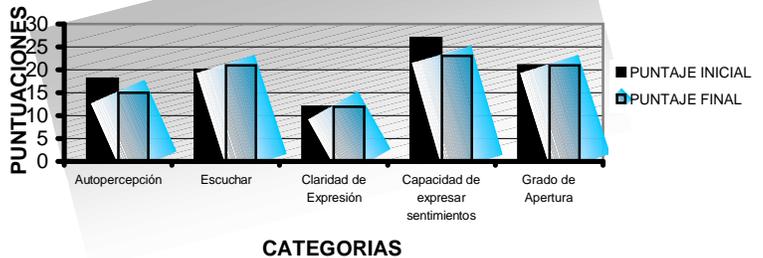
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
MEDINA ESTRADA RUBEN		
Autopercepción	15	21
Escuchar	18	18
Claridad de Expresión	10	15
Capacidad de expresar sentimientos	18	30
Grado de Apertura	27	27
Total	88	111



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
OROZCO PASAPERA ALFREDO		
Autopercepción	19	17
Escuchar	16	18
Claridad de Expresión	18	18
Capacidad de expresar sentimientos	24	27
Grado de Apertura	20	21
Total	97	101

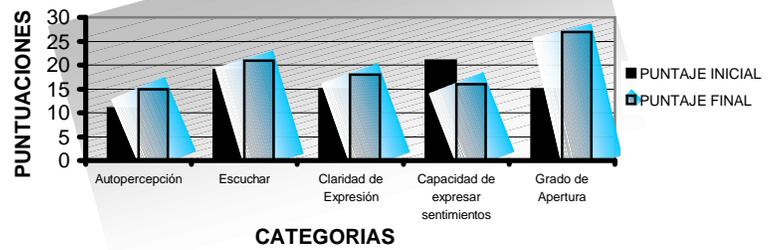


NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
ORTA GARCIA HORACIO		
Autopercepción	18	15
Escuchar	20	21
Claridad de Expresión	12	12
Capacidad de expresar sentimientos	27	23
Grado de Apertura	21	21
Total	98	92

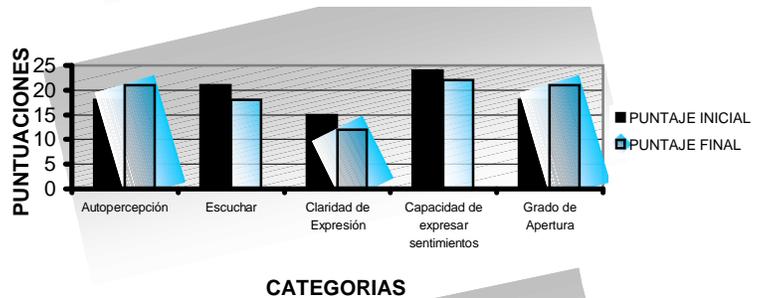


TIPO DE GRUPO: HETEROGENEO
 DEPENDENCIA: VARIAS
 No. DE PARTICIPANTES: 8
 INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE COMUNICACIÓN

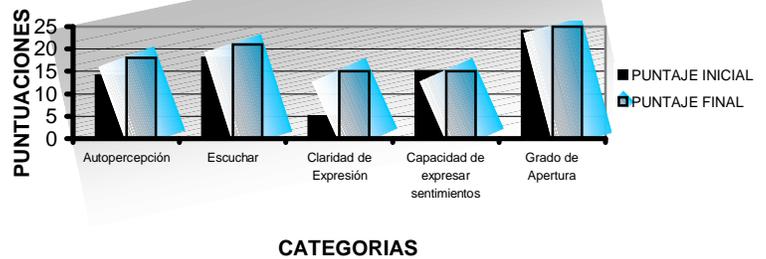
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
SOSA MARIA DE JESUS		
Autopercepción	11	15
Escuchar	19	21
Claridad de Expresión	15	18
Capacidad de expresar sentimientos	21	16
Grado de Apertura	15	27
Total	81	97



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
SUAREZ DEL SOLAR GUTIERREZ L.		
Autopercepción	18	21
Escuchar	21	18
Claridad de Expresión	15	12
Capacidad de expresar sentimientos	24	22
Grado de Apertura	18	21
Total	96	94

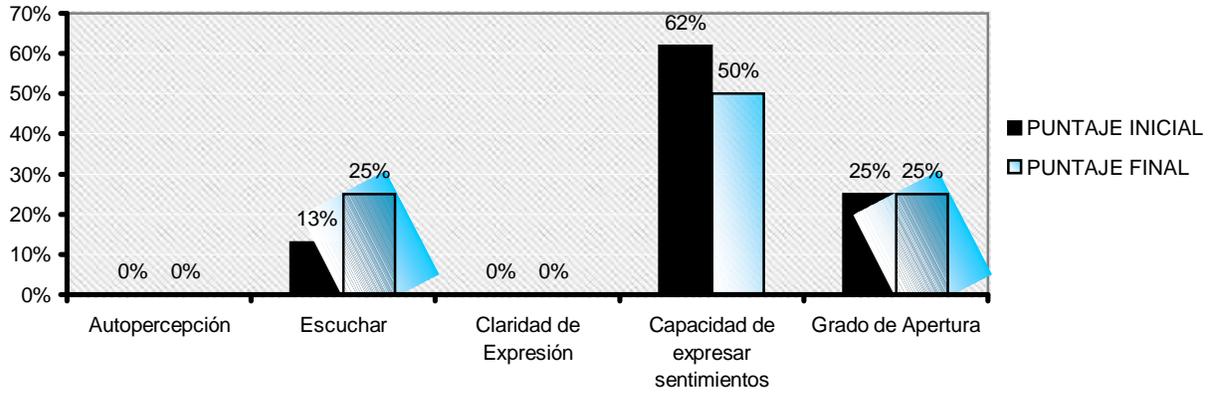


NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
VALENCIA MORALES ELIZABETH		
Autopercepción	14	18
Escuchar	18	21
Claridad de Expresión	5	15
Capacidad de expresar sentimientos	15	15
Grado de Apertura	24	25
Total	76	94



No. DE PARTICIPANTES: 8
INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE COMUNICACIÓN

RESULTADOS GENERALES DEL GRUPO



DIPLOMADO: DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

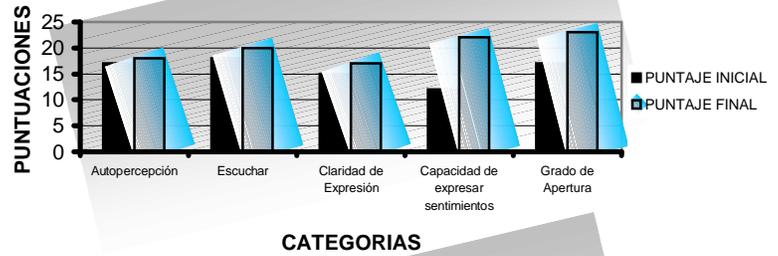
TIPO DE GRUPO: HETEROGENEO

DEPENDENCIA: VARIAS

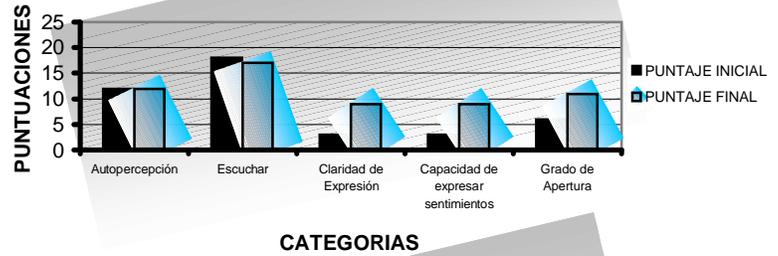
No. DE PARTICIPANTES: 8

INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE COMUNICACIÓN

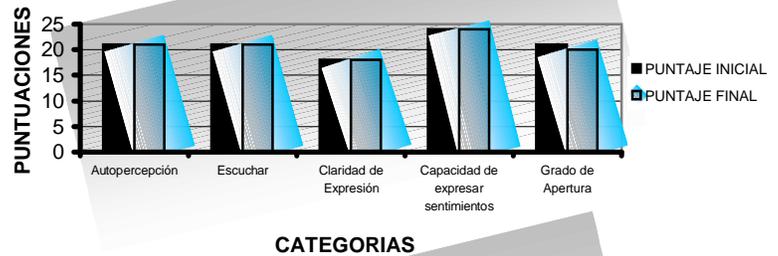
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
ALVAREZ LOPEZ GLORIA M.		
Autopercepción	17	18
Escuchar	18	20
Claridad de Expresión	15	17
Capacidad de expresar sentimientos	12	22
Grado de Apertura	17	23
Total	79	100



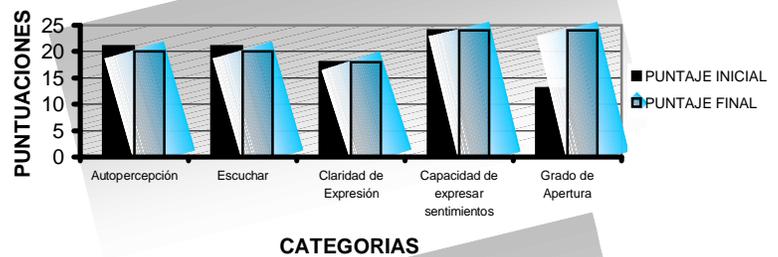
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
GARCIA ALARCON PABLO		
Autopercepción	12	12
Escuchar	18	17
Claridad de Expresión	3	9
Capacidad de expresar sentimientos	3	9
Grado de Apertura	6	11
Total	42	58



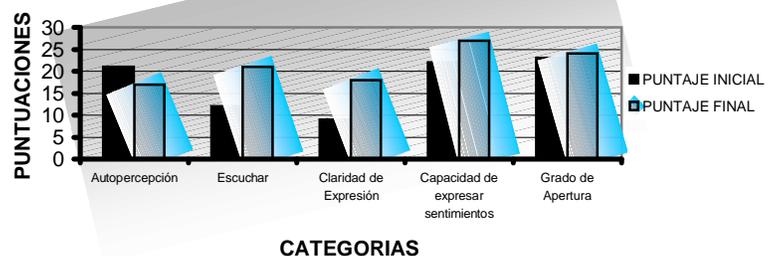
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
GONZALEZ GONZALEZ JOSE E.		
Autopercepción	21	21
Escuchar	21	21
Claridad de Expresión	18	18
Capacidad de expresar sentimientos	24	24
Grado de Apertura	21	20
Total	105	104



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
LINARES NOYOLA ARTEMIO		
Autopercepción	21	20
Escuchar	21	20
Claridad de Expresión	18	18
Capacidad de expresar sentimientos	24	24
Grado de Apertura	13	24
Total	97	106

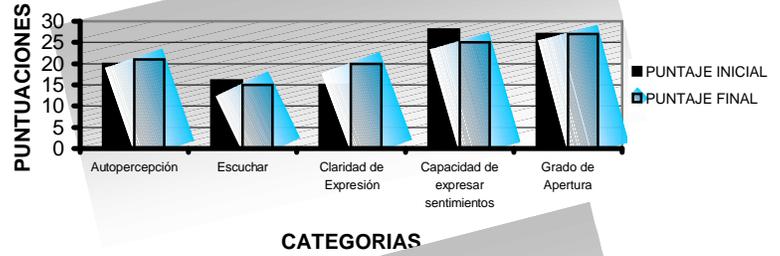


NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
LOPEZ VAZQUEZ FRUCTUOSO		
Autopercepción	21	17
Escuchar	12	21
Claridad de Expresión	9	18
Capacidad de expresar sentimientos	22	27
Grado de Apertura	23	24
Total	87	107

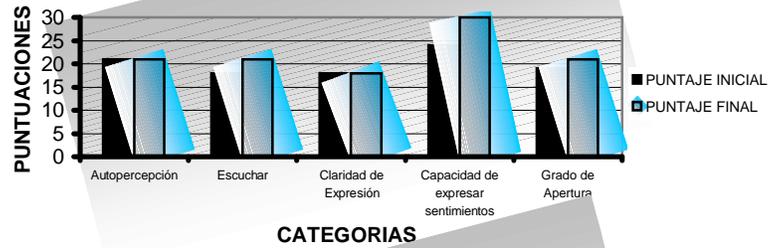


TIPO DE GRUPO: HETEROGENEO
 DEPENDENCIA: VARIAS
 No. DE PARTICIPANTES: 8
 INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE COMUNICACIÓN

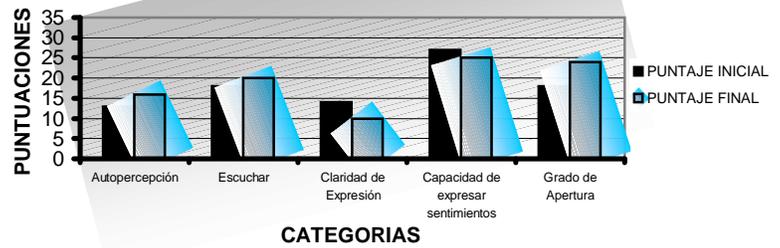
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
PIZANO REYES DULCE V.		
Autopercepción	20	21
Escuchar	16	15
Claridad de Expresión	15	20
Capacidad de expresar sentimientos	28	25
Grado de Apertura	27	27
Total	106	108



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
REYES NAJERA REMBRANDT		
Autopercepción	21	21
Escuchar	18	21
Claridad de Expresión	18	18
Capacidad de expresar sentimientos	24	30
Grado de Apertura	19	21
Total	100	111

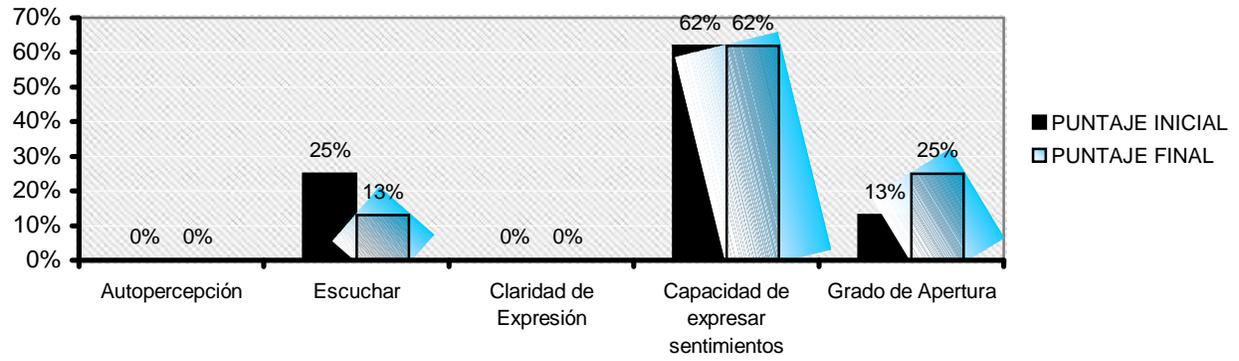


NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
SOTO MONTES DE OCA GLORIA		
Autopercepción	13	16
Escuchar	18	20
Claridad de Expresión	14	10
Capacidad de expresar sentimientos	27	25
Grado de Apertura	18	24
Total	90	95



No. DE PARTICIPANTES: 8
INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE COMUNICACIÓN

RESULTADOS GENERALES DEL GRUPO



DIPLOMADO: DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

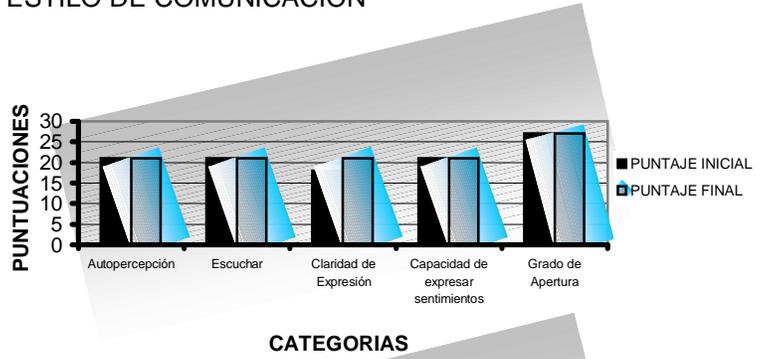
TIPO DE GRUPO: HETEROGENEO

DEPENDENCIA: VARIAS

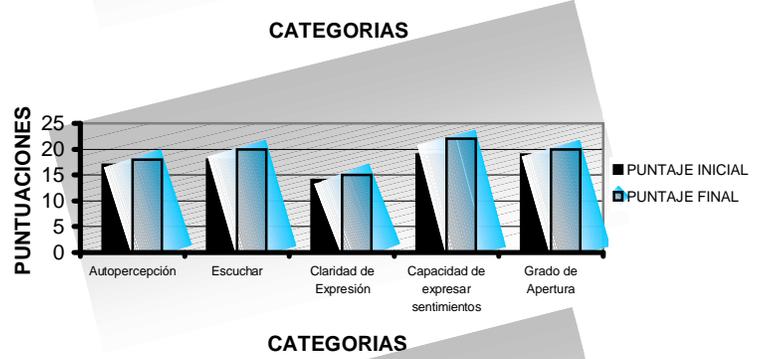
No. DE PARTICIPANTES: 9

INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE COMUNICACIÓN

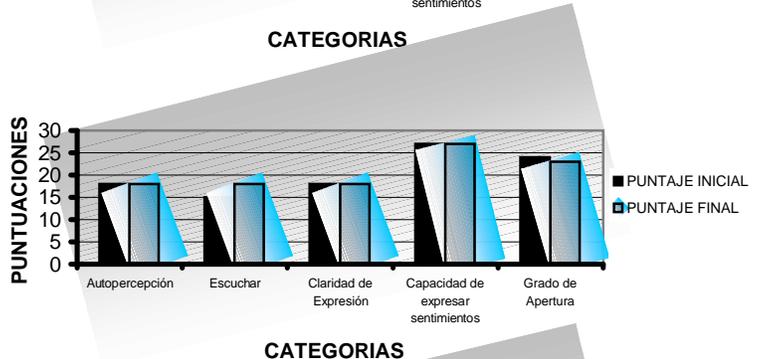
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
BOJORQUEZ VALLE SERGIO		
Autopercepción	21	21
Escuchar	21	21
Claridad de Expresión	18	21
Capacidad de expresar sentimientos	21	21
Grado de Apertura	27	27
Total	108	111



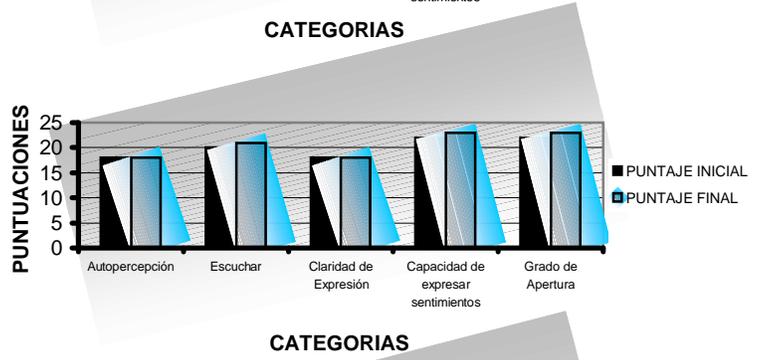
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
CABALLERO SANCHEZ ANTONIO		
Autopercepción	17	18
Escuchar	18	20
Claridad de Expresión	14	15
Capacidad de expresar sentimientos	19	22
Grado de Apertura	19	20
Total	87	95



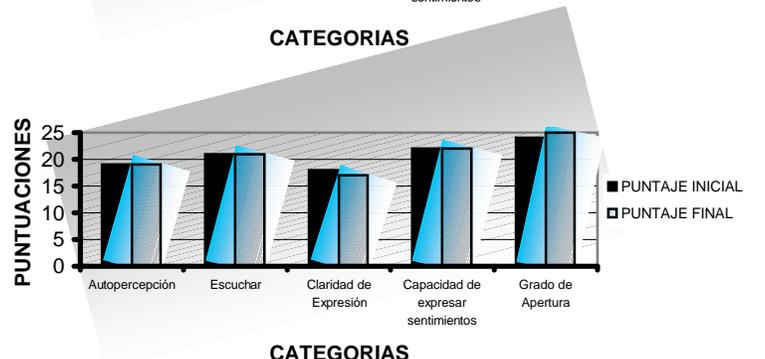
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
CORDOVA MIRANDA HERMAN FERNANDO		
Autopercepción	18	18
Escuchar	15	18
Claridad de Expresión	18	18
Capacidad de expresar sentimientos	27	27
Grado de Apertura	24	23
Total	102	104



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
HERNANDEZ GONZALEZ NANCY		
Autopercepción	18	18
Escuchar	20	21
Claridad de Expresión	18	18
Capacidad de expresar sentimientos	22	23
Grado de Apertura	22	23
Total	100	103



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
MORENO MORENO MARTIN		
Autopercepción	19	19
Escuchar	21	21
Claridad de Expresión	18	17
Capacidad de expresar sentimientos	22	22
Grado de Apertura	24	25
Total	104	104

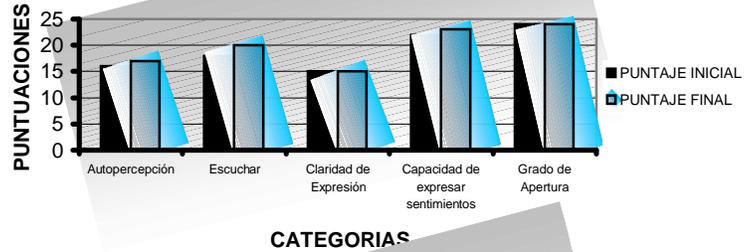


DIPLOMADO: DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

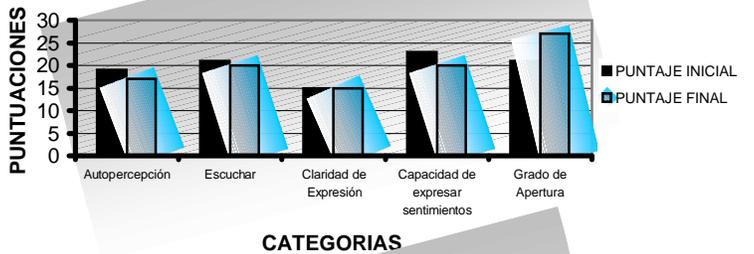
TIPO DE GRUPO: HETEROGENEO

DEPENDENCIA: VARIAS
 No. DE PARTICIPANTES: 9
 INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE COMUNICACIÓN

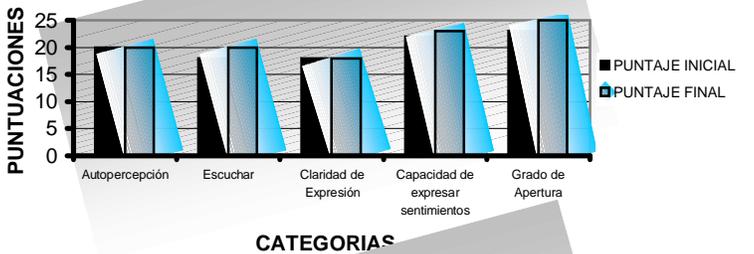
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
ORTIZ CRUZ GEORGINA		
Autopercepción	16	17
Escuchar	18	20
Claridad de Expresión	15	15
Capacidad de expresar sentimientos	22	23
Grado de Apertura	24	24
Total	95	99



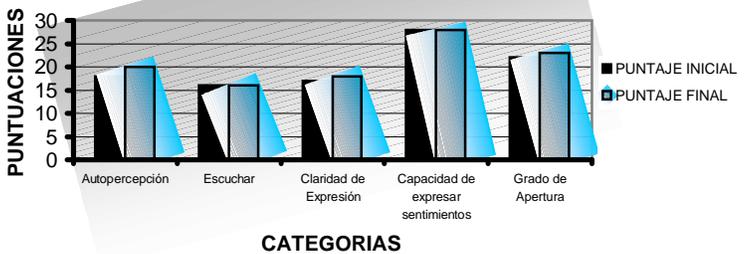
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
ORTIZ MORALES MARIO		
Autopercepción	19	17
Escuchar	21	20
Claridad de Expresión	15	15
Capacidad de expresar sentimientos	23	20
Grado de Apertura	21	27
Total	99	99



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
TELLEZ GARCIA FRANCISCO		
Autopercepción	20	20
Escuchar	18	20
Claridad de Expresión	18	18
Capacidad de expresar sentimientos	22	23
Grado de Apertura	23	25
Total	101	106

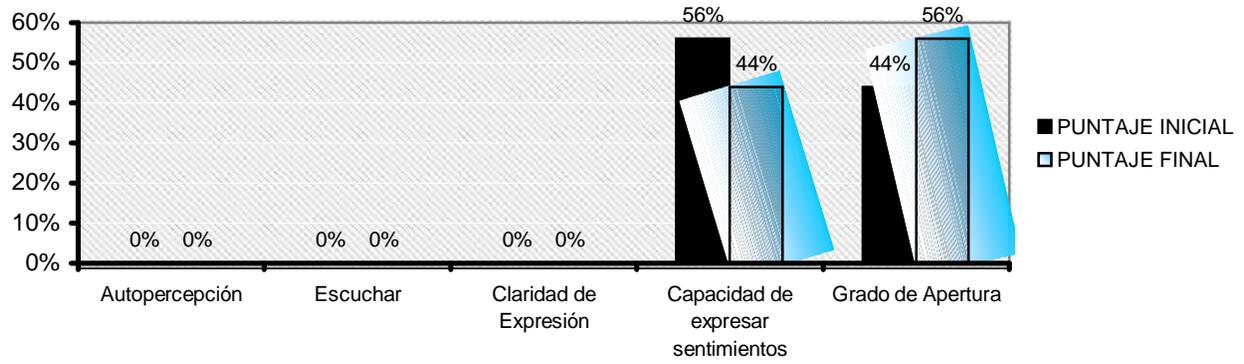


NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
VERA LOPEZ MA. ANGELICA		
Autopercepción	18	20
Escuchar	16	16
Claridad de Expresión	17	18
Capacidad de expresar sentimientos	28	28
Grado de Apertura	22	23
Total	101	105



No. DE PARTICIPANTES: 9
INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE COMUNICACIÓN

RESULTADOS GENERALES DEL GRUPO



DIPLOMADO: DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

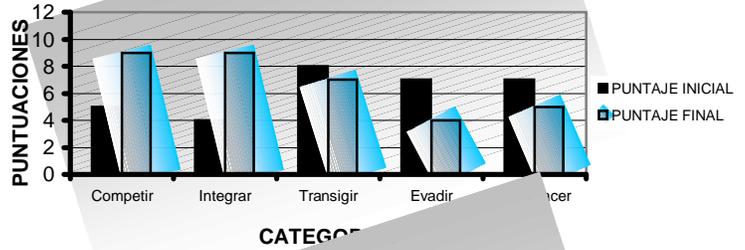
TIPO DE GRUPO: HETEROGENEO

DEPENDENCIA: VARIAS

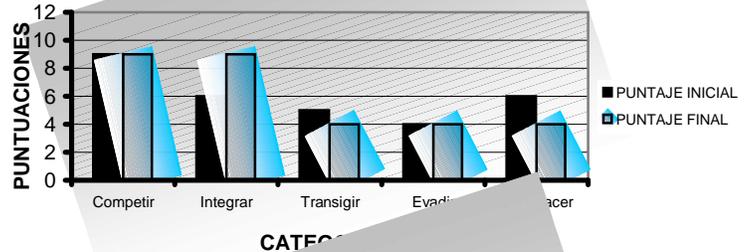
No. DE PARTICIPANTES: 8

INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE CONFLICTO

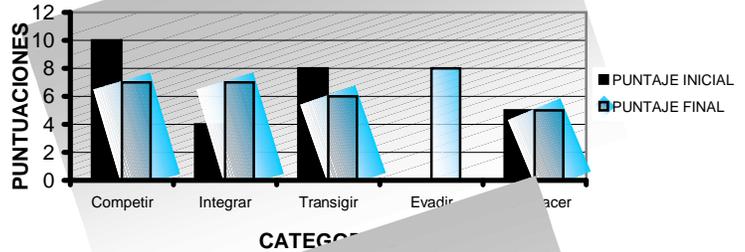
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
GALLARDO DIAZ ESPERANZA GPE.		
Competir	5	9
Integrar	4	9
Transigir	8	7
Evadir	7	4
Complacer	7	5
Total	31	34



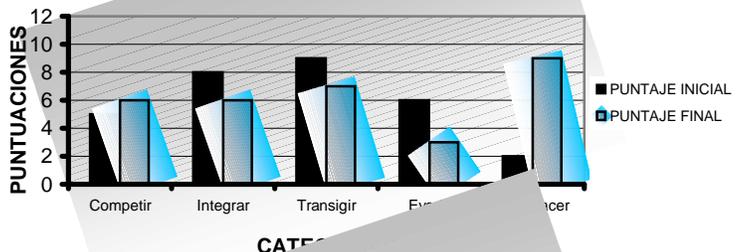
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
MARIN ARANDA EVA PATRICIA		
Competir	9	9
Integrar	6	9
Transigir	5	4
Evadir	4	4
Complacer	6	4
Total	30	30



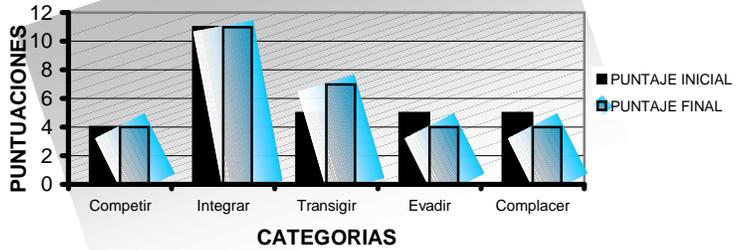
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
MEDINA ESTRADA RUBEN		
Competir	10	7
Integrar	4	7
Transigir	8	6
Evadir	0	8
Complacer	5	5
Total	27	33



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
OROZCO PASAPERA ALFREDO		
Competir	5	6
Integrar	8	6
Transigir	9	7
Evadir	6	3
Complacer	2	9
Total	30	31

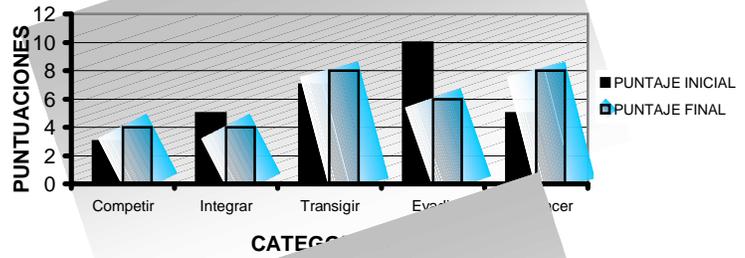


NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
ORTA GARCIA HORACIO		
Competir	4	4
Integrar	11	11
Transigir	5	7
Evadir	5	4
Complacer	5	4
Total	30	30

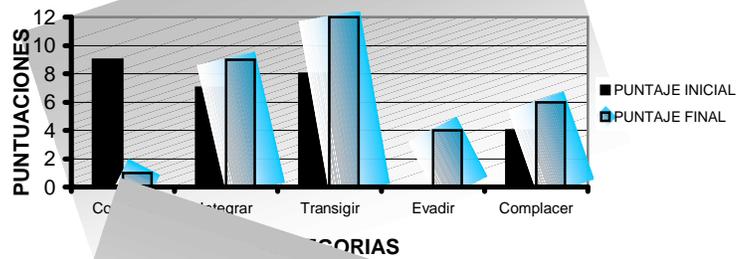


TIPO DE GRUPO: HETEROGENEO
 DEPENDENCIA: VARIAS
 No. DE PARTICIPANTES: 8
 INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE CONFLICTO

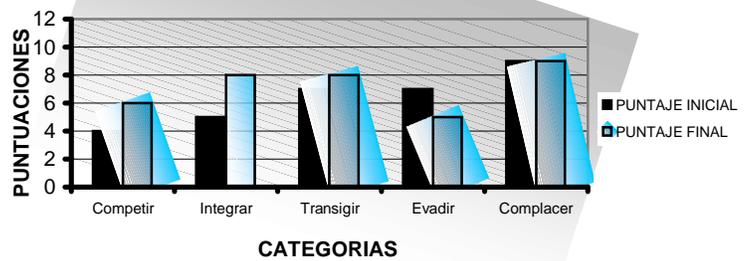
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
SOSA MARIA DE JESUS		
Competir	3	4
Integrar	5	4
Transigir	7	8
Evadir	10	6
Complacer	5	8
Total	30	30



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
SUAREZ DEL SOLAR GUTIERREZ L.		
Competir	9	1
Integrar	7	9
Transigir	8	12
Evadir	0	4
Complacer	4	6
Total	28	32

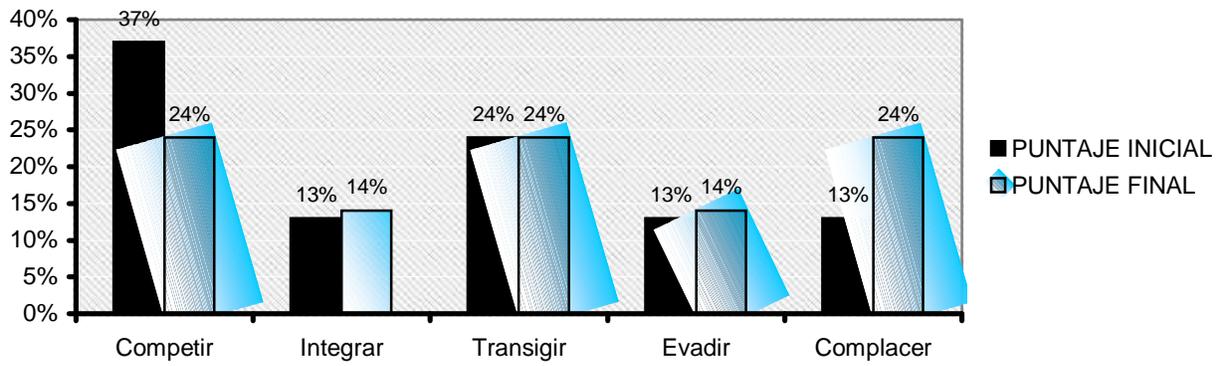


NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
VALENCIA MORALES ELIZABETH		
Competir	4	6
Integrar	5	8
Transigir	7	8
Evadir	7	5
Complacer	9	9
Total	32	36



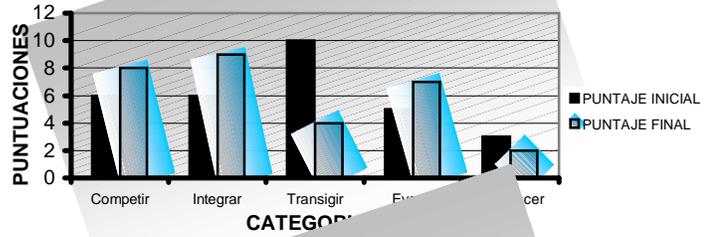
DEPENDENCIA: VARIAS
No. DE PARTICIPANTES: 8
INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE CONFLICTO

RESULTADOS GENERALES DEL GRUPO

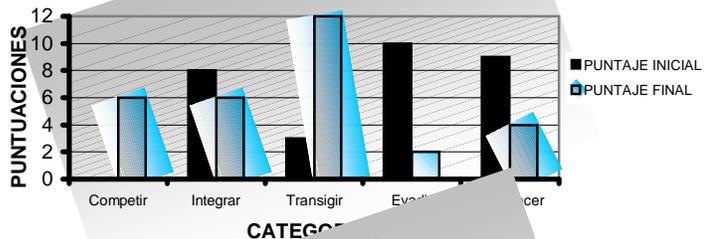


DIPLOMADO: DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
 TIPO DE GRUPO: HETEROGENEO
 DEPENDENCIA: VARIAS
 No. DE PARTICIPANTES: 8
 INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE CONFLICTO

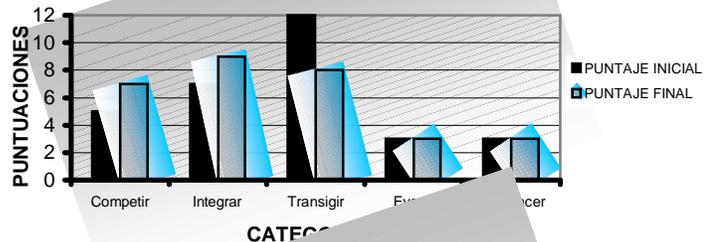
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
ALVAREZ LOPEZ GLORIA M.		
Competir	6	8
Integrar	6	9
Transigir	10	4
Evadir	5	7
Complacer	3	2
Total	30	30



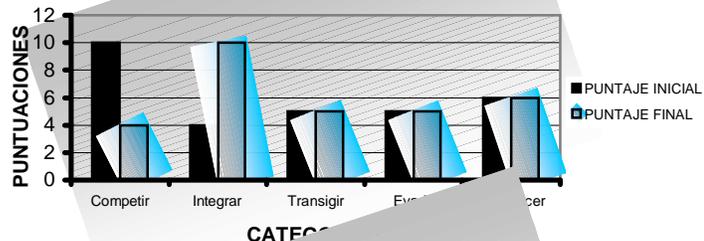
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
GARCIA ALARCON PABLO		
Competir	0	6
Integrar	8	6
Transigir	3	12
Evadir	10	2
Complacer	9	4
Total	30	30



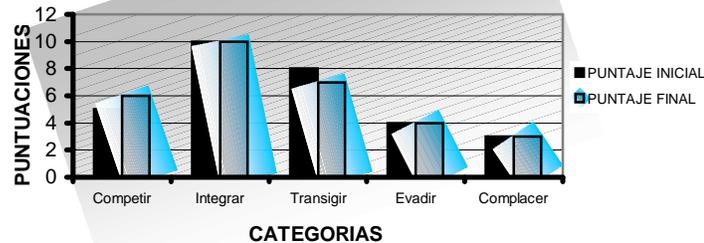
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
GONZALEZ GONZALEZ JOSE E.		
Competir	5	7
Integrar	7	9
Transigir	12	8
Evadir	3	3
Complacer	3	3
Total	30	30



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
LINARES NOYOLA ARTEMIO		
Competir	10	4
Integrar	4	10
Transigir	5	5
Evadir	5	5
Complacer	6	6
Total	30	30

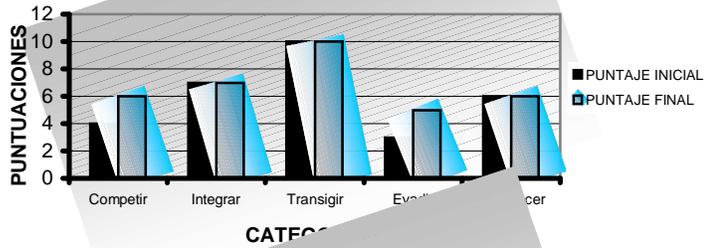


NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
LOPEZ VAZQUEZ FRUCTUOSO		
Competir	5	6
Integrar	10	10
Transigir	8	7
Evadir	4	4
Complacer	3	3
Total	30	30

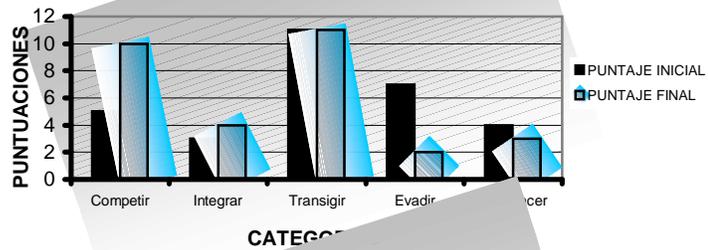


TIPO DE GRUPO: HETEROGENEO
 DEPENDENCIA: VARIAS
 No. DE PARTICIPANTES: 8
 INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE CONFLICTO

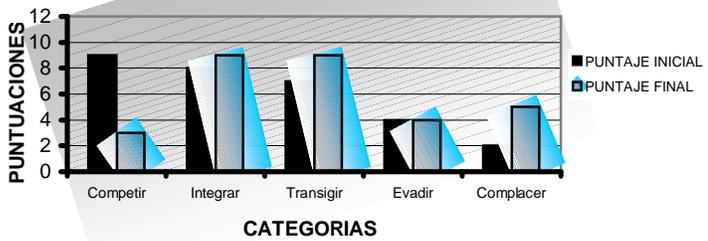
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
PIZANO REYES DULCE V.		
Competir	4	6
Integrar	7	7
Transigir	10	10
Evadir	3	5
Complacer	6	6
Total	30	34



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
REYES NAJERA REMBRANDT		
Competir	5	10
Integrar	3	4
Transigir	11	11
Evadir	7	2
Complacer	4	3
Total	30	30

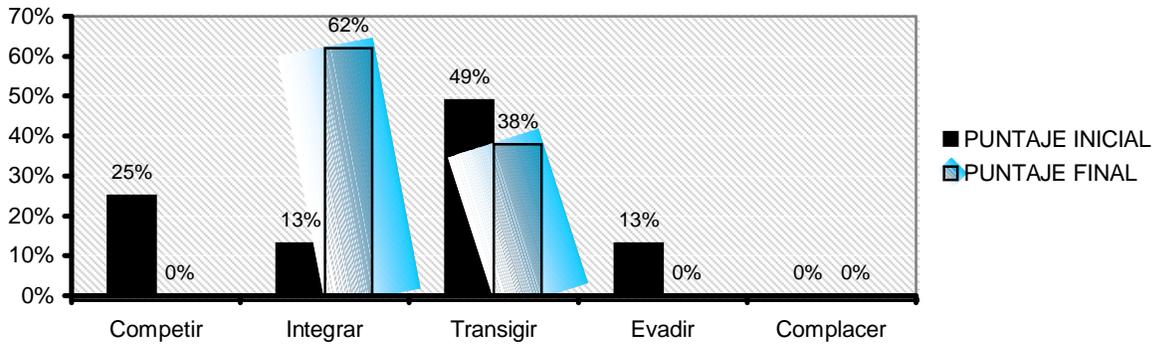


NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
SOTO MONTES DE OCA GLORIA		
Competir	9	3
Integrar	8	9
Transigir	7	9
Evadir	4	4
Complacer	2	5
Total	30	30



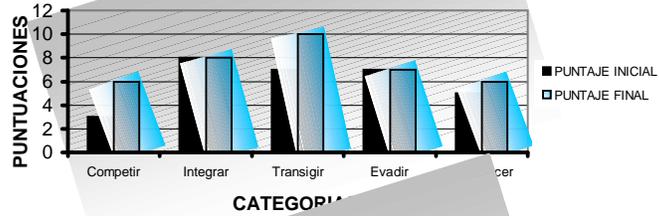
DEPENDENCIA: VARIAS
No. DE PARTICIPANTES: 8
INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE CONFLICTO

RESULTADOS GENERALES DEL GRUPO

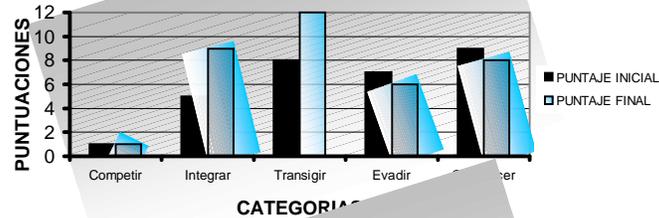


DIPLOMADO: DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
 TIPO DE GRUPO: HETEROGENEO
 DEPENDENCIA: VARIAS
 No. DE PARTICIPANTES: 9
 INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE CONFLICTO

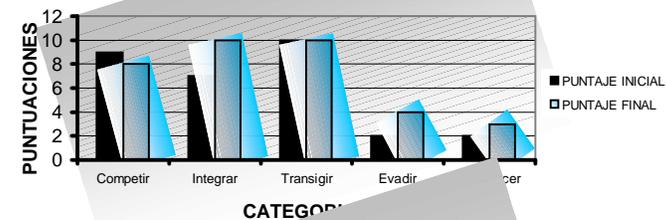
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
BOJORQUEZ VALLE SERGIO		
Competir	3	6
Integrar	8	8
Transigir	7	10
Evadir	7	7
Complacer	5	6
Total	30	37



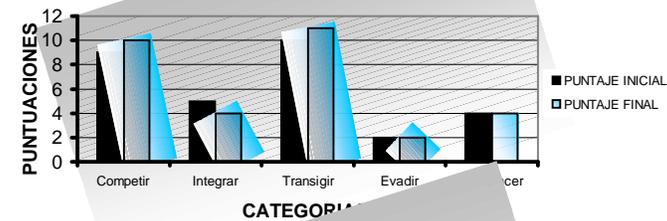
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
CABALLERO SANCHEZ ANTONIO		
Competir	1	1
Integrar	5	9
Transigir	8	12
Evadir	7	6
Complacer	9	8
Total	30	36



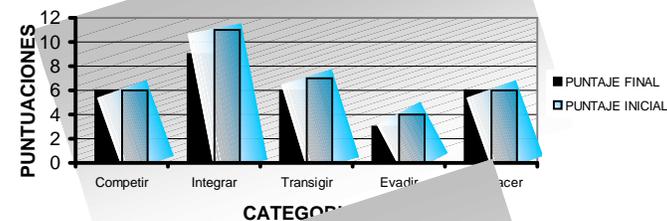
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
CORDOVA MIRANDA HERMAN FERNANDO		
Competir	9	8
Integrar	7	10
Transigir	10	10
Evadir	2	4
Complacer	2	3
Total	30	35



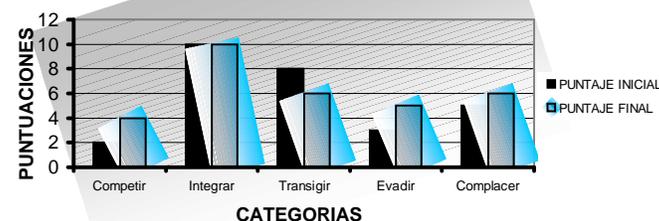
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
HERNANDEZ GONZALEZ NANCY		
Competir	9	10
Integrar	5	4
Transigir	10	11
Evadir	2	2
Complacer	4	4
Total	30	31



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
MORENO MORENO MARTIN		
Competir	6	6
Integrar	9	11
Transigir	6	7
Evadir	3	4
Complacer	6	6
Total	30	34

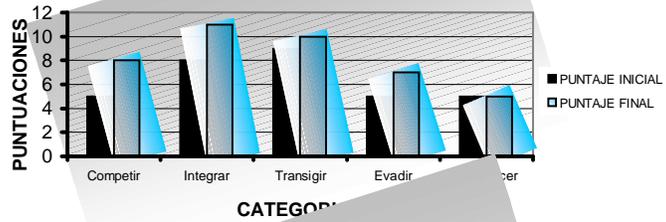


NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
ORTIZ CRUZ GEORGINA		
Competir	2	4
Integrar	10	10
Transigir	8	6
Evadir	3	5
Complacer	5	6
Total	28	31

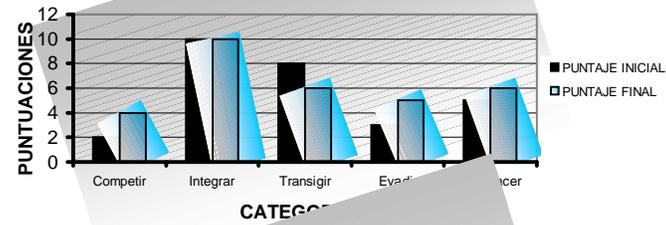


DIPLOMADO: DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
 TIPO DE GRUPO: HETEROGENEO
 DEPENDENCIA: VARIAS
 No. DE PARTICIPANTES: 9
 INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE CONFLICTO

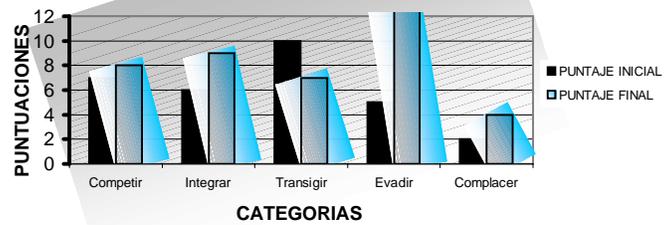
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
ORTIZ MORALES MARIO		
Competir	3	3
Integrar	4	3
Transigir	10	10
Evadir	7	7
Complacer	5	6
Total	29	29



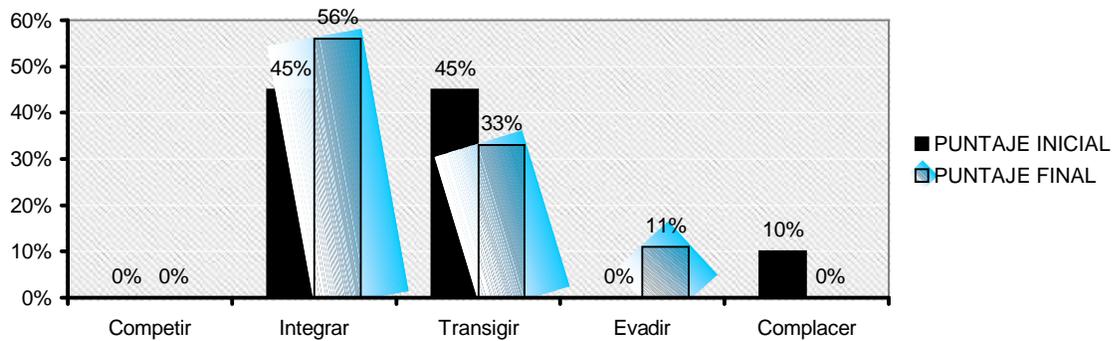
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
TELLEZ GARCIA FRANCISCO		
Competir	5	8
Integrar	8	11
Transigir	9	10
Evadir	5	7
Complacer	5	5
Total	32	41

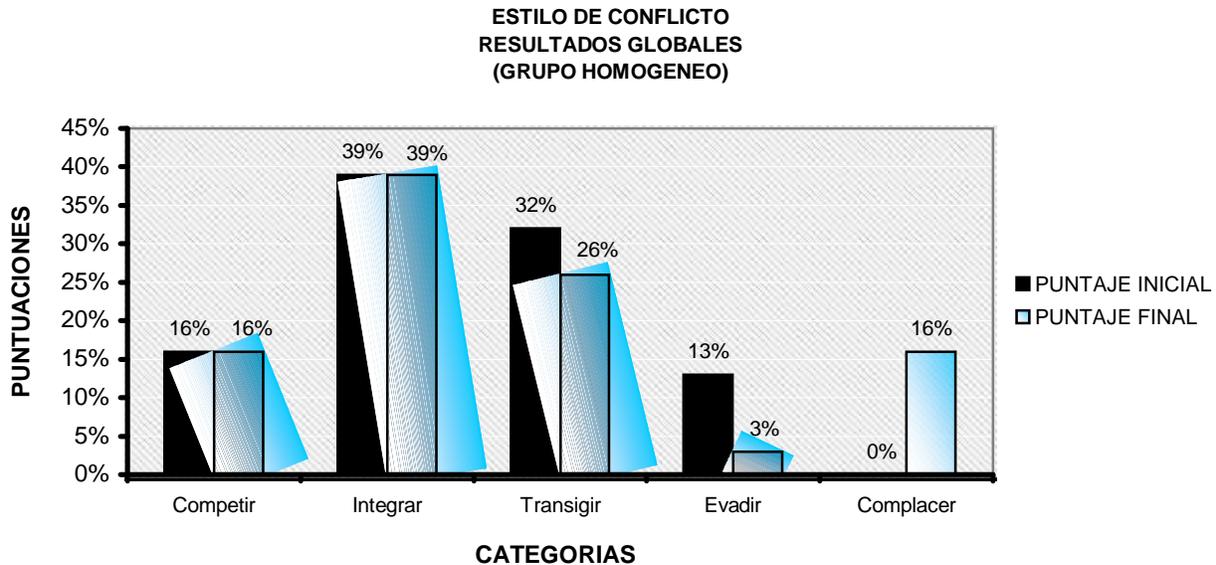


NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
VERA LOPEZ MA. ANGELICA		
Competir	7	8
Integrar	6	9
Transigir	10	7
Evadir	5	13
Complacer	2	4
Total	30	41



RESULTADOS GENERALES DEL GRUPO





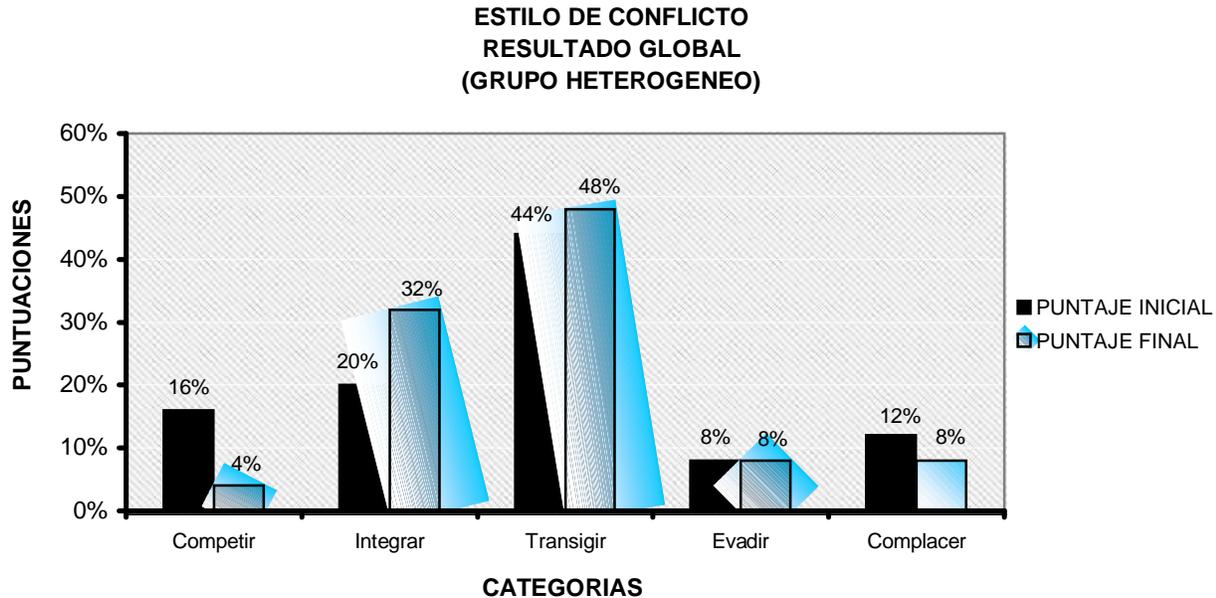
Interpretaciòn:

De acuerdo con los resultados grupales obtenidos por los directivos de los tres grupos homogèneos (CNA, CISEN E IMSS) que participaron en el Diplomado de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales en cuanto a su estilo de negociaciòn, y de acuerdo con el gràfico anterior, se observa lo siguiente:

	Antes	Despuès
Competir	16%	16%
Integrar	39%	39%
Transigir	32%	26%
Evadir	13%	3%
Complacer	0%	16%

Por ello, podemos concluir, que el Diplomado tuvo una influencia positiva y favorable en los participantes, ya que pese a que pràcticamente no se movieron las posiciones, si se refleja un cambio importante en la categoria de "evadir" pues disminuyò y paso de un 13% a un 3%, lo que significa que la tendencia de los participantes a evadir el conflicto, es cada vez menor, sin embargo, no se canalizò del todo en la forma adecuada, pues este porcentaje y un poco mäs, aparece ahora en la categoria de "complacer" de 0% a 16%. Con todo, la mayoría se ubica en la categoria de "integrar", lo que nos indica un buen manejo del conflicto.

DIPLOMADO: DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
TIPO DE GRUPO: HETEROGENEO
DEPENDENCIA: VARIAS
No. DE PARTICIPANTES: 25
INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE CONFLICTO



Interpretaciòn:

De acuerdo con los resultados grupales obtenidos por los directivos de los tres grupos heterogèneos que participaron en el Diplomado de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales en cuanto a su estilo de negociaciòn, y de acuerdo con el gràfico anterior, se observa lo siguiente:

	Antes	Despuès
Competir	16%	4%
Integrar	20%	32%
Transigir	44%	48%
Evadir	8%	8%
Complacer	12%	8%

Por ello, podemos concluir, que el Diplomado tuvo una influencia positiva y favorable en los participantes, ya que aumento en un 12% la cantidad de participantes que pasaron a formar parte de la categorìa de "integrar", lo que de acuerdo con Thomas Kilman, es el modelo iideal de negociaciòn, ya que esto implica un esfuerzo para enfrentar a otra persona y encontrar una soluciòn que satisfaga los intereses de las partes involucradas, quedando asì en un 32%, mientras que la categorìa de "competir" disminuyò pasando de un 19% a un 4%. Por tanto, no se evita el conflicto, se enfrenta y se busca dar una soluciòn para todos.

RESULTADOS CONFORME A LAS MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL

ESTILO DE COMUNICACIÓN GRUPO HOMOGENEO

CATEGORIAS	MEDIDAS	MEDIA		MEDIANA		MODA	
		MEDIA INICIAL	MEDIA FINAL	MEDIANA INICIAL	MEDIANA FINAL	MODA INICIAL	MODA FINAL
AUTOPERCEPCION		17	19	18	19	21	21
ESCUCHAR		18	19	18	20	18	20
CLARIDAD DE EXPRESION		16	17	16	18	18	18
CAPACIDAD PARA EXPRESAR SENTIMIENTOS		20	23	21	24	18	24
GRADO DE APERTURA		19	21	20	22	21	23
MEDIA GENERAL							
		90	99				

RESULTADOS CONFORME A LAS MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL

ESTILO DE CONFLICTO GRUPO HOMOGENEO

CATEGORIAS	MEDIDAS	MEDIA		MEDIANA		MODA	
		MEDIA INICIAL	MEDIA FINAL	MEDIANA INICIAL	MEDIANA FINAL	MODA INICIAL	MODA FINAL
COMPETIR		6	7	7	7	7	5
INTEGRAR		7	8	8	8	8	9
TRANSIGIR		7	7	8	7	6	7
EVADIR		5	4	5	4	4	5
COMPLACER		4	4	4	4	3	2

RESULTADOS CONFORME A LAS MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL

ESTILO DE COMUNICACIÓN GRUPO HETEROGENEO

CATEGORIAS	MEDIDAS		MEDIA		MEDIANA		MODA	
	MEDIA INICIAL	MEDIA FINAL	MEDIANA INICIAL	MEDIANA FINAL	MODA INICIAL	MODA FINAL		
AUTOPERCEPCION	18	18	18	18	21	21		
ESCUCHAR	19	20	18	20	18	21		
CLARIDAD DE EXPRESION	15	16	15	18	18	18		
CAPACIDAD PARA EXPRESAR SENTIMIENTOS	22	23	23	23	24	22		
GRADO DE APERTURA	21	23	21	23	24	27		
MEDIA GENERAL							95	100

RESULTADOS CONFORME A LAS MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL

ESTILO DE CONFLICTO GRUPO HETEROGENEO

CATEGORIAS	MEDIDAS		MEDIA		MEDIANA		MODA	
	MEDIA INICIAL	MEDIA FINAL	MEDIANA INICIAL	MEDIANA FINAL	MODA INICIAL	MODA FINAL		
COMPETIR	6	6	5	6	5	6		
INTEGRAR	7	8	7	9	8	9		
TRANSIGIR	8	8	8	8	8	7		
EVADIR	5	5	5	4	7	4		
COMPLACER	5	5	5	5	5	6		

RESULTADOS CONFORME A LAS MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRA

ESTILO DE COMUNICACIÓN GRUPO CENTRALIZADO

CATEGORIAS	MEDIDAS	MEDIA		MEDIANA		MODA
		MEDIA INICIAL	MEDIA FINAL	MEDIANA INICIAL	MEDIANA FINAL	MODA INICIAL
AUTOPERCEPCION		18	18	18	18	21
ESCUCHAR		20	20	18	20	18
CLARIDAD DE EXPRESION		14	15	15	15	18
CAPACIDAD PARA EXPRESAR SENTIMIENTOS		21	23	24	22	24
GRADO DE APERTURA		18	22	19	21	21
<hr/>						
MEDIA GENERAL		91	98			

RESULTADOS CONFORME A LAS MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRA

ESTILO DE CONFLICTO GRUPO CENTRALIZADO

CATEGORIAS	MEDIDAS	MEDIA		MEDIANA		MODA
		MEDIA INICIAL	MEDIA FINAL	MEDIANA INICIAL	MEDIANA FINAL	MODA INICIAL
COMPETIR		6	6	5	6	5
INTEGRAR		6	8	6	9	4
TRANSIGIR		8	8	8	8	8
EVADIR		5	5	5	4	7
COMPLACER		5	5	5	5	5

L

DA
MODA FINAL
21
20
15
22
21

L

DA
MODA FINAL
9
9
12
4
5

RESULTADOS CONFORME A LAS MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRA

ESTILO DE COMUNICACIÓN
GRUPO DESCENTRALIZADO

CATEGORIAS	MEDIDAS	MEDIA		MEDIANA		MODA
		MEDIA INICIAL	MEDIA FINAL	MEDIANA INICIAL	MEDIANA FINAL	MODA INICIAL
AUTOPERCEPCION		18	19	19	19	21
ESCUCHAR		18	19	18	20	18
CLARIDAD DE EXPRESION		16	18	18	18	18
CAPACIDAD PARA EXPRESAR SENTIMIENTOS		23	24	22	24	22
GRADO DE APERTURA		22	24	23	24	24
<hr/>						
MEDIA GENERAL		97	104			

RESULTADOS CONFORME A LAS MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRA

ESTILO DE CONFLICTO
GRUPO DESCENTRALIZADO

CATEGORIAS	MEDIDAS	MEDIA		MEDIANA		MODA
		MEDIA INICIAL	MEDIA FINAL	MEDIANA INICIAL	MEDIANA FINAL	MODA INICIAL
COMPETIR		5	7	5	6	7
INTEGRAR		7	8	7	8	8
TRANSIGIR		8	8	9	8	10
EVADIR		5	5	5	4	3
COMPLACER		5	5	5	5	5

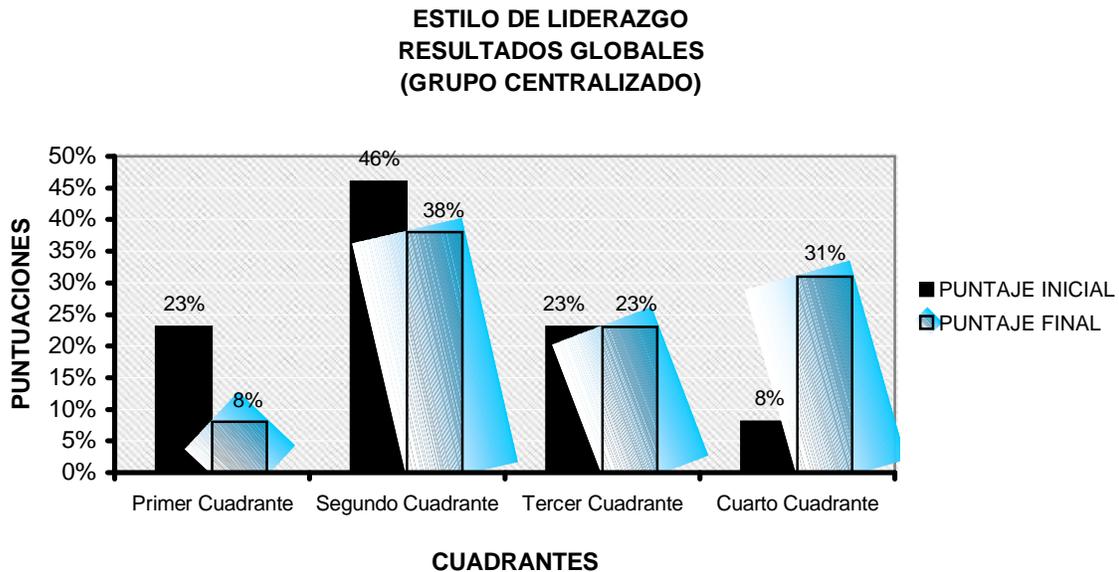
L

DA
MODA FINAL
18
21
18
27
23

L

DA
MODA FINAL
6
8
7
4
6

DIPLOMADO: DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
 TIPO DE GRUPO: CENTRALIZADO
 DEPENDENCIA: VARIAS
 No. DE PARTICIPANTES: 13
 INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE LIDERAZGO



Interpretación:

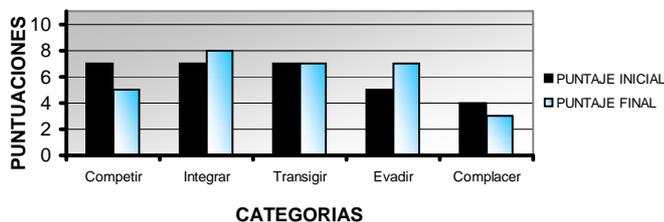
De acuerdo con los resultados grupales obtenidos por los directivos del grupo correspondiente al sector centralizado participaron en el Diplomado de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales en cuanto a su estilo de liderazgo, y de acuerdo con el gráfico anterior, se observa lo siguiente:

	Antes	Después
1er. Cuadrante (Tarea alta-Relación baja) ORDEN	23%	8%
2do. Cuadrante (Tarea alta-Relación alta) PARTICIPAR	46%	38%
3er. Cuadrante (Tarea baja-Relación alta) CONVENCER	23%	23%
4to. Cuadrante (Tarea baja-Relación baja) DELEGAR	8%	31%

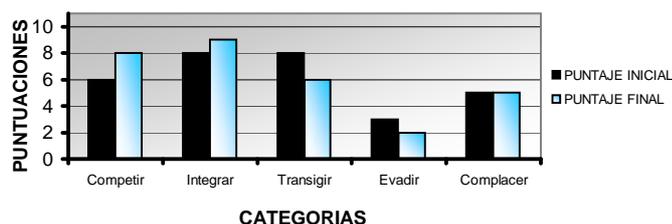
Por ello, podemos concluir, que el Diplomado tuvo una influencia positiva y favorable en los participantes, ya que pese a que prácticamente no se movieron las posiciones, la mayoría de los participantes se ubica dentro del 2do. cuadrante 38%, lo que nos indica una mayor preocupación por buscar la participación de todos los individuos, en este caso no hay imposición, se busca la comunicación y se consideran las opiniones de los subordinados, de hecho es el estado ideal de un líder, de acuerdo con Hersey y Blanchard. Sin embargo, hay un aumento considerable en la tendencia a "delegar" (4to. cuadrante), lo que es importante recalcar, es que hay que hacer un mayor esfuerzo para erradicar la tendencia a delegar (4to. cuadrante) y no asumir responsabilidades, ya que pasó del 8% al 31%.

DIPLOMADO: DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
TIPO DE GRUPO: DESCENTRALIZADO
DEPENDENCIA: VARIAS
No. DE PARTICIPANTES: 18
INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE CONFLICTO

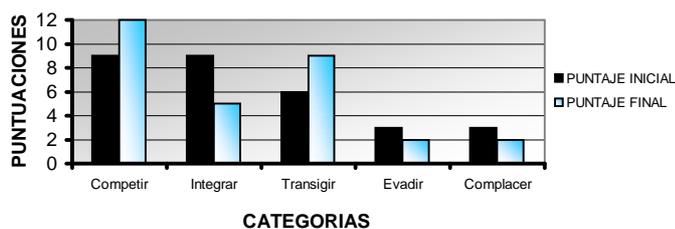
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
ALVAREZ ZAUCO MIGUEL ANGEL		
Competir	7	5
Integrar	7	8
Transigir	7	7
Evadir	5	7
Complacer	4	3
Total	30	30



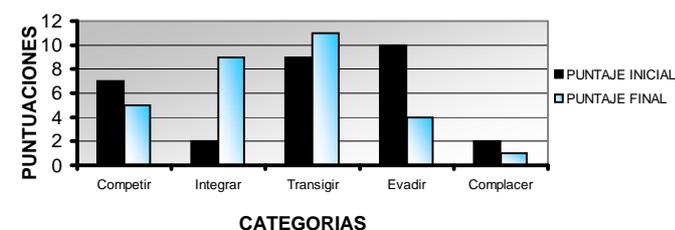
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
REYES AMBROSIO MAURO		
Competir	6	8
Integrar	8	9
Transigir	8	6
Evadir	3	2
Complacer	5	5
Total	30	30



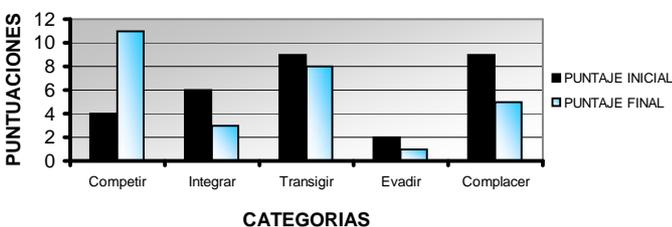
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
BARROS DEL CAMPO MA. DEL PILAR		
Competir	9	12
Integrar	9	5
Transigir	6	9
Evadir	3	2
Complacer	3	2
Total	30	30



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
ROMERO CORDOVA ERNESTO		
Competir	7	5
Integrar	2	9
Transigir	9	11
Evadir	10	4
Complacer	2	1
Total	30	30

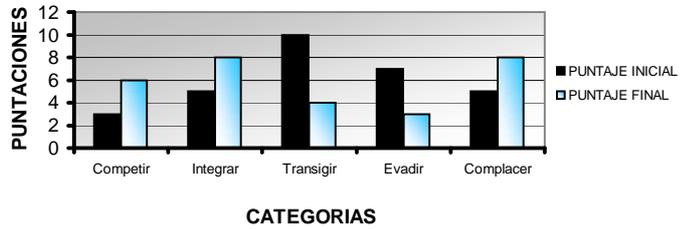


NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
FLORES ROSSO LUIS MANUEL		
Competir	4	11
Integrar	6	3
Transigir	9	8
Evadir	2	1
Complacer	9	5
Total	30	28

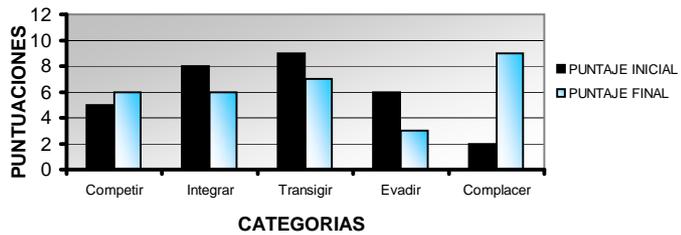


TIPO DE GRUPO: DESCENTRALIZADO
 DEPENDENCIA: VARIAS
 No. DE PARTICIPANTES: 18
 INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE CONFLICTO

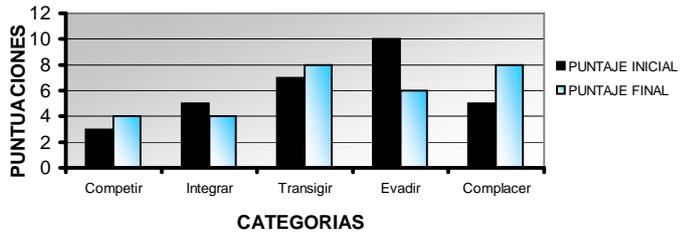
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
GONZALEZ ALVAREZ ANA MARIA		
Competir	3	6
Integrar	5	8
Transigir	10	4
Evadir	7	3
Complacer	5	8
Total	30	29



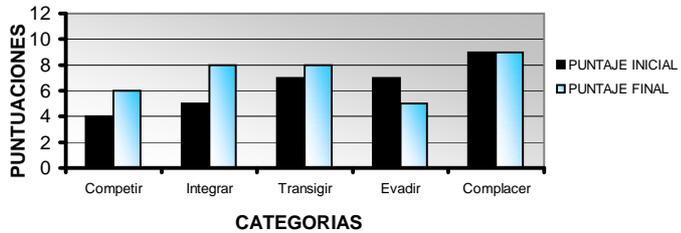
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
OROZCO PASAPERA ALFREDO		
Competir	5	6
Integrar	8	6
Transigir	9	7
Evadir	6	3
Complacer	2	9
Total	30	31



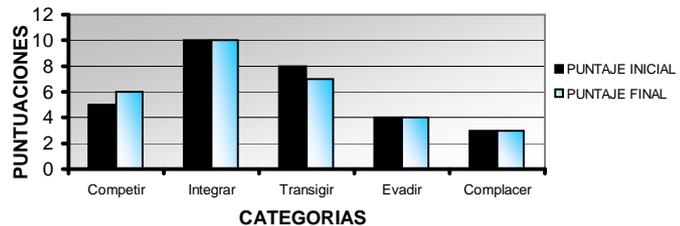
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
SOSA MARIA DE JESUS		
Competir	3	4
Integrar	5	4
Transigir	7	8
Evadir	10	6
Complacer	5	8
Total	30	30



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
VALENCIA MORALES ELIZABETH		
Competir	4	6
Integrar	5	8
Transigir	7	8
Evadir	7	5
Complacer	9	9
Total	32	36

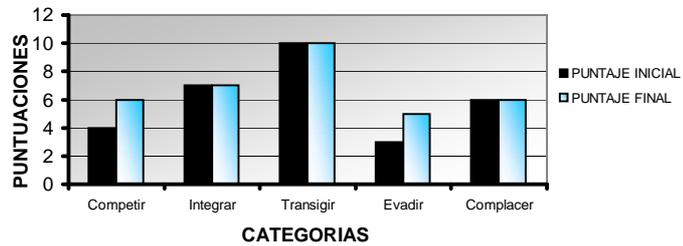


NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
LOPEZ VAZQUEZ FRUCTUOSO		
Competir	5	6
Integrar	10	10
Transigir	8	7
Evadir	4	4
Complacer	3	3
Total	30	30

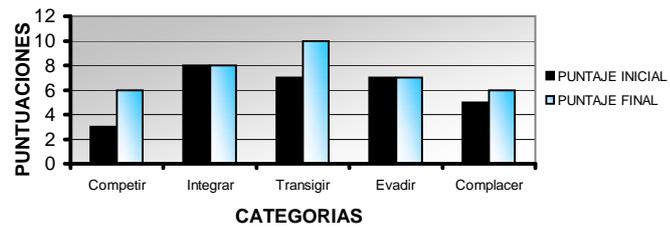


DEPENDENCIA: VARIAS
 No. DE PARTICIPANTES: 18
 INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE CONFLICTO

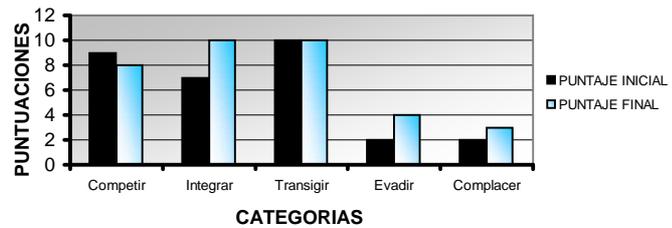
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
PIZANO REYES DULCE V.		
Competir	4	6
Integrar	7	7
Transigir	10	10
Evadir	3	5
Complacer	6	6
Total	30	34



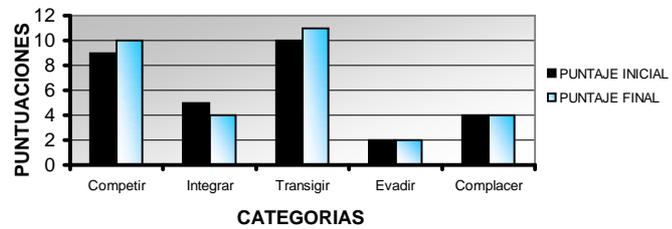
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
BOJORQUEZ VALLE SERGIO		
Competir	3	6
Integrar	8	8
Transigir	7	10
Evadir	7	7
Complacer	5	6
Total	30	37



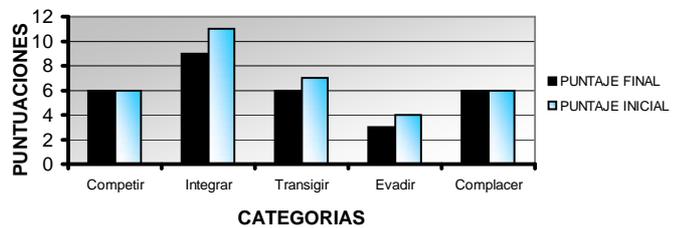
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
CORDOVA MIRANDA HERMAN FERNANDO		
Competir	9	8
Integrar	7	10
Transigir	10	10
Evadir	2	4
Complacer	2	3
Total	30	35



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
HERNANDEZ GONZALEZ NANCY		
Competir	9	10
Integrar	5	4
Transigir	10	11
Evadir	2	2
Complacer	4	4
Total	30	31



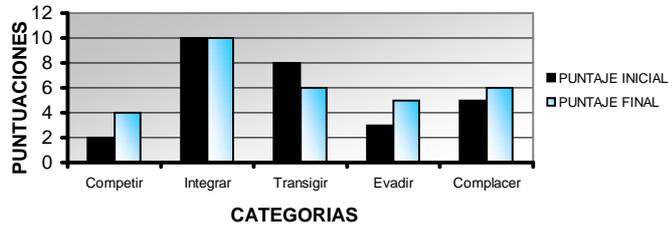
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
MORENO MORENO MARTIN		
Competir	6	6
Integrar	9	11
Transigir	6	7
Evadir	3	4
Complacer	6	6
Total	30	34



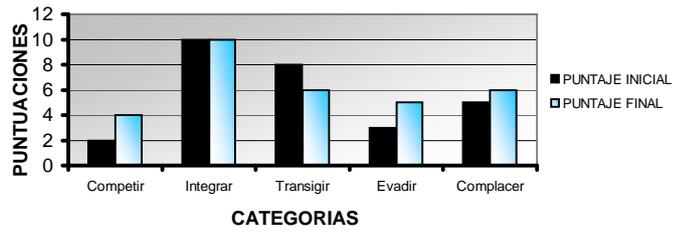
DIPLOMADO: DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
 TIPO DE GRUPO: DESCENTRALIZADO
 DEPENDENCIA: VARIAS

No. DE PARTICIPANTES: 18
 INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE CONFLICTO

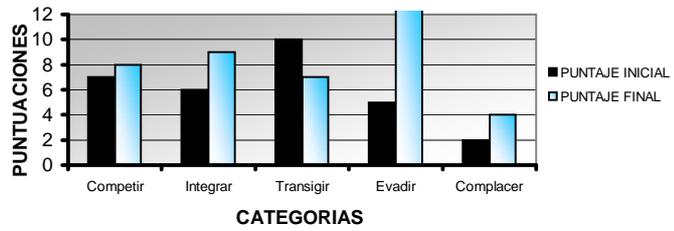
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
ORTIZ CRUZ GEORGINA		
Competir	2	4
Integrar	10	10
Transigir	8	6
Evadir	3	5
Complacer	5	6
Total	28	31



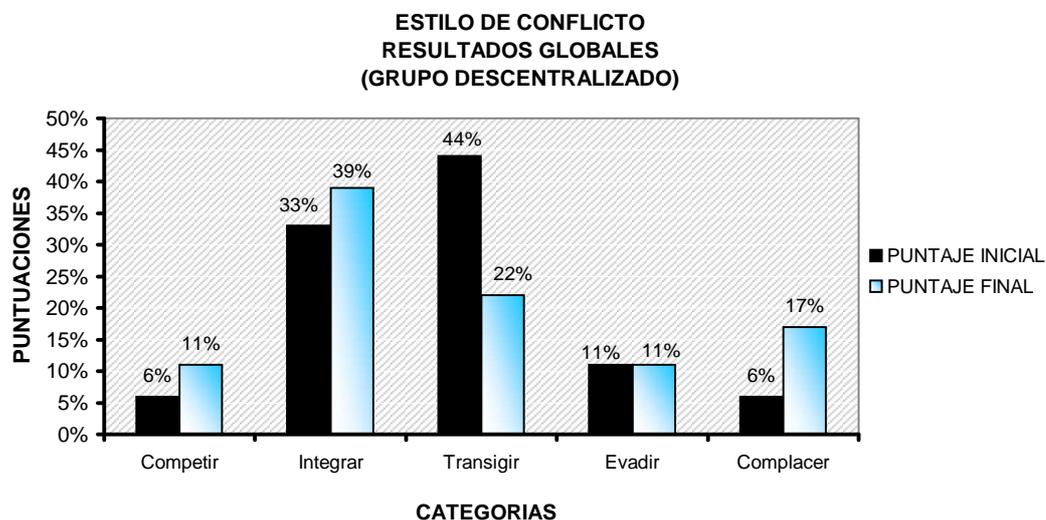
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
TELLEZ GARCIA FRANCISCO		
Competir	5	8
Integrar	8	11
Transigir	9	10
Evadir	5	7
Complacer	5	5
Total	32	41



NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUNTAJE INICIAL	PUNTAJE FINAL
VERA LOPEZ MA. ANGELICA		
Competir	7	8
Integrar	6	9
Transigir	10	7
Evadir	5	13
Complacer	2	4
Total	30	41



DIPLOMADO: DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
 TIPO DE GRUPO: DESCENTRALIZADO
 DEPENDENCIA: VARIAS
 No. DE PARTICIPANTES: 18
 INSTRUMENTO (VARIABLE): ESTILO DE CONFLICTO



Interpretación:

De acuerdo con los resultados grupales obtenidos por los directivos del grupo correspondiente al sector descentralizado que participaron en el Diplomado de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales en cuanto a su estilo de negociación, y de acuerdo con el gráfico anterior, se observa lo siguiente:

	Antes	Después
Competir	6%	11%
Integrar	33%	39%
Transigir	44%	22%
Evadir	11%	11%
Complacer	6%	17%

Por ello, podemos concluir, que el Diplomado tuvo una influencia positiva y favorable en los participantes, ya que aumento en un 6% la cantidad de participantes que pasaron a formar parte de la categoría de "integrar", lo que de acuerdo con Thomas Kilman, es el modelo ideal de negociación, ya que esto implica un esfuerzo para enfrentar a otra persona y encontrar una solución que satisfaga los intereses de las partes involucradas, quedando así en un 39%. Es importante recalcar aquí que hay que cuidar mucho la categoría de "competir", ya que aumento y paso de 6% a 11%, lo mismo que la de "complacer" de 6% a 17%, ya que estos dos factores juntos, pueden pesar más que la tendencia a integrar y llevarnos definitivamente a conflictos mayores.

4. CONCLUSIONES

Como se ha visto a lo largo de esta investigación, lo que se busca es determinar a grandes rasgos si un programa de capacitación (El Diplomado de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales), en este caso enfocado principalmente a directivos y mandos medios, puede modificar o cambiar el perfil de las habilidades gerenciales de éstos: su estilo de liderazgo (dirección), su estilo de comunicación y su estilo de negociación (manejo de conflictos), habilidades que hoy día reclaman algunas organizaciones en sus directivos para un mejor desempeño y manejo de la misma.

De igual forma, esperamos determinar en que tipo de grupo se refleja mayormente este cambio, esto en función a su estructura y organización.

Así pues, y con base a los resultados obtenidos en el presente estudio, se llego a las siguientes conclusiones:

Con respecto al estilo de dirección y/o liderazgo, podemos decir que los sujetos si cambiaron su eficacia en la aplicación del estilo de liderazgo despues de haber tomado el Diplomado, se ubicaron la gran mayoría en el 2do. Cuadrante “Tarea alta – Relación alta”, es decir, buscan la participación del grupo, escuchan sus opiniones y las toman en cuenta.

Pese a esto, es importante mencionar, que aún hay un alto porcentaje de participantes, que tienden a evadir su responsabilidades “delegar” o bien a ser autoritarios “ordenar”, actitudes que se hacen más evidentes en las instituciones del sector centralizado.

Por el lado del estilo de comunicación, de igual forma se hace notable el cambio, de hecho aún más que en el estilo anterior, la mayoría de los participantes no tienen problemas para expresar sus ideas y pensamientos, de igual forma, todo parece indicar que son personas accesibles, dispuestas a escuchar y abiertas a aceptar críticas y sugerencias.

Es importante hacer notar que mientras que entre los participantes de las organizaciones del sector centralizado, esta fallando la autopercepción, entre los participantes del sector descentralizado, se esta descuidando la claridad de expresión, lo que a futura puede traer importantes consecuencias.

Finalmente, respecto al estilo de negociación, se concluye que también presento un cambio, en este caso la tendencia es a “integrar”, no se evita el conflicto, se sabe que es inevitable y que además ayuda al crecimiento y desarrollo de las organizaciones, sin embargo, se controla, se busca, conciliar, llegar a acuerdos y satisfacer a todas las partes.

Cabe señalar, que el principal obstáculo y problema de la negociación, es la lucha por el poder, ya que como se puede observar en las gráficas, hay una importante inclinación a competir.

En respuesta a nuestras hipótesis podemos decir que:

H_A: Existen diferencias significativas entre los perfiles de los grupos cerrado¹ y los grupos abiertos, participantes en el Diplomado en el perfeccionamiento de estrategias gerenciales desde en el estilo de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos al término de éste.

- No existen diferencias significativas, en ambos grupos, hay cambios en cuanto al Diplomado, pero entre ellos no.

H_A: Existen diferencias significativas entre los perfiles de los grupos participantes en el Diplomado miembros de un organismo centralizado² y un organismo descentralizado.

- Algunas, en el sector centralizado se tiende más a caer en el autoritarismo, la lucha de poder y la falta de comunicación, sobre todo la falta retroalimentación; en el sector descentralizado, se cae en la delegación de autoridad y en la falta de claridad en la comunicación.

Por otra parte, de igual forma, se ha comprobado que el Diplomado, impartido por el INAP, si modifica el estilo de dirección, comunicación y negociación de sus participantes, Esta afirmación se apoya en los resultados calculados para cada participante en cuando a su índice de correlación de Pearson, el cual, solo en algunos casos aislados, resultó no ser diferente de cero.

Se debe señalar que la generalización de los resultados podría ponerse en duda debido a que durante la investigación, se presentaron variables fuera de nuestro control, causadas principalmente por la falta de rigidez en la aplicación del procedimiento de la investigación, dichas variables son, la falta de estandarización en las condiciones de aplicación de los instrumentos evaluativos y la mortandad de la muestra,

Es importante mencionar, que los resultados de las evaluaciones se obtuvieron a través de procesos autoevaluativos por parte de cada uno de los sujetos participantes. Si se tiene en consideración que las variables a evaluar (estilo de liderazgo, comunicación y negociación) son proceso interaccionales (es decir, se manifiestan en la relación laboral del participante con sus subalternos), entonces se hace necesarios proponer una nueva investigación donde se analice la percepción de los subalternos sobre en que medida sus superiores aplican las herramientas que le proporcionó El Diplomado de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales y por medio de estas percepciones, evaluar la eficacia del diplomado a través de los cambios que propicia en ellos.

¹ Grupos cerrados. Grupos de participantes de una sola dependencia u organismo del sector público.

² Organismo centralizado. Es aquel organismo cuyas acciones y comportamiento dependen de la Presidencia de la República (Secretarías)

ANEXOS

1. ESTILO DE LIDERAZGO

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



2. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO

Este cuestionario está compuesto por 12 ítem presentados en forma de afirmaciones y ante los cuales se pide la reacción del sujeto.

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

DETERMINACIÓN DE DIVERSOS ESTILOS DE DIRECCIÓN ALTERNATIVAS DE ACCIÓN

DETERMINACIÓN DE LAS POSIBILIDADES DE ADAPTACIÓN EN CUANTO AL ESTILO DE DIRECCIÓN

	(1) ALTERNATIVAS DE ACCIÓN (TABLA 2)	(2)	(3)	(4)
1	A	B	C	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B

SITUACIÓN (PREGUNTA)	(1)	(2)	(3)	(4)
1	+2	-1	+1	-2
2	+2	-2	+1	-1
3	+1	-1	-2	+2
4	+1	-2	+2	-1
5	-2	+1	+2	-1
6	-1	+1	-2	+2
7	-2	+2	-1	+1
8	+2	-1	-2	+2
9	-2	+1	+2	-1
10	+1	-2	-1	+2
11	-2	+2	-1	+1
12	-1	+2	-2	+1
SUBTOTAL				
			TOTAL	

Una vez que el participante del diplomado seleccionó su respuesta en base a cada situación descrita, se da paso a la calificación del cuestionario. Como se verá en los siguientes puntos, las respuestas seleccionadas se ubicarán en dos tablas las cuales se interrelacionan entre sí.

3. CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Como se mencionó anteriormente, por cada pregunta o situación se observa que opción eligió el participante dentro de las cuatro alternativas que se indican (a, b, c, d), para posteriormente ubicar esa respuesta en forma horizontal y en función al número de situación que se trate, en la tabla de Determinación de Diversos Estilos de Dirección (tabla 1). Una vez indicada la respuesta seleccionada del participante dentro de ésta tabla, se observa el valor que le corresponde a cada una de las respuestas en base a los puntajes de la segunda tabla y se les anota a un lado de cada una de éstas, para posteriormente calcular el subtotal al cual llegamos realizando una suma aritmética, es decir, respetando los signos (+ ó -).

De ésta forma cada subtotal representa el puntaje obtenido por el participante en cada cuadrante o alternativa de acción¹. Por último, luego de haber calculado los subtotales; se calculara un total sumando el subtotal de cada columna (alternativa de acción), el cual debe corresponder al total calculado de la segunda tabla. Por otra parte después de haber completado la primera tabla, se pasa al llenado de la tabla denominada Determinación de las Posibilidades de Adaptación al Estilo de Dirección (tabla 2). En ésta como se puede observar a cada respuesta, y para cada situación le corresponde una puntuación. Por lo tanto aquí se ubicará la respuesta seleccionada por el participante, considerando su opción de respuesta verticalmente (a, b, c, d), y el número de la situación en forma horizontal. Donde se intercepten situación – respuesta, se encontrará un valor numérico, el cual debe marcarse.

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

1. ESTILO DE COMUNICACIÓN

Para determinar el estilo de comunicación de cada uno de los participantes, se utilizó el cuestionario contenido en el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP, ya que éste es empleado para evaluar los cinco componentes de la comunicación².

1. AUTO PERCEPCIÓN (CONCEPTO DE SÍ MISMO)
2. ESCUCHAR (PONER ATENCIÓN)
3. CLARIDAD DE EXPRESIÓN (SABER COMUNICARSE)
4. CAPACIDAD PARA EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS CONSTRUCTIVAMENTE
5. EL GRADO DE APERTURA (PARA LOS DEMÁS)

Cabe destacar que en base a la evaluación de estos cinco elementos, podremos determinar para cada participante el puntaje obtenido en cada uno de ellos y por lo tanto con cuál de éstos presenta mayor dificultad para desenvolverse en sus relaciones interpersonales de comunicación. Por otra parte, podemos ubicar el estilo de comunicación del participante dentro de alguno de los siguientes:

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

2. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO

En este caso, para evaluar el estilo de comunicación, se ha de proporcionar un cuestionario que consta de 40 preguntas, y tres opciones de respuesta (sí, no, algunas veces) para cada una de ellas.

En la siguiente tabla podemos observar como a cada pregunta le corresponde una opción de respuesta, la cual esta predeterminada por un determinado puntaje, y éste será el que se tome en cuenta para llegar a la conclusión de dicho cuestionario³.

A continuación se muestra la tabla 3, en donde se muestran los diferentes valores de cada respuesta.

¹ Ubicar los resultados obtenidos por el participante en cada uno de los cuadrantes correspondientes en función al esquema “Modelo Tridimensional del Dirigente”.

² Éstos cinco componentes de la comunicación se explicó detalladamente en la parte teórica referente a éste tema.

³ Dicho cuestionario se muestra al final de ésta explicación

Una vez seleccionada la respuesta del participante, ésta se ubica dentro de la tabla siguiente, donde posteriormente se llevará a cabo la realización de los cálculos correspondientes, los cuales determinarán las áreas específicas en las que el participante debe trabajar para mejorar su estilo de comunicación, esto en caso de que la tabla nos arroje un resultado negativo en cuanto a uno de los cinco componentes, antes mencionados, de la comunicación.

En la tabla que a continuación presentamos se debe de llenar correctamente para que de ésta manera podamos obtener un resultado estable y que defina específicamente la comunicación que tiene el participante, consigo mismo y con los que integran su entorno, posteriormente se describirá específicamente la manera en que éste instrumento debe ser calificado para obtener los resultados esperados y de ésta manera poder calificar a nuestros participantes de manera eficiente y eficaz, para un mejor resultado es necesario que el participante este concentrado en las preguntas, para evitar confusiones que pueden llegar a estropear los resultados que se desean obtener.

**ESTILO DE COMUNICACIÓN
ALTERNATIVA DE REPUESTAS Y PUNTUAJE (TALA 3)**

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

3. CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO

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

Así mismo cabe señalar que para cada área específica de la comunicación se tiene una puntuación máxima, y determinado número de preguntas, las cuales son representativas del concepto a evaluar. Por lo tanto para determinar el puntaje de cada una de las cinco áreas específicas a evaluarse por medio de éste cuestionario, se debe tomar en cuenta únicamente la puntuación de las respuestas dadas a las preguntas realizadas.

Una vez identificado el valor de cada una de las respuestas, se debe obtener un subtotal de cada columna, anotando debajo de cada una el puntaje obtenido, y en base a ello, se suma cada subtotal para llegar al total deseado, y tomando en cuenta éste dato final, podemos hacer un análisis de comunicación, el cual nos permitirá descifrar el perfil del participante; cabe señalar que la suma debe realizarse algebraicamente, es decir, respetando los signos de cada valor.

Para determinar el área en la cual el participante debe poner más atención y pulir su conducta en ese aspecto se evalúa de la siguiente manera:

1. En primera instancia se debe recurrir a la Determinación de las Áreas Específicas de la comunicación (tabla 4).

**DETERMINACIÓN DE LAS ÁREAS ESPECÍFICAS DE LA COMUNICACIÓN
(TABLA 4)**

PUNTUACIÓN MÁXIMA	CLAVE	CONCEPTO	PREGUNTAS	PUNTUACIÓN OBTENIDA	DIFERENCIA
21	C	Auto – percepción (Concepto de sí mismo)	6,16, 23, 37, 38, 39, 40		
24	E	Escuchar (Poner Atención)	2, 9, 10, 29, 30, 31, 34, 35		
18	CE	Claridad de Expresión (Saber Comunicarse)	11, 3, 4, 1, 32, 36		
30	ES	Claridad para poder Expresar los Sentimientos (Constructivamente)	8, 12, 15, 7, 18, 19, 20, 21, 28, 33		
27	GA	Grado de Apertura (Para los demás)	5, 7, 13, 14, 22, 24, 25, 26, 27		

2. Posteriormente se debe proceder al llenado de ésta tabla, la cual se realiza de la siguiente manera:
 - Se suman los puntos obtenidos en cada una de las preguntas especificadas, el resultado se escribe en la columna de “puntuación obtenida”. Esto debe de realizarse en cada una de las claves, es decir, se suman los puntos obtenidos de acuerdo a la respuesta. Ej.: Si en la pregunta 6 usted contestó **SI**, por consiguiente su puntaje de esa respuesta es 0, a la pregunta 16 usted contestó **algunas veces**, por lo tanto su puntaje de esa pregunta es 1; y así sucesivamente hasta completar esa columna.
 - El paso siguiente es llenar la columna de Diferencia, la cual nos va a indicar el puntaje total de cada una de las claves, esta se llena de la siguiente manera: **PUNTUACIÓN MÁXIMA – PUNTUACIÓN OBTENIDA**, así de simple.
 - Lo que le sigue es identificar el puntaje más bajo, y de ésta manera se puede saber en que punto o clave es más débil el participante. Y se puede identificar en la Escala de Evaluación (tabla 5)

PÉSIMA	MUY MALA	MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
60	70	80	90	100	110	120

1. MANEJO DE CONFLICTOS

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

- a) Afirmación o Asertividad: El grado hasta el cual una persona intenta satisfacer sus propios intereses.
- b) Cooperación: El grado hasta el cual la persona intenta satisfacer los intereses de la otra persona.

Partiendo de éstas dos dimensiones se puede definir cinco métodos específicos⁴ de manejar el conflicto y los cuales se evaluarán en dicho cuestionario:

- Competir
- Integrar (colaborar)
- Transigir (comprometerse)
- Evadir (evitar)
- Complacer (acomodar)

2. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO

El cuestionario que evalúa las habilidades del participante, para negociar en situaciones de conflicto, consta de 30 pares de situaciones (afirmaciones), que describen posibles comportamientos de éste al reaccionar ante una situación específica.

En la siguiente tabla (tabla 6) se muestra como tales afirmaciones tienen dos opciones de respuesta (a, b), donde a cada una le corresponde una categoría para enfrentar una situación de conflicto.

**TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DTK
(TABLA 6)**

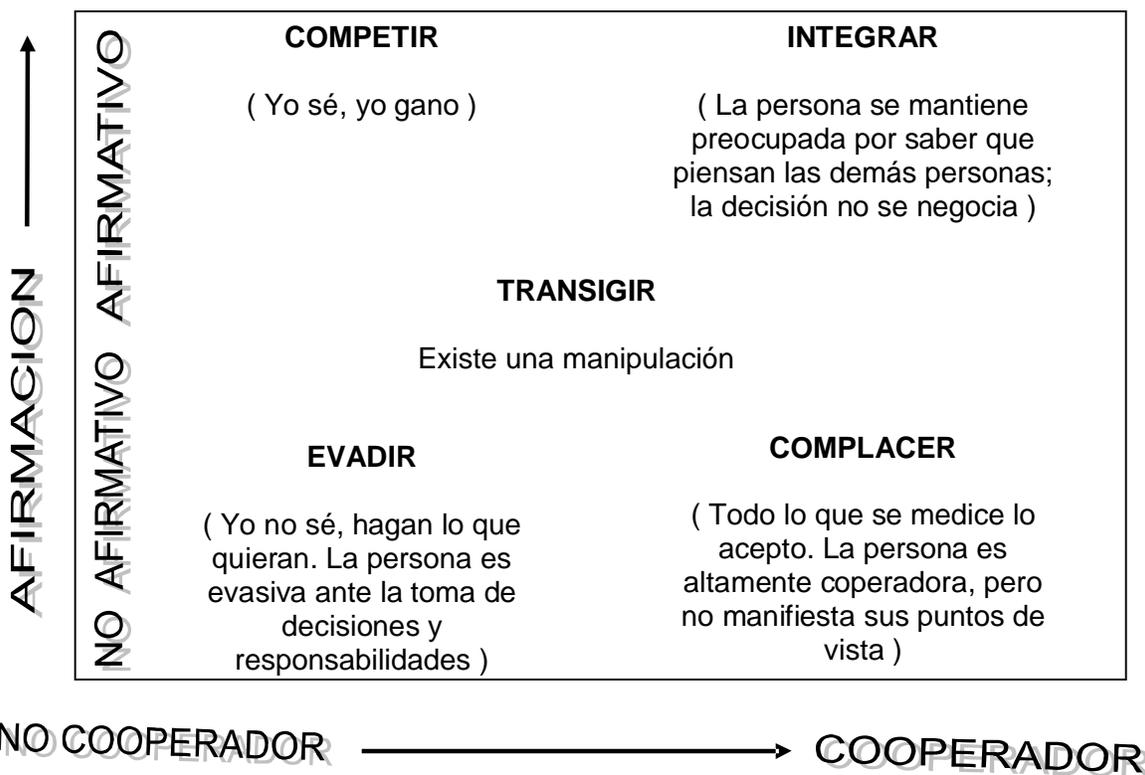
COMPORTAMIENTO PREGUNTA (N°)	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A				
11		A	A		B
12				A	
13	B				
14	B	A	A		
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18					A

⁴ Estos métodos se han definido claramente en la teoría referente a éste tema

19		A		B	
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A
TOTAL					

3. CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Después de indicar en la tabla 6 la respuesta seleccionada por el participante, se calculará el total de respuestas obtenidas en cada rubro, es decir, por columna, para posteriormente marcar tales resultados en la grafica siguiente:



De esta forma, dependiendo de la puntuación obtenida en cada rubro se podrá caracterizar al participante, en base a lo mencionado por Thomas Kilman. Como se observa en la gráfica se consideran tres niveles de medición:

- Nivel Bajo (0 a 20 %)
- Nivel Medio (30 a 70 %)
- Nivel Alto (80 a 100 %)

Y para cada rubro, se tiene una escala que va de cero a doce ya que ésta es la máxima frecuencia posible. Así mismo las líneas horizontales representan percentiles, mientras que las líneas gruesas separan el rango medio del máximo superior y el mínimo inferior.

G L O S A R I O

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

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

CNA. La Comisión Nacional del Agua (CNA), es una Unidad administrativa desconcentrada de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), que tiene las atribuciones que se establecen en la Ley de Aguas Nacionales, su Reglamento, el Reglamento interno de la SEMARNAT y las demás disposiciones-aplicables.

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

Kenneth P. Adler, Según este investigador, el componente inicial del proceso de comunicación es una idea o impulso en la mente del Comunicador o Enviante. El segundo es la expresión formal o Codificación de la idea e impulso para elaborar el mensaje o señal. El tercer componente es la interpretación del Percipiente que recibe el mensaje, es decir, la Decodificación, así como la percepción del mismo mensaje por un público o personas que lo reciben indirectamente, aunque el mensaje no esté dirigido a ellos.

En psicología se considera la comunicación como el proceso mental-físico cuya misión es elicitarse el mensaje emitido por el hablante. Aunque este término es de gran importancia para la ciencia social y de la conducta, no existe consenso a la hora de definirlo. Para otros, la comunicación consiste en intercambiar pensamientos, ideas, experiencias, participar sentimientos; es una necesidad humana primaria.

Enfocaremos nuestra atención en los cinco componentes de la comunicación. Es decir, evaluaremos las capacidades que debe desarrollar toda persona para mantener relaciones interpersonales y grupales exitosas: su autopercepción, si sabe escuchar, si sabe ser claro al transmitir sus ideas, si puede expresar sus sentimientos constructivamente, que grado de apertura tiene hacia los demás. Todos estos elementos como se verá más adelante se evalúan mediante el instrumento aplicado extraído del Manual de Estrategias Gerenciales del INAP.

Conflicto. La palabra latina *Conflictus* es un compuesto del verbo *fligere, flictum*, de donde se derivan *affigere, affictum* e *infigere, affligir, infligier*. Significa chocar. Así pues, el conflicto es, de acuerdo con su origen, un choque.

Los diccionarios modernos lo definen como: Real Academia (Larousse): lo más recio un de un combate. Punto en que aparece incierto el resultado de la pelea, choque, combate (lucha antagonismo). Por otra parte, los diccionarios de psicología restringen el significado, ya que definen el conflicto como “un estado

emotivo dolorosa producido por una tensión entre deseos opuestos y contradictorios”

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

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

Después de haber presentado el problema a tratar en esta investigación, así como las vertientes que se seguirán en el mismo; a continuación se describe el proceso de investigación como tal, es decir; los sujetos estudiados, el material utilizado y el procedimiento que se siguió en la búsqueda del conocimiento, será entendido como el conjunto de actitudes y técnicas a los que pueden recurrir los individuos para negociar y resolver sus conflictos o desacuerdos. A nosotros nos interesan los conflictos entre humanos: es decir, los interpersonales (de individuos con individuos) y los sociales (entre grupos y/o clases). Por lo tanto, después de conocer las puntuaciones respectivas de cada participante en cada uno de los estilos considerados por Thomas Kilman, se definirá el estilo de negociación de cada participante.

Correlación de Pearson. Una de las herramientas que se utilizarán para efectuar el análisis de los datos recolectados es la Correlación de Pearson. Esta es una prueba estadística que sirve para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón. Es decir, en nuestro caso; por medio de esta prueba se observará en que grado se dieron los cambios en cada una de las variables a estudiarse y se ubicará la correlación obtenida dentro de la escala de Pearson.

-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.

Diplomado. Se entenderá como “diplomado” un programa de capacitación en el cual a través de los diferentes módulos que lo componen se pretende dotar a los participantes de las estrategias, habilidades y elementos fundamentales que integran la función directiva, a fin de mejorar la calidad y el desempeño de su labor.

En este caso, centraremos nuestra atención en las habilidades del participante referentes a su estilo de dirección (liderazgo), comunicación y negociación (manejo de conflictos).

Grupo Heterogéneo. Grupos de participantes de diversos organismos del sector público o dependencias. (grupo abierto).

Grupo Homogéneo. Grupos de participantes de una sola dependencia u organismo del sector público (grupo cerrado).

Hipótesis Alternativa. Son posibilidades "alternas" ante las hipótesis de investigación y nula: ofrecen otra descripción o explicación distintas a las que proporcionan éstos tipos de hipótesis (Ha).

Hipótesis de Investigación. Proposición tentativa acerca de las posibles relaciones entre dos o más variables (Hi).

Hipótesis Estadística de Correlación. Éstas hipótesis tienen por objeto traducir en términos estadísticos una correlación entre dos o más variables.

Hipótesis Estadística. Son la transformación de las hipótesis de investigación nulas y alternativas en símbolos estadísticos.

Hipótesis Nula. Son en cierto modo, el reverso de las hipótesis de investigación. También constituyen proposiciones acerca de la relación entre variables, solo que sirven para refutar o negar lo que afirman las hipótesis de investigación (Ho).

Hipótesis. Son explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Formuladas a manera de proposiciones.
No son necesariamente verdaderas.

IMSS. El principal instrumento de la Seguridad Social es el Seguro Social, cuya organización y administración se encarga precisamente a la Institución llamada IMSS.

La protección se extiende no sólo a la salud, sino también a los medios de subsistencia, cuando la enfermedad impide que el trabajador continúe ejerciendo su actividad productiva, ya sea de forma temporal o permanente.

El propósito de los servicios sociales de beneficio colectivo y de las prestaciones fundamentales se orientan a incrementar el ingreso familiar, aprender formas de mejorar los niveles de bienestar, cultivar aficiones artísticas y culturales y hasta propiciar una mejor utilización del tiempo libre.

La Ley del Seguro Social expresa así todo lo anterior: "la Seguridad Social tiene por finalidad, garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo".

INAP. El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) es una institución fundada en 1955 con el objetivo principal de promover el desarrollo y la difusión de la Administración Pública y de las Ciencias Administrativas en México.

Investigación Correlacional. Surge cuando la literatura nos revela la existencia de una o varias relaciones entre conceptos y/o variables.

Investigación Descriptiva. Se inicia cuando la literatura nos revela que hay “piezas y trozos” de teoría con apoyo empírico moderado.

Investigación Explicativa. Surge cuando existe una o varias teorías que se aplican a nuestro problema de investigación.

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

Por ejemplo, para Chiavenato, Idalberto (1993) el liderazgo lo concibe como “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”

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

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que el liderazgo tiene cuatro implicaciones importantes. En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante. En segundo, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo. El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. Así pues, James MC Gregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un 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.

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

Retomando los planteamientos de Paul Hersey y Ken Blanchard, después de conocer las puntuaciones de cada participante para cada uno de los cuadrantes considerados por tales autores, se definirá el estilo de liderazgo de cada uno de ellos.

Media. Valor medio o promedio aritmético, es una medida de posición que se obtiene sumando todos los valores de las variables y dividiendo la suma por el número de sumandos.

Mediana. Es aquel valor de la variable que muestra, tanto a la izquierda como a la derecha la mitad de las frecuencias.

Medidas de tendencia Central. Son aquellas que tienden a situarse en el centro de la muestra de datos ordenados según su magnitud (media, mediana y moda).

Moda. Medida de posición que se define como el valor de la variable que se presenta más frecuentemente.

Muestra. Porción finita de los elementos de una población o conjunto de objetos.

Organismo Centralizado. Es aquel organismo cuyas acciones y comportamiento dependen de la Presidencia de la República (Secretarías).

Organismo Descentralizado. Organismo con autonomía del Estado. (Dependencias de Gobierno).

Variable Conceptual. Una definición conceptual define el término variable con otros términos.

Variable Dependiente. La variable dependiente no se manipula, sino que se mide para ver el efecto que la variable independiente tiene en ella. Es el efecto provocado por la variable independiente.

Variable Independiente. Es la que se considera como supuesta causa en una relación entre variables. Es la condición antecedente.

Variable Operacional. Una definición operacional constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto

teórico en un mayor o menos grado. En otras palabras especifica que actividades u operaciones deben realizarse para medir una palabra.

Variable. Es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse. Las variables adquieren valor para la investigación científica cuando pueden ser relacionadas con otras.

BIBLIOGRAFIA

- Hernández, Roberto. Metodología de la investigación. Ed. Mc. Graw Hill. 2a edición. México. 1998.
- H. Schein, Edgar. Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional. Segunda edición. Ed. SITESA. México. 1990.
- Evaluación "Casos Especiales". Ed. Santillana. 1982. 5ª edición, capítulos 3 y 11.
- Hershey Paul. Comportamiento Organizacional.
- Blake, Robert. Soluciones Grid a los dilemas de liderazgo. Ed. Diana. México 1992. Páginas 37 – 170; 196 – 227.
- Blanchard, Ken. Estilo eficaz de dirigir, liderazgo situacional: no existen dos situaciones iguales. IDH Ediciones. México. Páginas 131 – 279.
- Constantino Cathy. Designing conflict management system. Jossey Bass Publishers. EUA 1996. Páginas 11 – 34; 64 – 105; 125 – 164.
- Jandt, Fred Edmund. Ganar – ganar negociando: como convertir el conflicto en acuerdo. Compañía Editorial Continental. México 1987. Página 35.
- Ramos Padilla, Carlos. La comunicación: Un punto de vista organizacional. Ed. Trillas. México 1991. Páginas 13 – 54.
- Stohl, Cynthia. Organizational Communication: Connectedness in action. EUA 1995. Páginas 47 – 132.
- Tjosvold, Dean. The Conflict – positive organization: Simulate diversity and create unity. Addison – Wesley Publishing Company. EUA 1991. Páginas 1 – 15; 141 – 137.