



**UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA**

*Unidad  
Iztapalapa*

**“CONTRASTACION DE ESTILOS DE  
LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y MANEJO  
DE CONFLICTO DE LOS DUEÑOS Y  
ENCARGADOS DE MICROEMPRESAS  
DEDICADAS AL SERVICIO DE COMEDOR  
CON LOS FUNCIONARIOS DE COMISIÓN  
NACIONAL DEL AGUA”**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
P R E S E N T A N :**

**GIL ROSALES SARA  
MARTÍNEZ JUÁREZ SANDRA IVONNE**

**GENERACIÓN 1998-2002**

**A S E S O R :  
LIC. ERNESTINA ZAPIAIN GARCIA.**

**México D. F. a 17 de octubre del 2002**

## INDICE

Introducción .....	i
--------------------	---

### *I. Marco teórico*

1. Escuelas del pensamiento administrativo.....	1
1.1. Antecedentes para la aparición de una administración.....	1
1.2. La escuela tradicional.....	2
1.3. Escuela del comportamiento.....	4
1.4. Escuela del proceso administrativo .....	7
1.5. Escuela cuantitativa .....	7
2. Liderazgo.....	9
2.1. Componentes del liderazgo.....	9
2.2. Teorías acerca del liderazgo.....	10
2.3. Teoría acerca de las características del líder. ....	10
2.4. Teorías de los estilos de liderazgo o teorías de rasgos .....	14
2.5. Teorías situacionales acerca del liderazgo o teorías de la contingencia.....	17
2.6. Teoría de los atributos del liderazgo .....	22
2.7. Teoría del liderazgo carismático.....	22
2.8. Líderes transaccionales .....	23
2.9. Líderes transformacionales .....	23
2.10. Los seguidores.....	23
3. Conflicto.....	25
3.1. Concepto de conflicto.....	25
3.2. Transacciones en el pensamiento acerca del conflicto .....	26
3.3. Niveles de conflicto .....	29
3.4. El proceso de conflicto .....	31
3.5. Técnicas para resolver el conflicto .....	37
3.6. Estilos de manejo de conflicto .....	39
3.7. Negociación .....	40
3.8. Relaciones intergrupales .....	41
4. Comunicación.....	44
4.1. Antecedentes.....	44
4.2. Importancia.....	46
4.3. Propósitos de la comunicación .....	46
4.4. Tipos de comunicación .....	47
4.5. Proceso de la comunicación.....	48
4.6. Comunicación en la empresa .....	49
4.7. Barreras y brechas de la comunicación.....	50
4.8. Componentes de la comunicación .....	53

## II. Marco de referencia

1. Administración pública .....	59
2. Comisión Nacional del Agua .....	62
3. Administración privada.....	75
4. Empresa.....	77
5. Microempresas dedicadas al servicio de comedor .....	88

## III. Metodología

1. Planteamiento del problema .....	96
2. Limitaciones del estudio .....	97
3. Tipo de investigación .....	97
4. Universo .....	98
5. Justificación.....	98
6. Objetivos de investigación .....	99
7. Preguntas de investigación .....	100
8. Hipótesis .....	101
9. Definición de variables .....	106
9.1 Variables independientes.....	106
9.2. Variables dependientes.....	107
10. Sujetos de estudio .....	109
11. Diseño experimental de la muestra .....	111
12. Recolección de datos .....	112
13. Descripción de instrumentos .....	113
14. Resultados de aplicación de instrumentos .....	126
15. Procedimiento y método de análisis de datos .....	130
16. Coeficiente de correlación de Pearson.....	136
17. Prueba t de Student .....	140
Conclusiones y recomendaciones.....	149
Apéndices	
1. Instrumentos aplicados.....	151
2. Tablas estadísticas .....	158
Bibliografía .....	159

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos su colaboración en la elaboración de esta investigación a:

La lic. Ernestina Zapiain García, que nos brindó su tiempo para asesorarnos durante todo el proceso de la de la investigación y para realizar las correcciones necesarias.

A la Universidad Autónoma Metropolitana y a todos los profesores y compañeros cuya colaboración fueron sus conocimientos y experiencias a lo largo de toda nuestra formación profesional.

A los compañeros que presentaron sus tesinas con estudios sobre temas similares a esta investigación, que nos ahorraron una parte del trabajo.

Y por supuesto a nuestras familias que no sólo nos ayudaron a alcanzar esta meta, sino que estimularon en nosotros el deseo de ser cada día mejores estudiantes y mejores seres humanos y siempre nos brindaron su apoyo para alcanzar nuestras objetivos.



## AGRADECIMIENTOS

Uno de mis grandes sueños era tener una profesión, ahora estoy a punto de lograrlo, pero el mérito no sólo es mío, lo quiero compartir con todas las personas que me apoyaron siempre para lograrlo.

Agradezco todo el apoyo que toda mi familia materna me ha brindado siempre, por todos esos momentos en los que me impulsaban a salir adelante y no desistir, por todos esos momentos buenos y malos en los que estuvieron acompañándome incondicionalmente.

Quiero dedicar especialmente esta tesis a las siguientes personas:

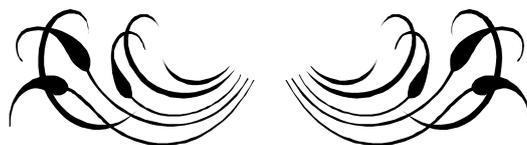
A mi Mamá Lucha por darme la vida y con ella la dicha de disfrutar de todo lo que me rodea, por su ternura, su amor, sus consejos y su gran comprensión.

A mi Abuelito Chencho no sólo por su apoyo económico sino también por sus consejos y su fe en mí.

A la señora Mercedes Muñoz por todo el apoyo que me ha brindado desde el día en que me conoció.

A mi novio Javier por su amor, su apoyo, su comprensión y sobre todo por tener la dicha de tenerlo como pareja.

Pero muy en especial a la mujer que no me dio la vida, pero que siempre me dio mucho más, a la mujer que me enseñó a luchar por lo que quiero, a ser fuerte, persistente y a disfrutar intensamente cada instante de mi vida como si fuera el último, a ti Mamá Lupe.



## INTRODUCCIÓN

En nuestro país la gran parte de las empresas pertenecen en cuanto a tamaño a las microempresas, de ahí la importancia de estudiarlas.

Esta investigación nos ayudo a ampliar los conocimientos recopilados sobre los estilos de liderazgo, comunicación y manejo de conflicto en administración privada y como complemento al tratarse de un estudio comparativo con administración pública. Tomando para la comparación a funcionarios de la Comisión Nacional del Agua por un lado y por el otro a los directivos de Microempresas dedicadas al servicio de comedor.

En la presente investigación se pretende identificar si los estilos de dirección (liderazgo), comunicación y negociación (manejo de conflicto) que tiene el personal en puestos de jefatura de la administración pública son comparables con los de administración privada; en esta investigación se analizara el caso particular de las microempresas, específicamente las que se dedican a dar el servicio de comedor localizadas alrededor de la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa; para comparar los resultados con los obtenidos de los jefes de administración pública.

En esta investigación se analizará si existe un estilo de liderazgo en los jefes de negocios familiares (microempresas), dedicadas al servicio de comedor, aledañas a la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa.

Hemos estructurado el presente trabajo en tres capítulos. En el primer capítulo realizamos un acercamiento a las empresas que son objetivo de esta investigación

así como una breve descripción de administración pública y privada, para después ahondar más en sus objetivos, misión y demás características particulares.

En el segundo capítulo realizamos una recopilación de las diferentes teorías acerca de las variables evaluadas en nuestro estudio, a saber estilos de liderazgo, comunicación y manejo de conflicto; cabe mencionar que son algunas de las teorías más representativas. Consideramos necesario incluir primero en éste capítulo un tema sobre las diferentes escuelas de la administración para tener una idea general de cómo cada enfoque tenía una diferente visión sobre las variables de estudio y a continuación analizarlas de acuerdo a los distintos enfoques que dan los diversos autores examinados.

En el tercer capítulo describimos todo lo relacionado a la metodología para la realización de la investigación. Incluye planteamiento del problema, objetivos y preguntas de investigación, las hipótesis, importancia y limitaciones del estudio, la definición de las variables tanto operativa como conceptualmente. Describimos como fue seleccionada la muestra y cada uno de los instrumentos de recolección de datos para llegar por ultimo al análisis de los datos obtenidos y las respuestas a las hipótesis planteadas para la investigación. Presentamos también conclusiones y consideraciones finales sobre la investigación.

Con base en los resultados obtenidos en la presente investigación se llegó a las siguientes conclusiones.

A pesar de que las respuestas a cada reactivo no eran las mismas entre los dueños y encargados de las microempresas dedicadas al servicio de comedor y los funcionarios de la Comisión Nacional del Agua, al evaluar el estilo que tenían, es similar por lo que, en términos generales, podemos decir en base a los resultados arrojados en la presente investigación que presentan estilos similares para dirigir (liderazgo) y comunicación.

Sólo en el caso de estilo de negociación (manejo de conflicto) los dueños y encargados de las microempresas dedicadas al servicio de comedor no presentan un estilo similar al de los funcionarios de la Comisión Nacional del Agua.

Por ultimo incluimos en un apéndice los instrumentos aplicados a cada sujeto de estudio, tablas, etc. utilizados para la investigación. Así como la bibliografía consultada que sirvió de base para el presente estudio.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
METROPOLITANA

Unidad  
Iztapalapa

- § ESCUELAS DEL  
PENSAMIENTO  
ADMINISTRATIVO
- § LIDERAZGO
- § COMUNICACIÓN
- § MANEJO DE  
CONFLICTO

# Capítulo I

## MARCO TEORICO



## 1 ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

---

---

La administración se presenta en dondequiera que existe una empresa u organismo social, el éxito depende directamente de su buena administración, por lo que en las grandes empresas es vital la ciencia de esta asignatura y para las medianas y pequeñas empresas, su única posibilidad de competir con las otras, mejorándola para lograr la elevación de su productividad, calidad y eficiencia.

Para mostrar un panorama general se hace una breve introducción de los antecedentes de la administración y sus principales escuelas, después se mencionan los tres elementos de medición: liderazgo, comunicación y manejo de conflicto.

### **1.1 ANTECEDENTES PARA LA APARICIÓN DE UNA ADMINISTRACIÓN**

A principios del siglo, los Estados Unidos ya estaban bien poblados. El flujo de inmigrantes había disminuido algo, pero con un gran y creciente mercado, la industria continuaba expandiéndose.

La mecanización y los inventos eran comunes en la época, la habilidad del obrero estaba siendo desplazada cada vez mas por la maquinas; las herramientas del trabajador eran ahora las herramientas de las industrias; la intimidad del pequeño taller era reemplazada por las grandes chimeneas de las enormes fabricas.

Debido al creciente énfasis de la producción, apareció una persona en el frente capaz de controlar y ordenar los factores de producción: El administrador. Su trabajo consistía en obtener su máxima eficiencia de las maquinas humanas y mecánicas a cualquier costo. Lo importante era el volumen producido, los costos unitarios, los limites de tolerancia del producto.

---

---

En este ambiente, los administradores se desarrollaban como mejor podían. La relación entre la administración y la mano de obra era frecuentemente confusa. Sin experiencia de liderazgo, los administradores se convirtieron en dictadores abusando de su autoridad.

Las relaciones entre el administrador y sus empleados eran también sumamente confusas. Prácticamente todos los estándares de producción estaban establecidos subjetivamente sin apenas tomar en cuenta sistemas de trabajo o análisis de movimientos.

Añádase a lo anterior la falta de incentivos que recompensara un buen trabajo desempeñado y podemos entender prontamente él porque la norma de actuación aceptada entre los trabajadores era establecida por el razonamiento de los compañeros, es decir parcialmente sistemática.

Sin estándares fiables de cualquier tipo, los administradores se encontraban en la precaria posición de aplicar salarios, determinar promociones y recompensar actuaciones superiores al promedio y todo basándose en adivinanzas, intuición y experiencias anteriores.

Este era el cuadro económico prevaleciente cuando un joven ingeniero, llamado F. W. Taylor comenzó a desarrollar el sistema administrativo que hoy se conoce generalmente como "Administración Tradicional o Científica".

## **1.2 LA ESCUELA TRADICIONAL**

### **1.2.1 La Administración Científica**

La administración tradicional o científica se desarrollo de la observación sistemática de los hechos de la producción-investigación y análisis del taller. Aunque interesado en técnicas específicas tales como estudios de tiempos y movimientos, planeación y control de la producción, distribución de planta, incentivos de salarios, administración de personal e ingeniería humana todas ellas centradas en eficiencia y producción dicho enfoque esta firmemente basado en esta teoría.

---

---

F. W. Taylor en el desarrollo de su tipo de administración, el enfoque de Taylor era estudiar las operaciones, determinar los hechos relativos a la situación del trabajo y de estas observaciones, derivar principios. Veía a la administración como proceso de obtener cosas hechas por personas operando independientemente o en grupos, y su enfoque al problema administrativo era directo y sencillo: definir el problema, analizar la situación de trabajo en todos sus aspectos, aplicar técnicas cuantitativas a todos aquellos aspectos capaces de ser medidos, experimentar, manteniendo todos los demás factores de trabajo constantes, excepto el que debería ser cambiado, desarrollar una guía o principio administrativo derivado de las observaciones o estudios y, finalmente, probar la validez de dicho principio a través de aplicaciones subsecuentes.

Utilizando este enfoque para estudiar el trabajo, Taylor dejó una verdadera riqueza de información administrativa para prácticamente posteriores. Es tal vez mejor conocido por el desarrollo de estudios de tiempos para determinar un estándar de producción que constituyera un día justo de trabajo.

Sus cuatro principios de la administración científica forman ahora una legión. En resumen, Taylor dijo que los trabajadores debían de ser seleccionados científicamente, adiestrados y asignados a aquel puesto para los cuales estuvieran mejor capacitados, física y mentalmente. En segundo lugar, el trabajo debería ser analizado científicamente y no intuitivamente. Tercero, debería de existir una cercana cooperación entre los que planifican el trabajo y los que lo efectúan, de manera que el trabajo pueda ser hecho de acuerdo con, los principios desarrollados y la mano de obra debían compartir igual responsabilidad cada sector efectuando el trabajo para el cual estuviera mejor calificado.

Como persona, Taylor era un hombre de gran fuerza de voluntad, justo, sistemático, determinado y estricto, con un fuerte sentido de la ética protestante, su punto débil era la escritura, como su fuerte era la experimentación y la acción.

### **1.2.2 Los Gilberth**

Cercanamente asociados a Taylor tanto en tiempo como en obra, los Gilberth hicieron también contribuciones originales a la escuela de la administración

---

---

tradicional o científica. Se les conocen mejor por el desarrollo de sus reglas de la economía de movimientos, particularmente, los movimientos básicos de las manos que ellos llamaron <<therblings>>. Utilizando esta herramienta analítica, las secuencias de los movimientos estándares podrían ser prescritas.

Taylor también estaba interesado en estudios de tiempos y movimientos. Mientras que él se concentró en cuanto tiempo tomaba efectuar un trabajo, los Gilberth se interesaban en que tipo de movimientos eran los más efectivos. Por consiguiente, el sistema de Taylor aumentaba la Producción incrementando la rapidez y eliminando sistemáticamente la <<vigilancia>> tipo militar; el sistema Gilberth aumentaba la producción eliminando movimientos inútiles.

### **1.3 LA ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO**

La escuela del comportamiento surgió de los esfuerzos de los líderes tales como Gantt y Munsterberg para conocer la central importancia del individuo en cualquier esfuerzo cooperativo. Su razonamiento era que dado que el administrador logra que se hagan las cosas a través de personas, el estudio de la administración debería concentrarse en los trabajadores y sus relaciones interpersonales. Los estudios del comportamiento se concentran en las motivaciones, dinámica de grupos, motivos individuales, relaciones de grupos, etc. La escuela es ecléctica e incorpora la mayoría de las ciencias sociales, incluyendo a la psicología, sociología, psicología social y antropología. Su rango es amplio e incluye desde cómo influir sobre el comportamiento individual hasta un análisis detallado de relaciones psicológicas. Centrándose en el elemento humano, se interesa por una parte en la comprensión de los fenómenos relevantes en las relaciones intra e interpersonales en cuanto a la situación de trabajo, y por otra parte, se interesa en observar los grupos de trabajo como subculturas antropológicas.

---

---

### **1.3.1 Hugo Mintzberg**

Hablaba y escribía sobre un sinnúmero de temas, desde temperancia en el adiestramiento de puestos, tanto en artículos populares en el *Ladie's Home Journal* como tratados profundos en las mas renombradas revistas técnicas. En esta época, la administración científica no tenía bases muy firme, debido a la falta de pretensión intelectual y la mala aplicación de los presupuestamente expertos. Sin embargo, Mintsberg abogo en su libro por una mayor participación de la ciencia en la administración, creo el campo de la psicología industrial aplicando sus técnicas de laboratorio para medir diferencias psicológicas entre individuos y empleados en situaciones de trabajo, y a través de esto, abrió una nueva faceta de la administración científica. El estudio y la explicación científica de diferencias individuales.

### **1.3.2 Henry L. Gantt**

Gantt fue contemporáneo y protegido de Taylor y es difícil clasificarlo en una sola escuela. Sus conceptos de costos organizacionales y su plan de bonificaciones lo podrían ubicar fácilmente con los tradicionalismos. Sin embargo, en todo su trabajo, Gantt demostró un interés casi emotivo por el trabajador como individuo y abogo por un enfoque humanitario. En 1908 presento una conferencia ante la sociedad americana de ingenieros mecánicos en la cual pedía una política de enseñanza e introducción para los trabajadores, en lugar de la acostumbrada dirección autocrática, una afirmación de la psicología de Gantt sobre las relaciones con, los empleados. En vista de sus incansables esfuerzos en favor de la clase trabajadora, Gantt tiene lugar en parte responsable por el crecimiento de la escuela del comportamiento.

### **1.3.3 Elton Mayo**

Mayo propuso el concepto de que los trabajadores constituyen su propia cultura y desarrollo una seria de ideas sobre conceptos sociológicos del esfuerzo de grupo. A través de su obra, se agrego una nueva dimensión a los entonces existentes conceptos administrativos que para ser eficiente, el administrador debe

---

---

reconocer y comprender al trabajador individual como persona con deseos, motivos, instintos y objetivos personales que necesitan ser satisfechos.

A través de los esfuerzos de investigación de Mayo, se dio a conocer la escuela del comportamiento. Los administradores, dándose cuenta de la importancia de dicho estudio, gradualmente se volvieron hacia esta corriente del pensamiento administrativo. En la actualidad, la corriente del comportamiento es tan amplia como profunda, es una parte del creciente campo del estudio administrativo y ocupa correctamente una posición importante en su totalidad.

#### **1.3.4 Mary Parker Follett**

Básicamente, la señorita Follett enfatizaba que un hombre en su trabajo era motivado por las mismas fuerzas que influían sobre sus tareas y diversiones fuera del trabajo y que el deber del administrador era armonizar y coordinar los esfuerzos del grupo no forzar y manejar. En su trabajo de consultación, la señorita Follett reconocía la necesidad de que el administrador comprendiera los principios del concepto de grupo, los cuales, ella profetiza, algún día sería la base para todos los enfoques firmes en el orden nacional e internacional. A la escuela del comportamiento, ella agrega dos nuevos vocablos, <<unión>> y <<pensamiento de grupo>> que subsecuentemente han calculado la literatura administrativa.

#### **1.3.5 Chester I. Barnard**

La participación de Chester I. Barnard en el desarrollo de esta corriente del pensamiento esta en su análisis lógico de la estructura organizaciones y de la aplicación de conceptos sociológicos a la administración. Algunos no incluyen a Barnard en la escuela del comportamiento, sino en una nueva escuela fundamentada en su concepto del sistema social. Dicho concepto esta sumamente relacionado con el enfoque del comportamiento i difiere solamente en que la administración es considerada como un sistema de relaciones interculturales. La distinción es lógica pero para nuestro propósito la clasificación

---

---

---

general de escuela del comportamiento, es suficiente, e incluye el estudio de la administración como sistema de relaciones interculturales.

#### **1.4 ESCUELA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

La escuela del proceso administrativo construye una teoría de la administración alrededor del proceso involucrado en administrar; el establecimiento de una estructura conceptual y la identificación de los principios en los cuales se basa.

La administración se ve como un proceso universal y prácticamente idéntico sin importar ser esfera de operación: Gubernamental, industrial o institucional. Debido a que la administración se considera un proceso, esta escuela efectúa el análisis de dicho proceso analizando las funciones del administrador, planificar, organizar, emplear, dirigir y controlar. En cuanto a estas funciones tratan con los individuos involucrados, la escuela es algo ecléctica en el hecho de que los aspectos pertinentes de las ciencias sociales son reconocidos. Hasta ahora, sin embargo, no han sido activamente incorporados en la teoría de la escuela del proceso administrativo.

#### **1.5 ESCUELA CUANTITATIVA**

La utilización de equipos mixtos de científicos de varias disciplinas es probablemente la característica más obvia de la escuela cuantitativa del pensamiento administrativo. Denominada indistintamente como "Investigación de Operaciones", consiste en unir el conocimiento de varias disciplinas al estudio y la solución efectiva de un problema.

Puede unir, por ejemplo, a un matemático, un científico físico, un economista, un ingeniero y un estadístico para estudiar unos problemas en, digamos, administración de inventarios. A través del estudio de este problema desde el punto de vista de Investigación de Operaciones o Ciencia Administrativa, la solución resultante podría ser mucho mejor que la que podría lograrse de otra

---

---

manera. Es, por tanto, un método científico utilizando todas las herramientas científicas pertinentes que provee una base cuantitativa para decisiones administrativas de la necesidad de equipos de investigación integrados para profundizar en las diversas ramificaciones de los caminos alternativos de acción.

Dicho en términos simples, el enfoque a la solución del problema utilizando la ciencia administrativa consiste en:

**Formular el problema.** Esto se refiere tanto al problema del consumidor (el que toma la decisión) como al problema del investigador.

**Construir un modelo matemático para representar el sistema bajo estudio.** Este modelo expresa la efectividad del sistema como función de un conjunto de variables de las cuales cuando menos una esta sujeta a control. Las variables de ambos tipos pueden ser sujetadas a fluctuaciones al azar y una o más puede estar bajo el control de un competidor o algún otro <<enemigo>>.

**Derivar una solución del modelo.** Esto involucra los valores de las <<variables de control>> que maximizan la efectividad del sistema.

**Probar el modelo y la solución resultante.** Esto implica evaluar las variables, comparar las predicciones del modelo con la realidad y comparar resultados reales con resultados predichos

**Establecer controles sobre la solución.** Esto envuelve el desarrollo de herramientas para determinar cuando ocurren cambios significativos en las variables y funciones de las cuales dependen la solución y determinar como debe ser cambiada la solución a la luz de dicho cambio.

**Poner la solución en operación.** Ejecución.

---

---

## 2 LIDERAZGO

---

---

Es la capacidad de influir para que un grupo de personas alcancen, metas.

Existen muchos tipos de liderazgo y de como debe ser un líder; algunos líderes son Buenos, regulares y excelentes, y hay algunos que ya lo tienen, y otros que lo adquieren de un grupo, cuando se dan cuenta que tienen la capacidad de elegir.

### 2.1 COMPONENTES DEL LIDERAZGO

El primer componente del liderazgo es el poder.

El segundo elemento es un entendimiento fundamental de las Personas. Como en todas las prácticas, una cosa es conocer la Teoría de la motivación, los tipos de fuerzas motivadoras y la Naturaleza de un sistema de motivación y otra es ser capaz de Aplicar ese conocimiento a las personas y las situaciones. Un Gerente o cualquier otro líder que cuando menos conozca el estado Actual de la teoría de la motivación y que los elementos de la Motivación estén más conscientes de la naturaleza y fuerza de las Necesidades humanas y tendrá mayor capacidad para definir y Diseñar medios de satisfacerlos y administrar para obtener las Respuestas deseadas.

El tercer componente del liderazgo parece ser una rara Habilidad de inspirar a los seguidores a aplicar todas sus Capacidades a un proyecto. Aunque el uso de los motivadores parece Centrarse en los subordinados y sus necesidades, la inspiración Proviene también de los jefes de grupo.

El cuarto componente de liderazgo tiene que ver con el estilo del líder y el clima que crea. La forma en que la fuerza de la motivación depende de las expectativas, las recompensas percibidas, la cantidad de esfuerzo que se piensa será requerida el trabajo que hay que realizar y otros factores que son parte de un

---

---

medio. También se vio la forma en que un clima organizacional influye en la motivación. La conciencia de estos factores ha producido innumerables investigaciones sobre la conducta del liderazgo y al desarrollo de varias teorías al respecto.

El principio fundamental del liderazgo es: como las personas tienden a seguir a aquellos que, en su opinión, les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales, cuanto más entiendan los gerentes que motivan a sus subordinados y como operan estas motivaciones y cuantos más reflejen este entendimiento en el cumplimiento de sus acciones gerenciales, mayores probabilidades habrá de que sean eficaces como líderes.

## **2.2 TEORIAS ACERCA DEL LIDERAZGO.**

Estas y otras definiciones sobre liderazgo pueden ser enmarcadas en las distintas posiciones teóricas que se han propuesto para tratar de explicar el fenómeno del liderazgo. En algunas definiciones se enfatizan más las variables internas del individuo que ejerce el liderazgo; este es el punto de vista de la *teoría de las características del líder*. En otras, lo relevante, son las conductas que llevan al líder a ejercer sus funciones: el enfoque conductual o *teoría de los estilos de liderazgo*. En un tercer grupo, se pueden encuadrar aquellas definiciones, en las que se destacan las destrezas que el individuo requiere para desempeñarse exitosamente en cada situación: *el enfoque situacional*.

## **2.3 TEORIA ACERCA DE LAS CARACTERISTICAS DEL LIDER.**

En ésta postura se enfocan a las características del líder; entendiendo como líder aquella persona que ocupa una posición de liderazgo.

La **teoría de las características del líder** se basa en el supuesto, de que es posible encontrar un número definible de cualidades individuales que determinen la capacidad para ejercer el liderazgo (**Cartwright y Zander 1971; Gibson y otros 1990**). Estas cualidades pueden ser rasgos de personalidad, capacidades

---

---

intelectuales, aptitudes y actitudes, dependiendo del interés específico de cada estudio (**Dessler 1979**).

Entre otros investigadores que se abocaron a la tarea de encontrar un patrón regular de características en los líderes, se encuentran: Ghiselli, quién halló que: inteligencia, habilidad de supervisión, iniciativa, seguridad en sí mismo y nivel socioeconómico auto percibido, eran atributos comunes a los dirigentes evaluados (**Ghiselli 1963 c.p. Dessler 1979**); y **Stogdill**, cuya revisión de las investigaciones en el área, desde 1904 hasta 1970, dio resultados bastante concluyentes en cuanto a una larga lista de atributos asociados al liderazgo, como son: juicio, toma de decisiones, originalidad, adaptabilidad, estabilidad emocional, responsabilidad, sociabilidad, vigor, además de otros. (**Stogdill 1948, 1974 c.p. Bass 1983**).

**Sorrentino y Field (1986) y Singer (1989), citados por Kotter (1990)**, reportan que al contrastar el poder predictivo de los factores situacionales en oposición a los factores internos y motivacionales (como variables influyentes en el proceso de liderazgo emergente), este último grupo resulta de mayor alcance en términos de la durabilidad temporal de la predicción.

Siguiendo esta línea de pensamiento, se pretende indagar en las características del líder, el cual no es, en todos los casos, un líder efectivo (**Cartwright y Zander 1971**).

Muchos autores que han investigado el fenómeno del liderazgo bajo este enfoque, se han preguntado ¿por qué ciertos individuos surgen como guías o dirigentes de un grupo, cuando otros bajo condiciones similares no lo hacen? La pregunta "**por qué**" ha conducido a la respuesta "**quién**". Por ejemplo, ¿Por qué un individuo x es capaz de conducir un grupo?, porqué x tiene ciertas cualidades internas que le permiten hacerlo. Este modelo comprensivo puede ser identificado en cualquier investigación que trate de describir los rasgos que diferencian a un líder de un no líder.

Se asume como premisa fundamental en las investigaciones de rasgos y características, que las disposiciones internas tienen una influencia en el comportamiento del individuo. Esta idea se origina en la teoría de rasgos de la

---

---

personalidad, cuyos principales exponentes, **Allport y Catell**, se refieren al rasgo como:

**"posibilidades, disposiciones o tendencias para la acción, relativamente duraderos o permanentes (...) Esta concepción implica que, en algún sentido, los rasgos (...) son determinantes de la conducta o antecedentes de ella" (Allport 1937, 1963, 1966; Catell 1959, 1965 c.p. Fierro 1986 Pág. 117).**

En esas investigaciones se asume que los líderes poseen un tipo particular de personalidad, un estado más o menos fijo de existencia.

Se parte de la idea de que poseen un patrón particular, susceptible de ser encontrado y descrito. El objetivo de muchas investigaciones basadas en este enfoque, ha sido enumerar un juego de características, destinadas a describir a las personas que ejercen el liderazgo en diferentes ambientes organizacionales.

Así, **Catell, Gibb y Lawson**, utilizando el cuestionario de los 16 factores de personalidad de Catell (16 PF), reportan que los líderes tendían a obtener puntajes más elevados en los siguientes rasgos: inteligencia, entusiasmo, control y auto concepto (**Catell 1964, Gibb 1961, Lawson 1962 c.p. Clark y Clark 1990**).

Es importante mencionar que **Stogdill (1948, 1974 c.p. Bass 1983)**, al analizar una recopilación de 163 investigaciones que intentaban identificar las características de los líderes, revela que, entre otros rasgos es posible identificar los siguientes como adecuados descriptores de aquellas personas que ejercen el liderazgo:

- Velocidad de decisión.
  - Originalidad.
  - Adaptabilidad.
  - Ascendencia.
  - Responsabilidad.
  - Seguridad en sí mismo.
  - Sociabilidad.
- 
-

**Gordon**, partiendo de la concepción de Catell, elaboró un instrumento psicométrico que mide 7 rasgos de personalidad, definidos a continuación (**Gordon 1972, pág.10**):

- Ascendencia: "aquellas personas que son verbalmente predominantes, que adaptan un papel activo en el grupo, que están seguras de sí mismas y que tienden a tomar decisiones independientemente".

- Responsabilidad: "las personas que pueden persistir en cualquier trabajo que le es asignado, que son perseverantes y decididos y en quienes se puede confiar".

- Sociabilidad: "las personas a quienes gusta hallarse entre la gente y trabajar con ella y que son gregarias y sociales".

- Cautela: "los individuos que son sumamente cautelosos, que consideran muy cuidadosamente los asuntos antes de tomar decisiones, y a quienes no gusta probar oportunidades o correr riesgos".

- Originalidad: "las personas (...) que gustan de trabajar en problemas difíciles son intelectualmente curiosos, gozan en las cuestiones y discusiones que hacen pensar y gustan pensar nuevas ideas".

- Relaciones personales: "personas que tienen mucha fe y confianza en la gente, y que son tolerantes, pacientes y comprensivas".

- Vigor: "caracteriza a personas que son vigorosas y enérgicas, a quienes gusta trabajar y moverse rápidamente, y que pueden lograr hacer más que la persona media".

Retomando la idea de las diferentes posiciones teóricas que tratan de explicar el fenómeno del liderazgo, a través del estudio de las variables que determinan quién es un líder, y al analizar las afirmaciones citadas por los diferentes autores, acerca de la importancia de los rasgos de personalidad y de las conductas emitidas por los individuos que ejercen el liderazgo, cabe plantearse el siguiente dilema: ¿son las características de las personas las que determinan su capacidad de conducir a un grupo? ¿o son sus comportamientos? o yendo más allá, existen otras variables, como por ejemplo. la situación en la que este individuo **"es"** y **"se comporta"** lo que determina tal capacidad.

---

---

"En este orden teórico hay clara asimetría entre la psicología de rasgos y la situacionista. Mientras la primera no niega que también la situación sea una causa o un determinante, el situacionismo sí deniega que los rasgos sean causas o determinantes de la conducta. De todos modos también para este la noción de situación puede ser lo bastante compleja -y lo es, sobretodo, desde el momento que incluyen las situaciones pasadas que forman la historia de la gente como para que en ellos queden incorporados muchos aspectos habitualmente recogidos en la noción de rasgos" (Fierro, 1986 pág.148).

La afirmación de **Fierro**, aplicada al fenómeno del liderazgo, se puede entender en el sentido de que los rasgos de personalidad son un requisito necesario, más no suficiente para predecir la efectividad de un líder; es decir, que un individuo con las cualidades descritas, sólo tendrá **mayores probabilidades** de ejercer su guiatura de forma efectiva, que aquel que no las posee. Finalmente, como expresa **Adair**:

"Las cualidades le dan color a lo que de otro modo sería una serie sin vida de destrezas interpersonales: uno puede instruir al equipo cálidamente, con entusiasmo, o hacerlo de una manera fría, sin lustre en la voz; uno puede controlar con firmeza, calmadamente y con sensibilidad, o puede hacerlo a lo bruto, y sucesivamente (Adair 1990, pág.21).

## 2.4 TEORIAS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO O TEORIAS DE RASGOS

Un segundo enfoque es el de las teorías conductuales, que proponen los llamados **estilos de liderazgo**. Mientras que la teoría de las características trata de explicar el liderazgo sobre la base de lo que **"es"** el líder, la de los estilos de liderazgo lo explica según lo que el líder **"hace"**. De esta forma estas teorías insisten en analizar los comportamientos del líder en el desempeño de sus

---

---

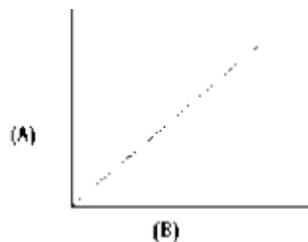
funciones. Se han identificado dos orientaciones básicas: **1.- hacia la tarea y 2.- hacia las personas**, que definen los estilos de liderazgo.

En este sentido, los autores distinguen entre líderes estructuradores y considerados (**Stogdill y Coons 1957; Fleischman y Harris 1962 c.p. Dessler 1979**); entre líderes que se concentran en la producción y en los empleados (**Lickert 1961 c.p. Dessler 1979; Blake y Mouton 1966 c.p. Gibson y otros 1990**); entre líderes rigurosos y generales (**Katz y Kahn 1960 c.p. Dessler 1979**); entre líderes autoritarios y democráticos (**Lewin y otros 1940 c.p. por Dessler 1979**).

El liderazgo maneja Teorías que se pueden aplicar para deducir quienes pueden ser líder y si tienen las características para ser líder mediante los rasgos.

Donde estas teorías de los rasgos, buscan la personalidad física, sociales que marcan la diferencia entre los líderes.

Un líder debe ser ambicioso, tener energía, deseo de dirigir, honradez e integridad, autoconfianza, inteligencia y conocimiento sobre el trabajo.



No era suficiente los rasgos si no, también se necesita saber la conducta de los líderes para diferenciar los líderes, de los que no lo son.

#### **2.4.1 Estudio de la universidad estatal de Ohio**

Esta habla de dos categorías que explicaban la mayor parte de conductas de los líderes, descritas por los subordinados, y las llamaron estructura inicial y consideración:

ESTRUCTURA INICIAL: Es el grado en que el líder define y estructura su rol, y los de sus subordinados con el propósito de alcanzar metas.

---

---

Las características de un gran líder definidos por la estructura inicial serían:

- Asignar actividades concretas a los empleados.
- Importancia que se cumpla la fecha límite, etc.

CONSIDERACION:

- Medida en que un líder establece relaciones laborales que se caracterizan por confianza recíproca, el respeto por las ideas de los subordinados y la consideración de sus sentimientos.
- Interés por la comunidad, bienestar, posición y la satisfacción de sus seguidores.

### 2.4.2 Estudio realizados en la universidad de Michigan

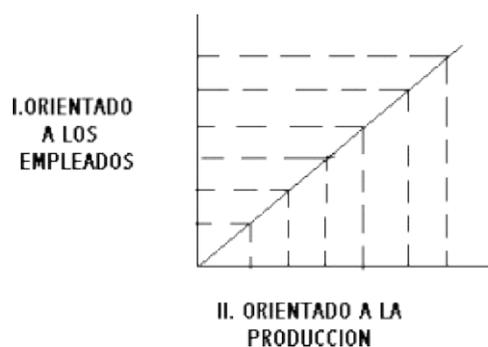
Esta teoría de igual manera se dividió para tener una mejor comprensión y esas 2 categorías son *el líder orientado a los empleados* y *líder orientado a la producción*.

LIDER ORIENTADO A LOS EMPLEADOS

Es el líder se preocupa por las relaciones interpersonales.

LIDER ORIENTADO A LA PRODUCCION

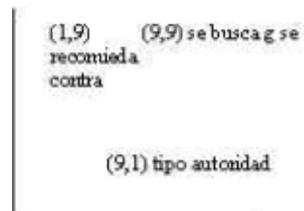
Es el que Se preocupa por los aspectos técnicos o laborales del trabajo.



### 2.4.3 Grid administrativo

**Matriz de 9 x 9 que describe 81 tipos de liderazgo.**

No muestra los resultados que se producen sino, más bien, los factores dominantes de las ideas del líder para obtener resultados.



## 2.5 TEORIAS SITUACIONALES ACERCA DEL LIDERAZGO O TEORIAS DE LA CONTINGENCIA

Por último están las **teorías situacionales**. Este enfoque pretende definir el liderazgo efectivo más que el fenómeno de liderazgo *per se*. Esta teoría tiene un corte más pragmático, ya que busca dilucidar el estilo de liderazgo, las capacidades y características necesarias para enfrentar exitosamente una situación determinada.

En esta postura se pueden encontrar proposiciones tales como la teoría de dependencia (**Fieldler 1951 c.p. Dessler 1979**), la cual propone tres factores situacionales que determinan la eficacia del liderazgo: relación líder-miembro, estructura de la tarea y poder de la posición. El modelo de liderazgo de **Vroom y Yetton (1973) c.p. Vroom y Jago (1990)**, que sugiere que la medida de la eficacia del liderazgo, vendrá dada por la participación más activa de los subalternos. Y, entre otros la propuesta de **Hersey y Blanchard (Hersey y Blanchard 1982 c.p. Vroom y Jago 1990)**, que distingue cuatro estilos de liderazgo: **el que habla, el que vende, el que participa y el que delega**, siendo cada uno de ellos apropiado en determinadas situaciones.

Se puede apreciar, que a pesar de los muchos estudios y abundantes teorías acerca del liderazgo, no existe un enfoque universalmente aceptado. **"Existen**

---

---

**múltiples interpretaciones del liderazgo, cada una con sus propios estilos de comprensión, pero cada una sigue siendo una explicación incompleta" (Bennis y Nanus 1985, pág.3).**

Existen infinidad de estudios, que han tratado de aislar los factores situacionales medulares que afectan la eficacia del líder.

Hay muchos estudios, entre los que merecen mayor reconocimiento se encuentran los siguientes:

- 👉 Modelo fiedler.
- 👉 Teoría situacional de Hersey y Blanchard.
- 👉 Teorías de intercambio entre líder y miembro.
- 👉 Los modelos de trayectoria.
- 👉 El líder participación.

### **2.5.1 Modelo de FIEDLER**

Modelo Fiedler, propone que el rendimiento efectivo del grupo dependiente de la armonía del estilo del líder.

Fiedler creó un cuestionario, de compañeros menos preferidos (LPC), que determinarían el tipo de situación en que estos serían más aptos.

Las situaciones se definirían mediante los tres factores de contingencia:

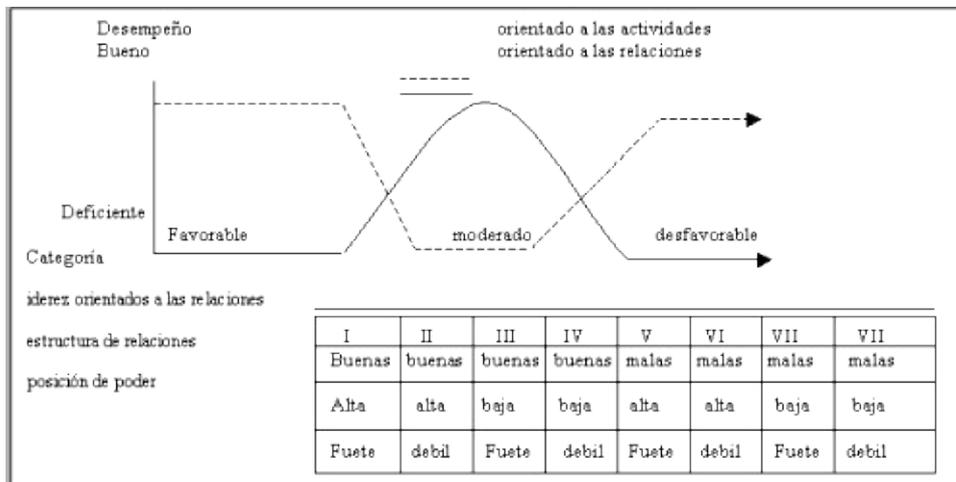
- 1) Relaciones líder-miembros.
- 2) Estructura de las actividades.
- 3) Posición del poder.

RELACIONES LIDER-PODER: La confianza y fe de los empleados hacia su líder.

ESTRUCTURA DE LAS ACTIVIDADES: El grado de procesamiento al que se sujeta el trabajo.

POSICION DEL PODER: El grado de influencia que tiene el líder, como contratar, despedir, disciplinar, ascender, etc.

Fiedler, considera al liderazgo del individuo como fijo.



Donde en conclusión dice que los líderes orientados a las actividades tienen un mejor funcionamiento como tal en el intervalo de I, II, III y VII, VIII (favorable y desfavorable) los lideres orientados a las relaciones tienen un mejor rendimiento en IV, V, VI (moderado)

**2.5.2 Teoría situacional de HERSEY Y BLANCHARD**

Ellos utilizan su teoría de liderazgo situacional, que es la teoría de las contingencias que giran en torno de las contingencias y su madurez de los seguidores.

Se puede tener un líder con éxito, si se escoge un estilo de liderazgo adecuado que, según Hersey y Blanchard, depende del grado de madurez.

Los seguidores, son los que aceptan o rechazan al líder.

Con respecto a la madurez, se divide en:

- Madurez laboral: La capacidad y la experiencia para realizar sus actividades laborales sin que otras lo dirijan.
- Madurez psicológica: Se refiere a la voluntad o motivación por hacer algo (su motivación es intrínseca).

Tipos de líderes:



- 1) MANDAR: El líder, define los roles.
- 2) PERSUADIR: El líder, se comporta como director.
- 3) PARTICIPAR: El líder y el seguidor, de manera conjunta toman decisiones y la función primordial líder es comunicar y facilitar las cosas.
- 4) DELEGAR: El líder, proporciona poca dirección y poco apoyo.

El último componente de la teoría de Hersey y Blanchard, es la definición de las cuatro etapas de madurez:

#### ETAPAS O GRADOS DE MADUREZ

BAJA M1: Las persona no pueden o no quieren asumir la responsabilidad para hacer algo.

M2: Las personas no pueden y si quieren asumir y realizar las actividades laborales Madurez Necesarias (están motivadas, pero carecen de habilidades apropiadas).

M3: Las personas pueden, pero no quieren hacer lo que hace el líder.

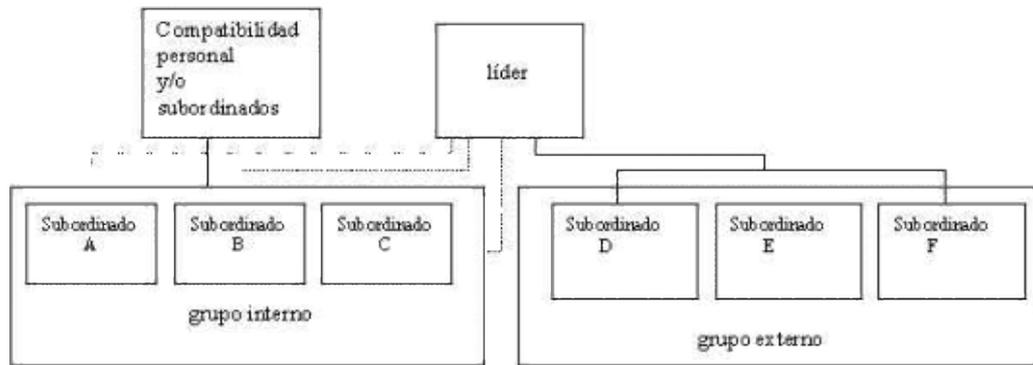
ALTA M4: Las personas que quieren hacer lo que quiere el líder.

### **2.5.3 La teoría de intercambio entre el líder y los miembros**

Los líderes crean grupos internos y grupos externos, y los subordinados incluidos en los grupos internos obtienen mejores calificaciones en rendimiento, y menores en rotación y mayores en satisfacción con su superior.

Los líderes tienden a escoger a los del grupo interno, por que contienen características personales (Por ejemplo sexo, edad, personalidad).

Esta teoría dice que los líderes, sí establecen diferencias entre sus subordinados, que estos no son nada fortuitas y que el hecho de pertenecer a un grupo interno o externo, guarda relación con el rendimiento y la satisfacción de los empleados.



#### 2.5.4 Teoría de trayectoria-meta

Teoría que dice que los subordinados aceptan la conducta del líder, en la medida de que lo consideren fuente de satisfacción presente o futura.

La conducta del líder sería fuente de motivación en medida que:

Logre que los subordinados satisfagan sus necesidades, dependiendo de la eficacia de su rendimiento.

Ofrezca la preparación, la dirección, el apoyo y las recompensas que se requieren para un rendimiento eficaz.

A continuación se representan algunos ejemplos de supuestos, surgidos de la teoría trayectoria-meta.

👉 El líder dirigente obtiene más satisfacción cuando las actividades son ambiguas o difíciles, que cuando están muy estructuradas y bien definidas.

👉 El líder que apoya, logra que los empleados rindan más y obtengan mayor satisfacción cuando estos desempeñan actividades estructuradas.

#### 2.5.5 Modelo líder-participación

Es una teoría que presenta una serie de reglas que determinan la forma y la cantidad de decisiones en participación tomadas en diferentes situaciones.

El modelo considera que cualquiera de las cinco conductas resulta variable en una situación dada: Autocrática I (AI), Autocrática II (AII), consultiva I (CI), Consultiva II (CII) y Grupal II (GII).

AI.- Usted resuelve el problema o toma la decisión solo, usando la información que tiene a su disposición en ese momento.

AII.- Usted obtiene de los subordinados la información que necesita y después decide solo cuál es la solución del problema.

CI.- Usted comparte el problema con los subordinados adecuados de forma individual para escuchar de forma individual para escuchar sus ideas y sugerencias pero sin reunir al grupo.

CII.- Usted comparte el problema con los subordinados en grupo, de forma colectiva para escuchar sus ideas y sugerencias.

GII.- Usted comparte el problema con los subordinados en grupo. Y juntos generan y evalúan alternativas y tratan de alcanzar una solución (conseguir el consenso).

## **2.6 TEORIA DE LOS ATRIBUTOS DEL LIDERAZGO**

Propone que el liderazgo solo es un atributo que unas personas adjudican a otras. Es alguien que acepta defender causas difíciles y poco populares, alguien decisión y perseverancia, alcanza un triunfo.

## **2.7 TEORIA DEL LIDERAZGO CARISMATICO**

Esta teoría dice que los seguidores atribuyen al líder una capacidad sobrehumana o extraordinaria cuando observa ciertas conductas.

---

---

Características centrales de los líderes:

- 👉 Autoconfianza
- 👉 Capacidad para articular los sueños
- 👉 Clara convicción del sueño
- 👉 Conducta fuera de lo normal
- 👉 Sensibles al entorno

## 2.8 LIDERES TRANSACCIONALES

Motivan o guían a sus seguidores hacia metas establecidas aclarándoles los requisitos de los roles y de las actividades.

## 2.9 LIDERES TRANSFORMACIONALES

Estos son líderes que ofrecen consideración y estímulo intelectual individualizado y que tienen carisma.

COMPARACION: DE ESTOS DOS TIPOS DE LIDERES

Transnacionales	Transformativos
Recompensa contingente	Carismáticos
Admón. por excepción (activo)	Inspiración
Admón. por excepción (pasivo)	Consideración personal
Laissez	Estimulo intelectual

## 2.10 LOS SEGUIDORES

Sus cualidades como seguidores eficaces son cuatros:

Se manejan bien ellos solos

---

Están entregados a un propósito externo

Preparan su competencia y preparan sus esfuerzos

Son valientes, honrados y creíbles

---

---

---

---

### 3 CONFLICTO

---

---

Otra de las variables de nuestro estudio es precisamente la del estilo de negociación. Es decir, dependiendo de la forma que los directivos adopten para manejar una situación de conflicto, será el estilo de negociación de los mismos; estilo que podrá clasificarse en alguno de los considerados por **Thomas Kilman**.

Saber manejar una situación de conflicto es de gran importancia, pues puede ser un serio problema en cualquier organización y puede sino provocar la disolución de la empresa, al menos lesionar verdaderamente el desempeño de la organización, así como llevar a la pérdida de muchos buenos empleados. Sin embargo, como se vera más adelante, no todos los conflictos son malos y además, el conflicto tiene un lado positivo así como uno negativo.

#### 3.1 CONCEPTO DE CONFLICTO

Proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa, o está a punto de afectar de manera negativa, alguno de sus intereses. Se puede afirmar que es obligado que las o una de las partes deben percibir el conflicto, si no ocurre, entonces en conflicto no existe.

Una definición de Thomas Filman es “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”<sup>1</sup>

Algunos tipos de conflictos que se pueden presentar en las personas y en las organizaciones como son:

- La Incompatibilidad de metas
- Las diferencias en la interpretación de los hechos

---

<sup>1</sup> KW. Thomas.' Conflictand negotiation processes in organizations.” in M.D. Dunnette and L. M. Hough Handbook of industrial and organizational psychology. 1992, pp. 651-717.

---

---

- Los desacuerdos a causa de expectativas conductuales

### **3.2 TRANSICIONES EN EL PENSAMIENTO ACERCA DEL CONFLICTO**

Existen tres transiciones en el pensamiento acerca del conflicto que nos ayudan a tener una perspectiva más amplia acerca del mismo.

#### *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.

Afirma que los conflictos son malos y se deben evitar.

#### *Enfoque de 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.

Es la idea que los conflictos son un resultado natural e inevitable de cualquier grupo, además de que no siempre son negativos, a veces son positivos.

#### *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.

Propone que los conflictos pueden ser una fuerza positiva en un grupo, y que para un grupo es imprescindible que exista cierto grado de conflicto para un desempeño efectivo, viable, autocrático y creativo.

### **3.2.1 Enfoque 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.

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.

### **3.2.2 Enfoque de las Relaciones Humanas**

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 hasta mediados de los 70.

---

---

### **3.2.3 Enfoque de vista interaccionista**

Mientras el punto de vista de 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.

#### **3.2.3.1 Conflicto funcional y disfuncional**

El punto de vista interaccionista no propone que todos los conflictos sean buenos. Más bien algunos conflictos, apoyan las metas de grupo y mejoran su desempeño: éstas son formas funcionales, constructivas; éstas son las formas disfuncionales o destructivas del conflicto.

Por supuesto, una cosa es decir que el conflicto puede ser valioso para el grupo y otra es poder afirmar si un conflicto es funcional o disfuncional. La demarcación entre funcional y disfuncional no está clara ni es precisa. No se puede aceptar que un nivel de conflicto sea aceptable o inaceptable en todas las condiciones. El tipo y el nivel de conflicto que crea un involucramiento saludable y positivo hacia las metas de un grupo puede en este momento ser altamente disfuncional en otro grupo, o en el mismo grupo en otras circunstancias. El criterio que diferencia el conflicto funcional del disfuncional es el desempeño de grupo.

---

---

**Conflicto acercamiento-evasión:** Significa que la persona decidirá si lleva a cabo algo que ofrece tanto resultados positivos como negativos.

### 3.3.2 Conflicto interpersonal

Incluye a dos o más personas que perciben que sus actitudes, conducta o metas preferidas son antagónicas. Lo mismo que los conflictos intrapersonales, muchos conflictos interpersonales se basan en cierto tipo de conflicto de funciones o ambigüedad de éstas.

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 rodee las expectativas sobre un rol individual.<sup>3</sup>

### 3.3.3 Conflicto intragrupos

Incluye choques entre algunos o todos los integrantes del grupo lo que suele afectar los procedimientos y la afectividad del grupo.

### 3.3.4 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

---

<sup>3</sup> D. R. Ilgen, y J. R. Hollenbeck. "The structure of work: Job Design and roles, en M. D. Dunnee y L. M. Hough (eds.) Handbook of industrial and organizational psychology, vol 2, 2da ed. 1991, pp. 165-207.

---

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. <sup>4</sup>

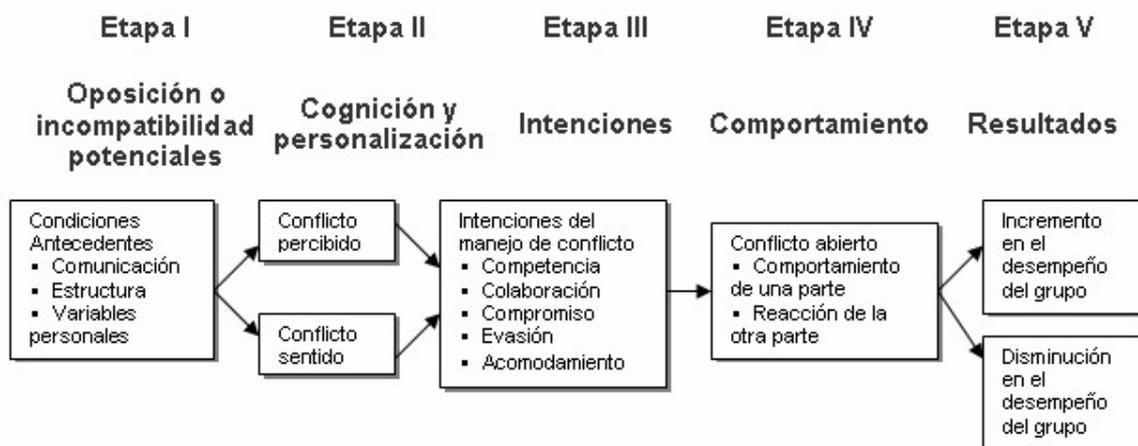
**Conflicto Horizontal:** Los choques entre grupos de empleados del mismo nivel jerárquico dentro de una organización se denominan conflictos horizontales.

**Conflicto Línea-Servicio:** Está relacionado con relaciones de staff.

**Conflicto con base en la diversidad:** Los conflictos mas difíciles debido a la diversidad, se relacionara con aspectos de raza, sexo, diferencias étnicas y religión.

### 3.4 EL PROCESO DEL CONFLICTO

El primer paso del conflicto es la presencia de condiciones que propician la ocasión para dar lugar a un conflicto y e aquí las cinco etapas del proceso del conflicto.



**Etapa I: POSIBLE OPOSICIÓN O INCOMPATIBILIDAD.**

<sup>4</sup> L. R. Pondy, "Organizational conflict: Concept and models", en Administrative science quarterly, 1967.

En esta etapa habla de las condiciones anteriores al conflicto, dentro de ella hay tres elementos con sus respectivas características que son:

### **Comunicación**

La fuente de comunicación representa las fuerzas contrarias que surgen de los problemas semánticos. Los malos entendidos y el ruido de los canales de comunicación. Gran parte de este análisis está relacionado con lo que se verá de la comunicación en el capítulo siguiente.

Uno de nuestros grandes mitos es que la mala comunicación causa conflictos 'si tan sólo pudiéramos comunicarnos debidamente se acabarían nuestras diferencias. La conclusión es lógica dada la cantidad de tiempo que todos pasamos comunicándonos. Sin embargo, la mala comunicación no es la fuente de *todos* los conflictos, aunque hay bastantes pruebas que sugieren que los problemas del proceso de comunicación retrasan la colaboración y estimulan los malos entendidos.

En concreto, las pruebas indican que los problemas semánticos se presentan como consecuencia de las diferencias en escolaridad. Percepción selectiva e Información inadecuada respecto a los demás. Las investigaciones también han demostrado un resultado asombroso: El potencial para que se presente un conflicto aumenta cuando hay demasiada comunicación o muy poca. Al parecer. El aumento de comunicación resulta funcional hasta cierto punto, a partir del cual existe la posibilidad de un exceso de comunicación. Con el resultante aumento de potencial para un conflicto. Así pues. Tanto el exceso de Información como su escasez pueden establecer las bases para un conflicto.

### **Estructura**

El término estructura se usa en este contexto, de manera que Incluye variables como tamaño, grado de especialización en las actividades asignadas a los miembros del grupo, claridad de jurisdicción, compatibilidad de metas de los miembros, estilos de liderazgo, sistemas de recompensa y el grado de dependencia entre grupos.

---

---

Las investigaciones indican que el tamaño y la especialización actúan como fuerzas que estimulan en el conflicto. Cuanto mayor sea el grupo y cuanto más especializadas sean sus actividades, tanto mayor es la probabilidad de conflicto. Se ha visto que la antigüedad y el conflicto guardan una relación inversa. El potencial para conflicto suele ser mayor cuando los miembros del grupo son más jóvenes y cuando hay mucha rotación de empleados.

Cuanto mayor es la ambigüedad para definir con exactitud el punto donde reside la responsabilidad de los actos, tanto mayor será el potencial para que surja un conflicto.

Existen indicios de que un estilo cerrado de liderazgo (estrecha y constante observación con control general de la conducta de los demás) aumenta el potencial para el conflicto, pero la evidencia no es demasiado sólida. Cuando se depende en exceso de la participación también se puede estimular el conflicto. Las Investigaciones tienden a corroborar que la participación y el conflicto guardan una estrecha relación, al parecer, porque la participación fomenta la promoción de diferencias. Se ha visto que los sistemas de recompensa también provocan conflictos cuando un miembro obtiene provecho a costa de otro. Por último, si un grupo depende de otro (a diferencia de dos que son independientes el uno del otro) o si la interdependencia permite que un grupo salga ganando a expensas de otro, se estimulan fuerzas contrarias.

### **Variables personales**

Los factores personales incluyen los sistemas de valores individuales de cada persona así como las características de la personalidad que explican las idiosincrasias y las diferencias individuales.

La evidencia indica que ciertos tipos de personalidad (por ejemplo, las personas que son muy autoritarias y dogmáticas y que tienen poco amor propio) conducen a un posible conflicto. Sobre todo, y ésta podría ser la variable menos considerada al estudiar los conflictos sociales, están los diferentes sistemas de valores. Por ejemplo, las diferencias de valores son la mejor explicación para

---

---

aspectos como los prejuicios, los desacuerdos en cuanto a la contribución personal para el grupo y las recompensas que uno merece y la evaluación de que este libro particular tenga algún valor. El hecho de que a John le desagraden los afroamericanos y que Diana piense que la posición de John refleja su Ignorancia. Que un empleado piense que vale \$35,000 al año pero que su jefe piense que vale \$30,000 y que Ann piense que este libro es interesante mientras que Jennifer lo considera 'una losa' son todos juicios de valor. Y las diferencias de los sistemas de valores son fuente importante del potencial para un conflicto.

### ***Etapa II: CONOCIMIENTO Y PERSONALIZACIÓN.***

Como se dijo antes en la definición de conflicto, se necesita que éste sea percibido. Por consiguiente, una o varias partes deben tener conciencia de que existen las condiciones precedentes. Sin embargo. El hecho de que se perciba un conflicto no significa que se haya personalizado. Es en el nivel de los sentimientos, cuando las personas se involucran emocionalmente. Que las partes sufran ansiedad. Tensión. Frustración y hostilidad.

Recuerde dos puntos. En primer lugar, la Etapa II es importante porque es el punto donde se suelen definir las cuestiones del conflicto. Es el punto del proceso donde las partes deciden de qué trata el conflicto. Y a su vez, esta creación del sentimiento es medular porque la forma en que se defina un conflicto indicará, en gran medida, el tipo de resultados que podrían resolverlo. Por tanto, la definición de un conflicto es importante pues normalmente delinea la serie de posibles arreglos. El segundo punto es que las emociones desempeñan un papel importantísimo para dar forma a las percepciones.

### ***Etapa III: INTENCIONES.***

Las Intenciones Intervienen entre las percepciones y las emociones de las personas y su conducta franca. Estas intenciones representan la decisión de actuar de una manera determinada.<sup>5</sup> ¿Por que separan las intenciones como una

---

<sup>5</sup> Thomas, "Conflict and negotiation processes in Organizations".

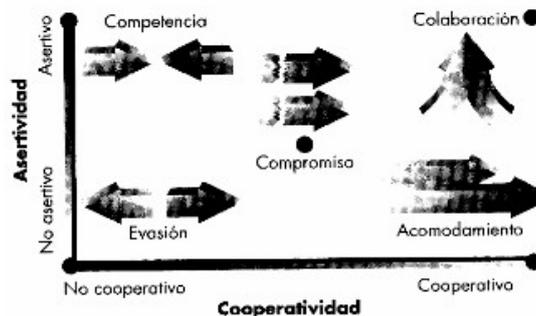
---

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):

#### Dimensiones de las intenciones de manejo de conflictos<sup>6</sup>



*Competencia* (asertivo y poco cooperativo) deseo de satisfacer los deseos propios independientemente del impacto que se produzca en las otras partes de los conflictos.

*Colaborador* (dogmático y cooperativo) situación donde las partes de un conflicto desean satisfacer plenamente

*Evasivo* (no dogmático ni cooperativo). El deseo de retirarse de un conflicto o acabarse.

<sup>6</sup> Fuente: K. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations", en M. D. Dunnette y L. M. Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 2a ed., vol. 3, pag. 668.

*Acomodaticio o complaciente* (no dogmático y cooperativo) la disposición de una de las partes del conflicto para colocar los intereses de la otra encima de los propios.

*Conciliador* (a medias dogmática y cooperativa) situación donde las dos partes de un conflicto están dispuestas a ceder algo.

**Etapa IV: comportamiento.**

Citando la mayor parte de las personas piensa en situaciones conflictivas. Se suele referir a la etapa v ¿Por qué? Porque ahí es cuando el conflicto se torna visible. La etapa de la conducta Incluye afirmaciones, actos y reacciones de Las conductas francas, resultado de un error de cálculo o de aplicaciones poco hábiles. Se pueden desviar de la Intención original.

Podemos pensar que la Etapa IV es un proceso dinámico de interacciones.



La figura anterior presenta una forma de visual la conducta en los conflictos. Todos los conflictos encuentran su lugar en algún punto a lo largo de este continuo. En la parte inferior tenemos conflictos caracterizados por formas sutiles, indirectas y altamente controladas de tensión.

**ETAPA V: LOS RESULTADOS**

.En la solución de conflictos puede haber dos tipos de resultados, según el comportamiento que hayan tomado los miembros de la organización:



a) Funcionales: se mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, se fomenta el interés y la curiosidad de los miembros del grupo, se ofrecen medios para ventilar problemas y liberar tensiones, se fomenta el entorno de evaluación de uno mismo y de cambio y, lo más importante se mejora el rendimiento del grupo.

b) Disfuncionales: alienta el descontento, disuelve vínculos comunes, destruye al grupo, reduce su eficacia, retrasa la comunicación y disminuye la cohesión.

### **3.5 TECNICAS PARA RESOLVER EL CONFLICTO**

**Las técnicas para resolver el conflicto son:**

- Solución del problema. Reunión cara a cara de las partes en conflicto con el propósito de identificar el problema y resolver a través de la discusión abierta.
  - Metas de rango superior. Crear una meta compartida que no pueda lograrse sin la cooperación de cada parte en el conflicto.
  - Expandir los recursos. Cuando un conflicto es causado por la escasez de recursos –digamos, dinero, oportunidades de ascenso, espacio de oficina- la expansión de recursos puede crear una solución o suprimirlo.
  - Evasión. Retirarse del conflicto o suprimirlo.
  - Aplanamiento. Minimizar diferencias mientras se enfatizan intereses comunes entre las partes en conflicto.
  - Compromiso. Cada parte en el conflicto renuncia a algo de valor.
  - Mando autoritario humano. La gerencia utiliza su autoridad formal para resolver el conflicto y entonces comunica sus deseos a las partes involucradas.
- 
-

- Alteración de las variables humanas. Utilizar las técnicas de cambio del comportamiento tales como el entrenamiento de relaciones humanas para alterar las actitudes y comportamientos que causan conflicto.
- Alteración de las variables estructurales. Cambiar la estructura formal de la organización y los patrones de interacción de las partes en conflicto a través del rediseño del trabajo, transferencias, creación de puestos de coordinación y similares.

#### **Técnicas de estimulación del conflicto:**

Las diversas técnicas existentes hasta hoy para estimular la solución de los conflictos son cuatro: la comunicación, la inclusión de externos, la reestructuración de la organización y nombrar un abogado del diablo.

- Comunicación. Utilizar los mensajes ambiguos o amenazadores para incrementar los niveles de conflicto.
  - Traer externos. Agregar empleados a un grupo cuyas experiencias, valores, actitudes o estilos gerenciales difieren de aquellos de los miembros actuales.
  - Reestructurar la organización. Realignar los grupos de trabajo, alterar las normas y regulaciones, incrementar la interdependencia y realizar cambios estructurales similares para romper el *statu quo*.
  - Señalar un abogado del diablo. Designar a un crítico para que argumente a propósito en contra de la mayoría de las posiciones sostenidas por el grupo.
- 
-

¿Si un conflicto es disfuncional, qué pueden hacer las partes para restarle importancia? O, por el contrario ¿qué opciones existen cuando hay muy poco conflicto y éste se debe aumentar? Esto nos lleva a las técnicas para el manejo de conflictos.

. Nótese que las principales técnicas de resolución y estímulo que permiten a los administradores controlar los grados de conflicto ya fueron descritas como intenciones para el manejo de conflictos. En condiciones ideales, las intenciones de una persona se deben traducir a conductas comparables.

### **3.6 ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTO**

Las personas manejan el conflicto interpersonal en formas diversas:

**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.

**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:** 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.

### 3.7 NEGOCIACIÓN

**Una actividad ya establecida en grupos y organizaciones es la negociación:**

**Negociación:** proceso mediante el cual dos partes o más intercambian bienes o servicios y tratan de convenir un tipo de cambio para ello. Se puede simplificar en un modelo de cinco pasos:

- 1) Preparación y planeación
- 2) Definición de las reglas del juego
- 3) Aclaración y justificación
- 4) Regateo y solución del problema
- 5) Cierre e implantación

Partiendo de este modelo se destacan cuatro tipos básicos de negociación: distributiva, integradora, de actitudes e intraorganizacional.<sup>7</sup>

**Negociación distributiva:** la negociación que pretende dividir una cantidad fija de recursos una situación de ganador-perdedor. En las negociaciones distributivas dominan los estilos de manejo de conflicto de imposición y de compromiso.

**Negociación Integradora:** la solución conjunta de problemas para lograr resultados que beneficien a ambas partes. Los estilos de colaboración y de compromiso de manejo del conflicto, son dominantes en las negociaciones integradoras.

---

<sup>7</sup> R. E. Walton, y R. B. Mckersie. A behavior all theory of labor negotiations 1965.

---

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

**Negociación intraorganizacional:** Con frecuencia los grupos negocian mediante representantes. En las negociaciones intraorganizacionales cada grupo de negociadores busca el consenso para el acuerdo y la solución del conflicto intra grupo antes de tratar con los negociadores del otro grupo.

### **Negociaciones de terceros.**

Existen cuatro roles básicos para los terceros: Mediador, árbitro, conciliador y asesor.

Mediador. Es neutral y facilita la solución en una negociación recurriendo al razonamiento y el convencimiento, surgiendo alternativas.

Árbitro. Tiene autoridad para dictar un acuerdo. Este puede ser voluntario y obligatorio

Esta varía según las reglas establecidas por los negociadores.

Conciliador: Es un tercero en el cual se tiene confianza y que ofrece un vínculo de comunicación informal entre el negociador y el opositor.

Consultor: Es un tercero parte hábil, parte imparcial que intenta facilitar la solución creativa de problemas por medio de la comunicación y el análisis.

### **3.8 RELACIONES INTERGRUPALES**

En esta sección se abordarán las relaciones *intergrupales*. Éstas son puentes coordinados que vinculan a dos grupos diferentes de la organización. Como se verá. La eficiencia y la calidad de estas relaciones puede tener mucha influencia en el rendimiento de uno o los dos grupos, así como en la satisfacción de sus miembros.

---

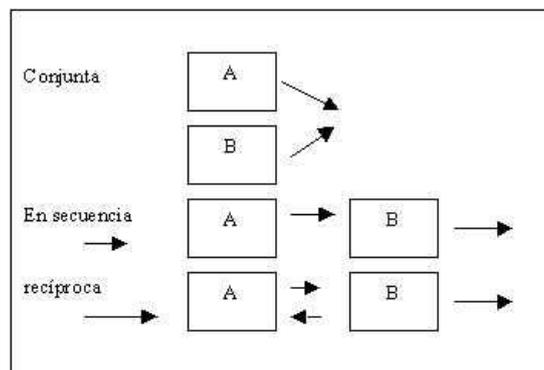
---

### Factores que afectan las relaciones intergrupales

El buen rendimiento intergrupar está en función de una serie de factores. El concepto general que une a estos factores es *la coordinación*. Cada uno de los siguientes elementos puede afectar el esfuerzo por coordinar.

### LA INTERDEPENDENCIA

¿Necesitan los grupos coordinarse en realidad? La respuesta depende de que se determine el grado de interdependencia entre los grupos. Es decir, ¿dependen los grupos unos de otros y, en su caso, cuánto? Los tipos de Interdependencia que se suelen Identificar son: Conjunta. Secuencial y recíproca. Cada una de ellas requiere un grado un poco mayor de interacción del grupo (mire la fig. 13-3).



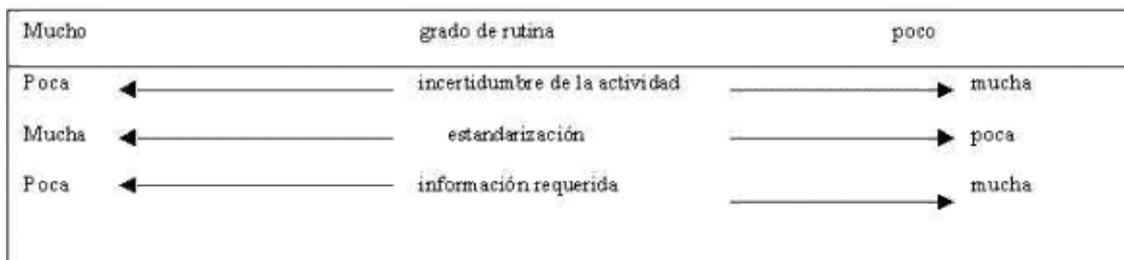
Cuando dos grupos funcionan con independencia relativa pero su producción combinada contribuye a las metas generales de la organización, se da la interdependencia conjunta. En una empresa como Apple Computer, por ejemplo, esto describiría la relación entre el departamento de Desarrollo de productos y el departamento Embarques, dos son necesarios para que Apple desarrolle productos nuevos y los haga llegar a manos de los consumidores, pero, en esencia, el uno es Independiente y diferente del otro.

La forma más compleja de interdependencia es la recíproca. Aquí. Los grupos intercambian insumos y productos. Por ejemplo los grupos de Ventas y de Desarrollo de Productos de Apple dependen el uno del otro. Los vendedores. En contacto con los clientes, adquieren información de sus necesidades futuras. Entonces los de ventas envían esta información a Desarrollo de productos para que creen productos de computación nuevos. Las aplicaciones a largo plazo son

que si Desarrollo de productos no presenta productos nuevos. Que los posibles clientes consideran deseables, el personal de ventas no obtendrá pedidos. Por consiguiente, existe gran interdependencia: Desarrollo de productos necesita a Ventas para información sobre las necesidades de los clientes y para crear buenos productos nuevos y Ventas depende del grupo de desarrollo de productos para que creen productos que pueda vender bien.

**Incertidumbre de la actividad**

La siguiente pregunta de la coordinación es: ¿Qué tipo de actividades realizan los grupos? En aras de la sencillez, se dirá que las actividades del grupo van de muy rutinarias a muy poco rutinarias. (Véase la figura 13-4).



Las actividades muy rutinarias varían muy poco. Los problemas que enfrentan los miembros del grupo suelen contener pocas excepciones y son fáciles del analizar. Estas actividades de grupo se prestan a procedimientos estandarizados de operación.

**Los departamentos de integración**

Cuando las relaciones intergrupales se complican demasiado como para ser coordinadas con planes, equipos de trabajo, equipos, y demás, organizaciones pueden crear departamentos de integración. Se trata de departamentos permanentes, con miembros cuya asignación formal es la actividad de Integrar dos o más grupos. Aunque son permanentes y su mantenimiento es caro. Suelen emplearse cuando una organización tiene una serie de grupos con metas conflictivas, problemas no rutinarios y decisiones intergrupales que provocan muchas consecuencias en el total de operaciones de la organización.



## 4 COMUNICACIÓN

---

---

La función de comunicación es el medio a través del cual se unifica la actividad organizada. Podría verse como el medio por el cual los insumos sociales llegan a los sistemas sociales. Es También el medio con que se modifica la conducta, se efectúa el Cambio, se hace productiva la información y se cumplen las metas.

La Comunicación es de vital importancia para el ser humano, sobre todo si se trata de un líder, pues sin esta, sus múltiples actividades no se podrían desempeñar exitosamente.

Si no se cuenta con patrones eficaces para la manifestación de las ideas y sentimientos, así como la habilidad para establecer relaciones interpersonales adecuadas, no habrá comunicación exacta o eficaz a menos que el emisor emita correctamente el mensaje y el receptor lo recibirá en forma no distorsionada. Por lo tanto es importante que conozcamos nuestros puntos fuertes y débiles en lo que a comunicación se refiere: conocerse a uno mismo para tener bien detectadas aquellas áreas en las que mejor nos desenvolvemos o necesitamos trabajar.

En las siguientes líneas, hablaremos acerca de los antecedentes de la comunicación, sus características y sobre todo de los cinco componentes que la constituyen y que son objeto de evaluación en nuestro estudio mediante el cuestionario que se aplico para determinar el Estilo de Comunicación de los jefes de microempresas dedicadas al servicio de comedor y de los directivos de la CNA.

### 4.1 ANTECEDENTES

La Comunicación de las ideas y todo lo que esta implica ha evolucionado

---

---

principalmente durante las décadas de 1930 y 1940 alcanzando en nuestra época, una influencia sobre las personas y sus reacciones que sería interminable describir. Sin embargo, destacan dos tipos diferentes de modelos que se han desarrollado:

**a) El modelo de Shanon y Weaver.**

Este consta de cinco elementos: una fuente de información, un transmisor (codificador) y un canal para la transmisión de las 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 emisiones subsiguientes), ruido (interferencias en el mensaje), redundancias y filtros (modificadores del mensaje cuando está llegando al codificador o abandonando el descodificador).

En la década de los 60 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 definen la comunicación como una ocasión que los sujetos establecen y mantienen cooperativamente mediante un despliegue hábil de conductas, aspectos y artefactos.

---

---

## 4.2 IMPORTANCIA

**Chester I. Barnard**, por ejemplo, considero la comunicación Como el medio a través del cual la persona se vincula en una Organización para alcanzar un fin común. Esta sigue siendo la Función fundamental de la comunicación. De hecho, la actividad de Grupo es imposible sin la comunicación ya que no se puede lograr La coordinación ni el cambio.

Los psicólogos están interesados también en la comunicación. Hacen hincapié en los problemas humanos que se presentan en el Proceso comunicador de iniciar, transmitir y recibir información. Se han centrado en la identificación de las barreras contra la Buena comunicación, particularmente las que tienen que ver con las Relaciones interpersonales. Los sociólogos y los teóricos de la Información, así como los psicólogos, se concentran en el estudio De las redes de comunicación.

## 4.3 PROPÓSITOS DE LA COMUNICACIÓN

El propósito de la comunicación en una empresa es realizar el Cambio; influir la acción hacia el bienestar de la empresa. La Comunicación es esencial para el funcionamiento interno de la Empresa debido a que integra las funciones administrativas.

Particularmente, la comunicación es necesaria para:

- Establecer y difundir las metas de una empresa.
- Desarrollar planes para su consecución.
- Organizar recursos humanos y otros de la manera más eficiente y eficaz.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización
- Dirigir. Motivar y crear un clima en que las personas desean contribuir.
- Controlar el desempeño.

En la siguiente figura se muestra gráficamente no solo la Comunicación facilita las funciones administrativas, sino que Relaciona también la empresa con su medio

---

---

externo, mediante el Intercambio de información con los proveedores, las necesidades de Los clientes, los interese del accionista, etc. Es mediante La comunicación cualquier empresa se convierte en un sistema Abierto que interactúa con su medio.

#### **4.4 TIPOS DE COMUNICACIÓN**

La mayoría de los han realizado diversas clasificaciones de tipos de comunicación. Entre ellas se destacan los siguientes tipos.

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.

b) 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.

c) La comunicación indexical.

Se refiere a las características biológicas o psicológicas de la persona que envía los mensajes así como a las actitudes y relaciones con la presente interacción y con el ambiente.

d) La Comunicación Regulatoria.

Es la información sobre los límites esenciales o temporales de la interacción, definición de roles naturaleza del intercambio, alternancia en el diálogo, etc.

e) 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 significativa, es decir, relevante desde el punto de vista de la adaptación y el comportamiento del individuo que emite o recibe la 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 determina que sea fácilmente predecible por el oyente.

#### **4.5 PROCESO DE LA COMUNICACIÓN**

**Modelo del proceso de la comunicación:** En términos sencillos el proceso de la comunicación, Comprende al emisor que transmite al receptor un mensaje a través De un canal seleccionado.

**Emisor del mensaje:** La comunicación se inicia con el emisor, que tiene una idea o Pensamiento, que posteriormente se codifica en forma tal que pueda Ser entendido tanto por el cómo por el receptor. Generalmente se Piensa en codificar el mensaje en el idioma común, pero existen muchas otras maneras de codificar, como traducir la idea a un Lenguaje de computadora.

**Uso de un canal para transmitir el mensaje:** La información se transmite a través de un canal que vincula Emisor con el receptor el mensaje podría ser oral o escrito, y Es posible que se transmita mediante un memorándum, una Computadora, el teléfono, un telegrama o la televisión. En Ocasiones, se utilizan dos o más canales, la selección apropiada Del canal son vitales para la comunicación eficaz.

**Receptor del mensaje:** El receptor tiene que estar preparado para el mensaje para Que este pueda decodificarse en el pensamiento el siguiente paso En el proceso es la decodificación, en que el receptor convierte El mensaje en ideas. La comunicación precisa puede producirse Solamente cuando tanto el emisor como el receptor asignan Significados iguales o similares a los símbolos que integran el Mensaje.

---

---

**El entendimiento esta en la mente del emisor y del receptor.** Las personas con una mentalidad cerrada normalmente no entenderán Por completo los mensajes.

**Ruidos y retroalimentación en la comunicación:** La comunicación se ve afectada por el ruido, que es cualquier Cosa que impide la comunicación.

- Un ruido o un medio confinado podría bloquear el desarrollo De una idea clara.
- La codificación prodiga ser defectuosa por el uso de Símbolos inadecuados.
- La transmisión podría interrumpirse por estática en el canal.
- La decodificación podría ser defectuosa si se asigna un Significado equivocado a las palabras o símbolos.
- La falta de atención puede producir una recepción inadecuada.
- Para verificar la eficacia de la comunicación es elemental la Retroalimentación.

#### **4.6 COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA**

En las empresas actuales, la información debe de fluir mas Rápido que antes, inclusive una breve suspensión de actividades en Una línea de producción rápida puede ser muy costosa en términos De producción. Por lo tanto, es esencial que los problemas de

Producción sea comunicada rápidamente para que se tomen medidas Correctivas. Otro elemento importante es la cantidad de Información, que ha crecido enormemente en los últimos años, lo Que provoca una sobrecarga de información. Es necesario determinar

Que clase de información necesita el gerente para una toma de Decisiones eficaz. Para conseguirla. Se requiere a menudo recabar Datos de los superiores y subordinados del gerente y también de Departamentos y otros miembros de la organización.

---

---

#### **4.6.1 La necesidad de información por parte de los gerentes**

Para ser eficaz, un gerente requiere la información necesaria Para desempeñar sus funciones y actividades. Sin embargo, una Mirada aun superficial a los sistemas de comunicación muestra que Con frecuencia carece de información vital para la toma de Decisiones o que reciben demasiada información, lo que produce una Sobrecarga. Lo que un gerente necesita no es el nacido de Información, sino información pertinente. Es claro que no existe Un sistema de comunicación que se aplique universalmente; por lo Contrario, debe de estructurarse de acuerdo con las necesidades de Cada gerente.

#### **4.6.2 Flujo de comunicación en la organización**

En una organización eficaz la comunicación fluye en diversas Direcciones. Tradicionalmente, la comunicación hacia abajo había fue considerada como la más importante, pero existen pruebas Consistentes de que si la comunicación solamente fluye de arriba Hacia abajo surgieran problemas. De hecho, se podría argumentar que La comunicación eficiente debe empezar con el subordinado, y esto Significa primordialmente información hacia arriba. La Comunicación fluye también en forma horizontal, es decir, entre Personas en niveles organizaciones iguales o similares, y Diagonalmente, que comprende a personas de diferentes niveles que No tienen relaciones directas de autoridad o subordinación.

### **4.7 BARRERAS Y BRECHAS DE LA COMUNICACIÓN**

Probablemente no sorprenda a nadie que los gerentes con Frecuencia citen las brechas de la comunicación como uno de los Problemas más importantes. Por ejemplo, la mala planeación podría Ser causa de incertidumbre ante la dirección de la empresa. En el Mismo sentido, una estructura organizaciones mal diseñada podría No comunicar claramente las relaciones organizaciones. Los Criterios vagos del desempeño podrían crear incertidumbre en los Gerentes sobre lo que se espera de ellos. Por lo tanto. El gerente Sagaz buscara primero las causas de los problemas de comunicación Y no se limitara simplemente a tratar los síntomas. Es

---

---

posible que Haya barreras en el emisor, en la transmisión del mensaje, en el Receptor o en la retroalimentación.

- **Falta de planeación.** La buena comunicación pocas veces ocurre accidentalmente. Con demasiada frecuencia las personas empiezan a hablar y escribir sin Primero pensar, planear y definir el propósito del mensaje. Sin Embargo conocer las razones de una directiva, seleccionar el Canal más idóneo y elegir el momento apropiado pueden mejorar Enormemente el entendimiento y reducir la resistencia al cambio.
  - **Distorsión semántica.** Otra barrera de la comunicación eficaz puede atribuirse a la Distorsión semántica que puede ser deliberada o accidental.
  - **Mensajes mal expresados.** No importa cuan clara sea la idea en la mente del emisor de La comunicación, podría perder claridad si se escogen mal las Palabras, hay omisiones, incoherencia, una mala organización de Ideas, estructura poco común de las oraciones, trivialidades, Palabras innecesarias y una incapacidad de clarificar las Aplicaciones del mensaje. Esta falta de claridad y precisión, que Pueden ser costosas, puede evitarse con un mayor cuidado al Codificar el mensaje.
  - **Comunicación en el medio internacional.** La comunicación en el medio internacional se torna todavía Más difícil debido a los diferentes idiomas, culturas y costumbres Que existen en los diferentes países del mundo.
  - **Perdida por la transmisión y una mala retención.** En una serie de transmisiones de una persona a la siguiente, El mensaje va perdiendo precisión. La mala retención de Información es otro problema grave. Esto hace necesario la Repetición del mensaje y el uso de varios canales de comunicación.
  - **Falta de atención y evaluación prematura.** Hay muchas personas que hablan pero pocas que saben escuchar Probablemente todos hemos tenido ocasión de observar a personas Que intervienen en una plática con comentarios que no tienen Relación con el tema que se trata. Una razón podría ser que están Preocupadas por sus propios problemas, en lugar de escuchar la Conversación. Escuchar exige una total atención y autodisciplina. Significa también evitar una
- 
-

evaluación prematura de lo que otra Persona tiene que decir. Una tendencia común es juzgar, aprobar o Rechazar lo que se dice, en lugar de tratar de entender el marco De referencia de quien habla. No obstante, escuchar sin realizar Juicios apresurados puede nacer que toda la empresa sea más Eficiente y eficaz.

- **Desconfianza, amenazas y temor.** La desconfianza, amenazas y tenor socavan la comunicación. En Un clima que contenga estas fuerzas, cualquier mensaje será visto Con escepticismo. La desconfianza puede ser resultado de una conducta Inconsistente por parte del superior o puede deberse a Experiencias pasadas en la que el subordinado fue castigado por Proporcionable honestamente información desfavorable pero Verdadera en el sentido, a la luz de las amenazas, que pueden ser Reales p imaginarias, las personas tienden a ser más rígidas, a Estar a la defensiva, a distorsionar la información. Lo que sé necesita es un clima de confianza, que facilite la comunicación Franca y abierta.

- **Periodo insuficiente de ajuste al cambio.** El propósito de la comunicación es realizar cambios que Pudieran afectar seriamente a los empleados: cambios en el tiempo, Lugar, tipo y orden del trabajo, o cambio en las estructuras Grupales o habilidades que se deben de utilizar. Algunas Comunicaciones apuntan a la necesidad de mayor capacitación, Ajuste de carrera o arreglo de estatus. Los cambios afectan a las Personas de diferentes maneras, y podría llevar tiempo pensar en El significado total de un mensaje. Por ello, es importante para Eficacia no forzar el cambio antes de que las personas puedan Ajustarse a sus implicaciones.

- **Sobrecarga de información.** Es posible pensar que un mayor e irrestricto flujo de Información ayudaría a superar los problemas de la comunicación. Sin embargo, un flujo irrestricto podría producir demasiada Infomación. Las personas responden a la sobrecarga de información de diversas formas, las cuales son: primero, es posible que no consideren cierta información. Una Persona que recibe demasiada correspondencia podría simplemente Ignorar algunas cartas que deben de responderse. Segundo, si la persona esta abrumada con demasiada Información, las personas comete errores al procesarla. Tercero, podrían postergar

---

---

el procesamiento de la información Permanentemente o con la intención de ponerse al día en el futuro. Cuarto, una persona podría filtrar la información. La Filtración puede ser útil cuando la información más urgente e Importante se procesa primero y los mensajes menos importantes Reciben menor prioridad. Finalmente, el hombre responde a la sobrecarga de información Simplemente escapando de la tarea de comunicarse. En otras Palabras, ignora la información o no la comunica debido a una Sobrecarga de información.

#### **4.8 COMPONENTES DE LA COMUNICACIÓN**

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

##### **4.8.1 Concepto de si mismo.**

Éste es uno de los más importantes factores de la comunicación pues lo que la persona cree de si misma será un factor determinante en su conducta al comunicarse:

Quién es, qué defiende, dónde vive, qué hace y qué no hace, qué valora y qué cree:

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

---

---

Puesto que los grupos existen para alcanzar una o varias metas, lo que determina su funcionalidad es el impacto que el conflicto tiene sobre el grupo, en lugar de que lo haga sobre algún miembro individual.

Desde luego, rara vez son mutuamente excluyentes el impacto del conflicto sobre el individuo y su impacto sobre el grupo, de manera que la forma como los individuos perciban un conflicto puede tener una influencia importante en su efecto sobre el grupo. Sin embargo, éste no es necesariamente el caso, y cuando no es así nuestro enfoque estará en el grupo. De manera que es irrelevante el que un miembro individual del grupo perciba un conflicto determinado como perturbador o positivo en lo personal.

### 3.3 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. Por ejemplo conflicto intrapersonal e interpersonal, conflicto intergrupar o intragrupal.

#### 3.3.1 Conflicto intrapersonal

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.<sup>2</sup>

Existen tres tipos básicos, de conflicto intrapersonal 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.

---

<sup>2</sup> 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.

---

#### **4.8.2 Formación del concepto de sí mismo.**

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

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

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

#### **4.8.3 Escuchar.**

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

De contar con esta capacidad, las personas y sobre todo aquellas que están en

---

---

constantes relaciones interpersonales: directivos (gerentes) y sus empleados, al comprender el significado del mensaje que se esta transmitiendo; ayudará a la toma de decisiones.

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

- La persona debe hacerse el propósito o razón para escuchar.
  - El que escucha debe inicialmente suspender todo juicio
  - Resistir la distracción ruidos, visitas, gente, etc.) y enfocar su atención en la persona que habla.
  - Esperar antes de responder.
  - Parafrasear al que habló
  - Repetir en sus propias palabras el contenido y sentimientos de lo que habló
  - Buscar el tema o temas importantes de lo que dice el comunicador.
  - Usar el diferencial de tiempo entre la velocidad al hablar (100 o 150 palabras por minuto) y la velocidad de razonamiento (400 a 600 palabras) para reflejar sobre el contenido y buscar el significado.
  - Estar listo para responder a los comentarios del que habla.
  - Preguntar para aclarar
- 
-

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

#### 4.8.4 Claridad de expresión.

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

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

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

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

---

#### **4.8.5 Capacidad para expresar los sentimientos.**

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

Es por eso que se requiere de la superación de los sentimientos de ira (sentimientos negativos) que bien pudieran impedir decir las cosas sin claridad o distorsionadas. Sin embargo, algunas personas suprimen su ira temiendo una respuesta recíproca. Esto repetidamente afecta físicamente a la persona que suprime tales sentimientos.

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

##### **4.8.5.1 Guía para expresar los sentimientos.**

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

- Darse cuenta de sus emociones.
  - Admitir sus emociones, no ignorarlas ni negarlas.
  - Poseer las emociones, es decir, aceptar la responsabilidad de lo que uno hace.
  - Investigar sus emociones, no buscar medios para ganar el argumento.
  - Reportar sus emociones.
- 
-

- Integrar sus emociones con su intelecto y su voluntad. Es decir, darse la libertad de crecer como persona aprendiendo.

#### **4.8.6 Apertura.**

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

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

##### **4.8.6.1 Bloqueos a la apertura.**

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

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

A lo largo de estos apartados se han descrito los cinco conceptos que se consideran en el cuestionario de evaluación, del estilo de comunicación.

---

---



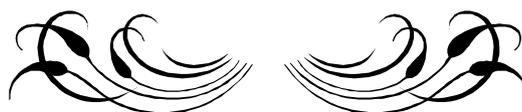
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
METROPOLITANA

*Unidad  
Iztapalapa*

- § ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA
- § CNA
- § ADMINISTRACIÓN  
PRIVADA
- § MICROEMPRESAS

# Capítulo II

## MARCO DE REFERENCIA



## 1. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La administración pública es de carácter meramente social en la que interviene en mayor grado el estado.

La administración pública es el gobierno, es decir, todo el conjunto de conducta humana que determina cómo se distribuye y ejerce la autoridad política.

La administración pública es la ejecución detallada y sistemática del derecho público. Toda aplicación particular de la ley general es un acto de administración.

La administración pública se encuentra organizada bajo dos sistemas: la centralización y la descentralización.

### **Centralización y descentralización de la empresa**

Existen dos tipos de administración, en la empresa, tanto pública como privada, conforme a su manejo son:

#### **a) Centralización**

Es la situación de dependencia que existe entre todos los órganos administrativos para el más alto representante del Estado: el Presidente de la República, quién como órgano jerárquicamente superior posee poderes de mando, de vigilancia, de revisión, disciplinario y de decisión para resolver los conflictos de competencia todos estos poderes, los delega en otros funcionarios para que en su nombre los realicen.

---

Reunir las actividades en un puesto o persona, conserva en los jefes altos al control máximo, quedándoles a éstos el mayor número de decisiones, se recomienda usarla en empresas pequeñas.

Es la dirección o mando a cargo de una sola persona, reunir actividades en un puesto o en un departamento o sección de la empresa.

### **b) Descentralización**

Fomentar o subdividir actividades en sus puestos o personas, delega en mayor grado, la facultad de decidir y conservar únicamente los controles necesarios en las altas jerarquías. Este tipo de organización es aplicable en grandes empresas.

Es la dirección o mando a cargo de un grupo de individuos, persigue fragmentar o subdividir actividades asignándoles a nuevos individuos, secciones y departamentos.

La descentralización puede conceptuarse como una organización administrativa de derecho público por la cual se crean entes dotados de personalidad jurídica y patrimonio propios, que se encargan de realizar determinadas actividades en forma y con carácter independiente del Ejecutivo Federal, pero sujetos en múltiples aspectos a su autoridad, dirección y orientación.

### **Características de la centralización**

- Demorar o afectar las decisiones, la buena marcha de la empresa
  - Hace posible una acumulación de autoridad y responsabilidad
  - La ejerce el más alto nivel jerárquico.
- 
-

### **Características de la descentralización**

- Capacidad de los dirigentes
- Con autoridad suficiente
- Estructura formal adecuada
- Definición plena en la coordinación de actividades
- Toma de decisiones más rápida y eficiente
- Información objetiva, plena y oportuna
- Hace más ágil y efectiva la coordinación de actividad

### **Ventajas de la descentralización**

1. Con este tipo de instituciones el Poder Administrativo se descarga de una serie de actividades que por su carácter técnico, económico o político requieren una mayor y mejor atención que dentro de la esfera de la centralización de actividades del Estado no se les pueden prestar.
  2. El presupuesto general del Egresos de la Federación, por exigencias legales es demasiado técnico e inflexible, y por lo tanto, al dotar a este tipo de instituciones de patrimonio propio, pueden de una manera más ágil manejar sus recursos económicos en beneficio del grupo social.
  3. La actividad de los organismos descentralizados está más cerca de la colectividad y por lo tanto pueden satisfacer mejor y más rápidamente sus necesidades.
  4. Los adelantos técnicos y científicos pueden ser mejor aprovechados en un organismo descentralizado que en un organismo estatal, que por razones obvias viene arrastrando sistemas y procedimientos anacrónicos en su actividad.
- 
-

5. No obstante su autonomía e independencia, el Poder Administrativo ejerce un control sobre estos organismos con el fin de que no se aparten de la política general del gobierno.

## **2. COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA**

para el estudio de las variables de liderazgo, comunicación y manejo de conflicto se tomo a la CNA como representante de empresa de administración pública para ser contrastada con empresas de administración privada.

La Comisión Nacional del Agua es una unidad administrativa desconcentrada de la Secretaría del 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

Se habla de la Comisión Nacional del Agua (CNA) porque es un objeto de estudio para esta tesis, debido a que se hará una comparación de los resultados de la CNA con los resultados arrojados de las microempresas familiares dedicadas a servicio de comedor.

### **Misión de la CNA**

La CNA tiene como misión la de administrar y preservar las aguas nacionales, con la participación de la sociedad para lograr el uso sustentable del recurso.

### **Historia de la CNA**

Unidad administrativa desconcentrada de la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales (SEMARNAT), tiene las atribuciones que se establecen en la Ley de Aguas Nacionales, su Reglamento, el Reglamento interior de la SEMARNAT y las

---

---

demás disposiciones aplicables.

## **Origen**

La Comisión Nacional de Agua (C.N.A.) se creó por Decreto Presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación el 16 de enero de 1989, como órgano administrativo desconcentrado de la anterior Secretaría de Agricultura de Recursos Hidráulicos (SARH), como la instancia responsable de la administración integral del agua, quedando adscrita a la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca conforme al Decreto que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal publicado en el Diario Oficial de la Federación el 28 de diciembre de 1994.

## **Misión de la CNA.**

Administrar y preservar las aguas nacionales, con la participación de la sociedad para lograr el uso sustentable del recurso

La misión establece, de manera implícita, la transformación de la institución, de una organización con funciones normativas, financieras, operativas, de construcción y promoción del desarrollo hidráulico, a otra encargada de la administración del recurso para su uso sustentable, lo cual deberá realizarse con la participación social, ampliando los canales de participación de la sociedad.

La participación de la sociedad considera la delegación de la responsabilidad de construir, operar y mantener la infraestructura hidráulica a las autoridades locales y los usuarios y lograr la participación social activa en la preservación de la calidad y cantidad del agua.

La participación de la sociedad en la preservación del recurso se logrará mediante el establecimiento de la cultura del agua; entendida ésta como los hábitos, costumbres y maneras de usar eficiente y racionalmente el recurso.

---

---

La sustentabilidad del recurso está relacionada con tres factores:

- a) La preservación del agua con el propósito de asegurar su disponibilidad en cantidad y calidad para las generaciones presentes y futuras, lo que implica detener y revertir su deterioro
- b) Propiciar el desarrollo económico del país mediante un mejor aprovechamiento del agua para incrementar la producción y productividad y
- c) Coadyuvar al bienestar de la población, mejorando sus condiciones de vida. El alcanzar la sustentabilidad implica preservar el recurso con desarrollo económico y bienestar social.

**Visión de la CNA.** Ser un órgano normativo, con un alto grado de excelencia técnica y promotor de la participación de la sociedad y los usuarios organizados en la administración del agua

### **Objetivos de la Comisión Nacional del Agua**

Para el logro de la misión y visión institucional y las correspondientes de las Áreas Centrales y Gerencias Regionales, se definieron alrededor de 450 objetivos, mismos que se agruparon y sintetizaron de acuerdo a las líneas estratégicas en 59

---

---

## Objetivos Integradores de la Comisión Nacional del Agua

Elemento Rector del Cambio	Objetivos
	<b>Descentralizar programas y recursos hacia los gobiernos de los estados, municipios y usuarios organizados</b>
	01. Transferir funciones, recursos materiales y personal a los gobiernos de los estados y municipios 02. Concertar con los gobiernos de los estados la creación de las Comisiones estatales de Agua como entes rectores de los programas transferidos a los estados 03. Mejorar la capacidad de respuesta de los organismos operadores
	<b>Desconcentrar funciones y consolidar a las Gerencias Regionales como instituciones normativas, de asistencia técnica y con ejercicio pleno de autoridad</b>
	04. Aumentar la eficiencia operativa, administrativa y de ejercicio de autoridad de la institución 05. Contar con una estructura en la organización acorde con las funciones y responsabilidades
	<b>Consolidar la participación de los usuarios y la sociedad organizada en la administración del agua.</b>
	06. Facilitar la gestación, instalación y consolidación de los Consejos de Cuenca y organismos auxiliares 07. Transferir la infraestructura hidroagrícola a los usuarios para su operación, conservación y mantenimiento 08. Consolidar la transferencia de los Distritos de Temporal Tecnificado 09. Consolidar la transferencia de los Distritos y Unidades de Riego 10. Operar y conservar las obras de cabeza y red mayor 11. Incrementar la producción y productividad en los Distritos de Riego, Distritos de Temporal Tecnificado y Unidades de Riego en coordinación con los sectores social y privado y otras instituciones 12. Dotar de agua potable a centros urbanos 13. Validar proyectos y obras de agua potable y saneamiento que cuenten con recursos federales, estatales y municipales 14. Dotar de agua limpia y clorada a la población 15. Efectuar diagnósticos del estado de la infraestructura de plantas de bombeo y acueductos y proyectos de rehabilitación para garantizar condiciones de seguridad estructural y de operación 16. Lograr la eficiente operación de los Consejos de Cuenca, Comisiones de Cuenca y Comités Técnicos de Aguas Subterráneas
	<b>Propiciar la participación de los usuarios y la iniciativa privada en el financiamiento de la construcción y operación de la infraestructura hidráulica</b>
	17. Contar con el financiamiento necesario para el desarrollo hidráulico sustentable 18. Promover y gestionar los recursos financieros que permitan el desarrollo de la infraestructura hidráulica del ámbito urbano 19. Promover y gestionar los recursos financieros que permitan el desarrollo de la infraestructura hidráulica en el ámbito rural

	20. Dar seguimiento eficaz y oportuno a los programas de trabajo y al ejercicio de los recursos financieros obtenidos con crédito
<b>Crear una cultura para el buen uso, pago y preservación del agua</b>	
	21. Concientizar a los usuarios y sociedad en general en el buen uso del agua y pago por su aprovechamiento
<b>Lograr el equilibrio hidráulico de las cuencas, en cantidad y calidad</b>	
	22. Sanear hidrológicamente las cuencas 23. Lograr el equilibrio hidráulico regional 24. Contar con información confiable del ciclo hidrológico 25. Contar con información confiable de la calidad del agua 26. Integrar el sistema de observación del ciclo hidrológico a nivel nacional 27. Propiciar el uso eficiente del agua 28. Fortalecer la capacidad técnica en materia de agua subterránea 29. Contar con elementos técnicos suficientes para sustentar las acciones encomendadas a la CNA y necesarios para el desarrollo del sector hidráulico
<b>Organización Institucional</b>	
	30. Dar seguimiento al Plan Estratégico de la CNA 31. Lograr el cumplimiento de las funciones y responsabilidades institucionales de una manera efectiva 32. Contar con elementos suficientes para normar las acciones técnicas de la CNA y del sector hidráulico
<b>Planeación del Recurso</b>	
	33. Contar con objetivos y estrategias para el desarrollo del sector hidráulico que coadyuven al logro de los objetivos nacionales 34. Contar con 13 programas hidráulicos regionales y 32 estatales 35. Contar con elementos suficientes para sustentar las acciones estratégicas encomendadas a la CNA
<b>Presupuestación</b>	
	36. Contar oportunamente con recursos presupuestarios 37. Sustentar la asignación de recursos presupuestarios 38. Dar seguimiento físico y financiero al ejercicio presupuestal
<b>Sistematización de Información del Sector</b>	
	39. Conducir el desarrollo informático en materia de planeación, programación, presupuestación y financiamiento del agua 40. Contar con información actualizada del sector hidráulico 41. Contar con un sistema interactivo que permita conocer con oportunidad, el ejercicio de las operaciones presupuestales y contables, para la toma de decisiones 42. Perfeccionar el control y seguimiento de usuarios
<b>Regularización de Usuarios, Recaudación y Fiscalización</b>	
	43. Contar con un padrón de usuarios confiable y completo 44. Aumentar la recaudación 45. Ejercer las atribuciones fiscales
<b>Atención a Usuarios</b>	
	46. Mejorar la atención a usuarios 47. Atender las demandas ciudadanas
<b>Marco Jurídico y Normativo</b>	
	48. Contar con la legislación y normatividad adecuada para el

	sector hidráulico 49. Propiciar que los usuarios de aguas nacionales y demás bienes nacionales administrados por la CNA, cumplan con la legislación aplicable, a fin de lograr su uso eficiente y el saneamiento de los cuerpos de agua
<b>Difusión</b>	
	50. Difundir oportunamente los servicios y acciones de la CNA 51. Contar con información oportuna y confiable del sector
<b>Desarrollo de Personal</b>	
	52. Contar con elementos humanos suficientemente capacitados para sustentar las acciones de la CNA 53. Contar con personal calificado que permita el desarrollo y cumplimiento de los objetivos y metas de la institución
<b>Prevención y Atención de Emergencias</b>	
	54. Salvaguardar vidas humanas en riesgo por la presencia de fenómenos hidrometeoro lógicos extremos 55. Desarrollar y promover acciones de prevención y mitigación de daños en la infraestructura hidráulica, ante la presencia de fenómenos naturales extraordinarios 56. Atender emergencias en obras hidráulicas por eventos extremos hidrometeoro lógicos o sismos
<b>Seguridad de Presas</b>	
	57. Garantizar la operación segura de las presas 58. Formular la cartera de proyectos prioritarios de rehabilitación de presas y elaborar los diseños civil y electromecánico correspondientes
<b>Patrimonio Inmobiliario</b>	
	59. Proporcionar seguridad jurídica a los inmuebles otorgados como compensación a los afectados por obras hidráulicas y mantener depurado el patrimonio inmobiliario de la CNA

## Funciones de la CNA

Unidad Administrativa desconcentrada de la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales (SEMARNAT), tiene las atribuciones que se establecen en la Ley de Aguas Nacionales, su Reglamento, el Reglamento Interior de la SEMARNAT y las demás disposiciones aplicables.

Entre sus funciones están:

- Administrar y custodiar las aguas nacionales, así como los bienes que se vinculan a éstas, de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables.

- Vigilar el cumplimiento de la Ley de Aguas Nacionales.
- Proveer lo necesario para la preservación de su calidad y cantidad para lograr su uso integral sustentable.
- También está encargada de estudiar, normar, proyectar, promover, construir, vigilar, administrar, operar, conservar y rehabilitar la infraestructura hidráulica, así como las obras complementarias que correspondan al Gobierno Federal.

### **Organigrama**

Como unidad administrativa desconcentrada de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), tiene las atribuciones que se establecen en la Ley de Aguas Nacionales, su Reglamento, el Reglamento Interior de la SEMARNAT y las demás disposiciones aplicables.

### **Unidades**

Unidades administrativas de la Comisión, tienen las atribuciones que se establecen en la Ley Interna, su Reglamento, el Reglamento interno de la CNA y las demás disposiciones aplicables.

Unidad de Comunicación Social

Unidad Jurídica

Unidad de Programas Rurales y Participación Social

Unidad de Revisión y Liquidación fiscal

### **Subdirecciones**

Las Unidades administrativas de la Comisión, tienen las atribuciones que se

---

---

establecen en la Ley Interna, su Reglamento, el Reglamento interno de la CNA y las demás disposiciones aplicables.

- ◆ Subdirección General de Administración del Agua
- ◆ Subdirección General de Construcción Subdirección General de Operación
- ◆ Subdirección General de Programación
- ◆ Subdirección General Técnica
- ◆ Subdirección General de Administración
- ◆ Gerencias Regionales y Estatales

### **Gerencia Regionales**

Unidades administrativas de la Comisión, tienen las atribuciones que se establecen en la Ley Interna, su Reglamento, el Reglamento interno de la SEMARNAT y las demás disposiciones aplicables.

## **GERENCIA REGIONAL**

### **OBJETIVO**

Organizar, dirigir y controlar las acciones de la Comisión Nacional del Agua en el ámbito regional, en lo referente a la programación, ejecución, control y evaluación del Programa Hidráulico Regional, así mismo apoyar técnicamente y en forma especializada a las gerencias estatales de la Comisión.

### **FUNCIONES**

1. Supervisar y ejecutar, en su caso, los estudios de ingeniería básica, civil, agrología, topografía y de diseño, necesarios para la elaboración, evaluación e
-

integración de proyectos de desarrollo hidráulico.

2. Integrar y actualizar los programas de construcción de infraestructura hidroagrícola, de agua potable, alcantarillado y saneamiento de la región correspondiente.

3. Integrar, revisar y validar la información sobre las solicitudes de asignación, concesión o permisos que le competa resolver y tramitar las restantes ante las oficinas centrales.

4. Supervisar el cumplimiento de la normatividad y los procedimientos que deben aplicar las unidades del Registro Público de Derechos de Agua de las gerencias estatales, así como consolidar y enviar a nivel central la información para mantener actualizado el Registro Público de Derechos de Agua.

5. Coordinar y apoyar los programas de recaudación de las gerencias estatales, por el uso y aprovechamiento de las aguas nacionales y explotación de zonas federales.

6. Coordinar las actividades de protección y seguridad hidráulica regional y estatal.

7. Integrar y actualizar los programas para la operación, conservación y rehabilitación de los sistemas de riego, de temporal tecnificado y de potabilización del agua; así como de las obras para el tratamiento y reutilización de las aguas residuales.

8. Vigilar la aplicación de la normatividad para el mejoramiento de la extracción y uso de las aguas nacionales; así como el establecimiento de zonas de veda y declaración de reserva.

9. Supervisar y apoyar la operación de las redes climatológicas e hidrométricas e

---

---

integrar un sistema de información regional.

10. Coordinar con el Sistema Nacional de Protección Civil la atención de emergencias hidrometeorológicas.

11. Vigilar la observancia de las disposiciones legales y normatividad en las descargas de aguas residuales.

12. Proporcionar asesoría y apoyo legal a las gerencias estatales.

13. Coordinar y supervisar en la región, la formulación y ejecución de los programas de comunicación y de relaciones públicas.

14. Integrar y mantener actualizado el registro del patrimonio inmobiliario de la región.

15. Elaborar y mantener actualizado el registro en el Sistema de Seguimiento del Programa Anual de Obra Pública (SIPAO), sobre el ejercicio físico financiero de todos los contratos de obra pública y de servicios relacionados con la misma, celebrados por la Gerencia Regional.

## **GERENCIA ESTATAL**

### OBJETIVO

Coordinar y ejecutar la política y el Programa Hidráulico Estatal, así como operar la infraestructura hidráulica y administrar las aguas nacionales en cuanto a su calidad, distribución, uso y aprovechamiento eficiente.

---

---

## FUNCIONES

1. Realizar los estudios de ingeniería básica, civil, agrología, topografía y de diseño, necesarios para la elaboración, evaluación e integración de proyectos de desarrollo hidráulico.
  2. Ejecutar los proyectos de construcción de infraestructura hidroagrícola, de agua potable, alcantarillado y saneamiento.
  3. Captar las solicitudes de asignación, concesión o permisos, para el uso y aprovechamiento de las aguas nacionales y explotación de las zonas federales, resolver las que le competa y tramitar ante la Gerencia Regional las restantes.
  4. Elaborar y mantener actualizado el Registro Público de Derechos de Agua.
  5. Captar, registrar e informar a la Gerencia Regional sobre los ingresos derivados de las contribuciones y aprovechamientos que recaude la Gerencia Estatal.
  6. Operar, conservar y rehabilitar los sistemas de riego de temporal tecnificado y de potabilización del agua; así como las obras para el tratamiento y reutilización de las aguas residuales.
  7. Ejecutar las acciones de protección y seguridad hidráulica, así como participar en el Sistema Nacional de Protección Civil y de Atención de Emergencias por fenómenos hidrometeoro lógicos.
  8. Supervisar la extracción y uso de las aguas nacionales, así como el respeto de las zonas de veda y que las descargas de aguas residuales se realicen conforme a lo autorizado.
-

9. Realizar los estudios y análisis de la calidad del agua y de impacto ambiental previos a la ejecución de obras de infraestructura hidráulica.

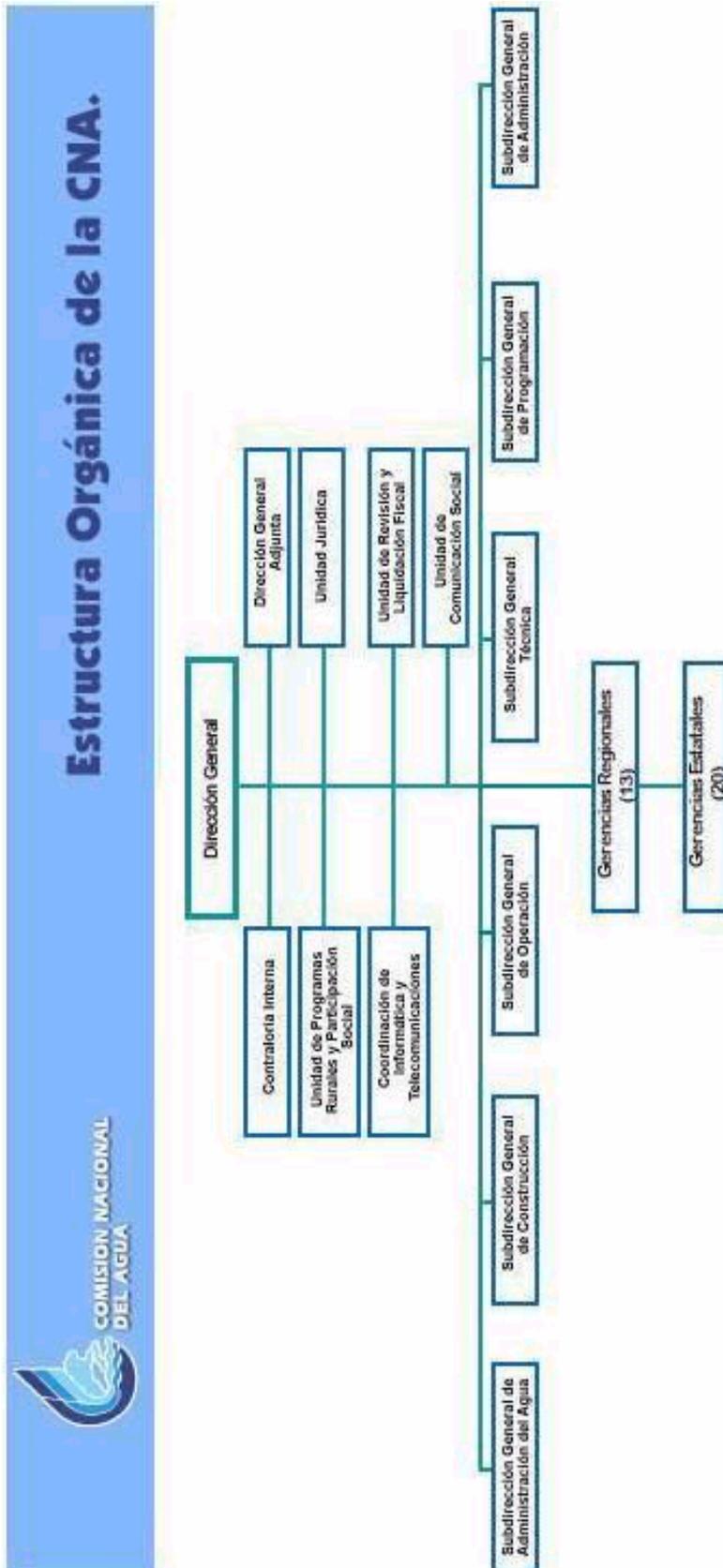
10. Operar las redes climatológicas e hidrométricas, registrar y enviar la información sobre las condiciones meteorológicas a la Gerencia Regional y al Centro Nacional de Pronósticos en el Distrito Federal.

11. Fortalecer la imagen de la Comisión en el estado, a través de la comunicación y difusión de los programas, acciones y logros en la entidad.

12. Levantar y mantener actualizado el inventario del patrimonio inmobiliario de la Comisión Nacional del Agua, en el estado.

---

### Organigrama CNA



### 3. ADMINISTRACIÓN PRIVADA

La administración privada es un sector donde el gobierno no tiene mucha influencia, es decir la empresa privada es en un 80% de los particulares.

Entidad que desempeña una actividad económica dentro del sector privado (que se distingue del sector público). La empresa privada y el sector privado son términos que se pueden emplear de una forma indiferenciada. El factor que distingue ambos términos es que el sector privado se refiere a la totalidad del segmento de la economía que no pertenece al Estado, y la empresa privada se refiere de un modo más concreto a una empresa individual que corresponde a dicho sector. Los individuos que crean una empresa privada buscan la obtención de beneficios o ganancias, a diferencia de los administradores de una empresa del sector público.

**De acuerdo a su función:** Industriales (las que llevan a cabo cualquier cambio o alteración a la materia prima) y Comerciales (Las que distribuyen productos que otros fabrican).

**Industriales:** como su nombre lo indica son aquellas empresas que se dedican a la transformación de la materia a grandes cantidades, son empresas que la mayoría de las veces son de índole privado ya que generan gran cantidad de utilidades a sus dueños y debido al tipo de mantenimiento que reciben es poco probable que subsistan de manera social.

Se divide en industrias químicas, mineras, metalúrgicas, siderúrgicas, productoras de derivados alimenticios.

---

**Comercial:** son aquellas empresas que transportan, comercializan, y distribuyen el producto de otros, son empresas no gubernamentales, exceptuando aquella cuya función sea en beneficio de los empleados sindicalizados a la casa matriz de pertenencia gubernamental- social. Ej. Tiendas I.S.S.T.E., Pueden ser tiendas de autoservicio, super mercados, comercializadoras, Distribuidoras, Prestadores de servicios, Agencias publicitarias o automotrices.

### **Prestadoras de servicios**

Son aquellas que como su nombre lo indica prestan un servicio de carácter social, su índole es gubernamental o puramente social, es decir son empresas subsidiarias del gobierno, o que sobreviven gracias a los donativos sociales.

### **Industria Paraestatal**

El gobierno tiene el control absoluto del 51% de la empresa, así mismo se encarga de la dirección administrativa

### **Industria Centralizadas**

Sistema económico en el que la producción y la distribución de la riqueza de un país están dirigidas, fundamentalmente, por el gobierno. Estos sistemas no tienen un grado de control por parte del Estado tan elevado como en las economías de muchos países comunistas (o de los países autoritarios), puesto que se permite que las empresas funcionen independientemente, y también está reconocida la posesión privada de propiedades y de negocios. Son aquellas en las que el gobierno posee el 100% de la empresa y esta no tiene subsidiarias en provincia. Es decir solo se realizan tramites en un solo lugar, Ej.

Secretarías de gobierno, secretaria de la reforma agraria, Secretaria de Gobernación.

### **Industria descentralizada**

El gobierno posee menos del 40 % de las acciones de la empresa, y no controla a la empresa, ya que esta se rige por reglas propias, aunque sigue habiendo subsidio por parte del gobierno aunque esta genere ingresos propios.

---

---

De estas tres industrias se derivan las dependientes, autónomas e independientes. Las dependientes son aquellas que por no tener recursos propios dependen del estado para sobrevivir es decir el subsidio del estado es lo que realmente impide la quiebra absoluta de la empresa. S. C. T , Sec.Tur.

**Autónomas:** No son dependientes del gobierno ni autosuficientes por lo que son subsidiarias del estado, aun cuando generen ingresos como es el caso de la U. N. A. M que se mantiene por donativos y la recaudación de colegiaturas es necesario que el estado intervenga aportando una cantidad para mantener estable su economía.

**Independientes:** Generan utilidades para poder mantenerse y sus utilidades son para el gobierno, es decir el gobierno no tiene injerencia en ningún asunto de la empresa solo es un socio incomodo que se encarga de cobrar las utilidades generadas por la empresa.

#### 4. EMPRESA

Iniciaremos por definir los tipos de empresa que se conocen para posteriormente adentrar en el tema de las empresas analizadas en nuestra investigación.

Empresa es la entidad jurídica que realiza actividades económicas gracias a las aportaciones de capital de personas ajenas a la actividad de la empresa, los accionistas. La empresa sigue existiendo aunque las acciones cambien de propietario o éstos fallezcan. También se puede distinguir entre las compañías o empresas privadas los siguientes tipos: empresas asociadas, cuando dos empresas tienen entre el 20 y el 50% de las acciones de la otra; *holdings*, cuando una empresa (conocida como empresa matriz) es propietaria de otra u otras empresas, cuya actividad es dirigida por la primera; y, por último, empresa subsidiaria, que es la empresa (o empresas) que está(n) controlada(s) por la

---

empresa matriz, que posee más del 50% de las acciones de la(s) empresa(s) subsidiaria(s).

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

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

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

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

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

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

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

*Roland Caude:*" Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios. Grupo social en el que, a través de la

---

---

administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de una sociedad".

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

A continuación se presentan algunos de los criterios de clasificación de la empresa más difundidos.

---

---

#### 4.1. ACTIVIDAD O GIRO

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

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

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

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

Empresas que producen bienes de consumo final. Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; estos pueden ser: duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad. Verbigracia: productos alimenticios, prendas e vestir, aparatos y accesorios eléctricos.

Empresas que producen bienes de producción. Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Algunos ejemplos de este tipo de industrias son las productoras de papel, maquinaria pesada, materiales de construcción, productos químicos, maquinaria ligera etcétera.

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

**A) Mayoristas.-** cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas) que a su vez distribuyen el producto al consumidor.

**B) Minoristas o detallistas.-** Las que venden el producto al menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor.

---

---

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

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

**A) Transporte**

**B) Turismo**

**C) Instituciones financieras**

**D) Servicios públicos**

**E) Comunicaciones**

**F) Agua**

**G) Servicios privados varios**

**H) Asesoría**

**I) Diversos servicios contables, jurídicos y administrativos**

**J) Promoción y ventas**

**K) Agencias de publicidad**

**L) Educación**

**M) Salubridad (hospitales)**

**N) Finanzas**

#### **4.2 TAMAÑO Y ESTRUCTURA DE LA EMPRESA**

De conformidad con el tamaño o magnitud de la empresa, se clasifica en Grande, mediana y pequeña.

La empresa grande es cuando el monto de sus recursos materiales y su participación en la vida económica o social es considerable, por su personal se considera que tiene más de 800 trabajadores, su campo es nacional e internacional (PEMEX, SEP, CFE).

---

La empresa mediana es cuando sus características alcanzan un intermedio entre el máximo y el mínimo del grupo, su personal es de 200 a 800 trabajadores, su área de mercado es local o regional (Del Sol, Gigante, Industrias Químicas de México).

La empresa pequeña es cuando su magnitud es mínima dentro del grupo su área de acción es local (talleres artesanales, familiares, tienda de abarrotes, un negocio, carnicería, etc.).

De acuerdo a la Secretaría de Economía [1] las empresas se clasifican en:

Tamaño de la empresa	Industria	Comercio	Servicios
Micro	1-30	1-5	1-20
Pequeña	31-100	6-20	21-50
Grande	501 +	21+	51+

Según estudios estadísticos de la CEPAL [2] muestran que la PyMEs en México emplean al 78% de la población económicamente activa, y que aportan el 68% del PIB.

#### 4.3 Diferentes clasificaciones de la empresa

Clasificación de las empresas por Nacional Financiera en base a su **producción** se dividen en:

- ◆ Industrias primarias en esta se encuentran la energía eléctrica, petróleo, minería, agricultura, pesca, etc., su fin se encarga de abastecer a otras de materias primas de energía.
  - ◆ Industrias de producción intermedia, se encarga de transformar productos primarios en otros que servirán de base para otras industrias, consumen derivado de petróleo, productos químicos, textiles, metálicos, etc.
- 
-

- ◆ Industrias de producción final. Transformar un producto o prestación de un servicio para ofrecerlo directamente al distribuidor o consumidor, productos alimenticios, bebidas, calzado, vestidos, muebles, etc.

**Por su rama o actividad se dividen en:**

- ◆ De productos.- De consumo directo, transformación de materiales
- ◆ De servicios.- Comunicaciones, transportes, bancos, comercio, depósitos, almacenes

**Por el consumo se dividen en:**

- ◆ Consumo final.- Elaboración de un producto o prestación de un servicio directamente al público.
- ◆ Consumo industrial.- Se dedican a la fabricación de bienes o servicios intermedios.

Empresas de **bienes o servicios de consumo industrial** se dividen en:

- ◆ De energía.- Eléctrica, petróleo, gas, carbón.
  - ◆ De materias primas orgánicas.- Agricultura, ganadería, pesca y silvicultura,
  - ◆ Materias primas inorgánicas.- Hierro, acero, minerales metálicos y no metálicos.
  - ◆ Materiales en proceso de transformación y materiales terminados.- Hierro, y acero, productos químicos, papel, materiales de construcción, textiles, maquinaria, refacciones, aparatos y accesorios eléctricos, equipo de transporte.
  - ◆ Servicios.- Comunicaciones y transporte, depósitos y almacenes, bancos, instituciones financieras, comercio, gobierno.
- 
-

Clasificación de las empresas **por su ubicación en la economía nacional**, según Banamex.

- ◆ Industrias primarias que abastecen a otras industrias nacionales, (energía eléctrica, petróleo, gas, extracción de minerales metálicos, productos químicos, de madera, ganadería, etc.
- ◆ Industrias de producción intermedia.- Crean demanda para múltiples industrias nacionales como productos de petróleo, de carbón, de hierro y acero, productos químicos, papel, materiales de construcción, textiles.
- ◆ Servicios necesarios para el desarrollo industrial.- Transportes, comunicaciones, depósitos, almacenes, obras públicas, bancos.
- ◆ Industrias de bienes terminados.- Productos alimenticios, bebidas, tabacos, calzado, prendas de vestir, muebles y accesorios, madera, maquinaria, aparatos y accesorios eléctricos, etc.

### **Clasificación de las empresas por Lourdes Munch Galindo**

Por su actividad o giro se dividen en:

**Industriales.-** Su fin es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas, se subdividen en:

- ◆ Manufactureras.- Transforman las materias primas en productos terminados ya sea para producir bienes de consumo final o bienes de producción.
  - ◆ Extractivas.- Explotación de recursos naturales, renovables o no renovables.
  - ◆ Agropecuarias.- Explotación de la agricultura y la ganadería.
  - ◆ **Comerciales.-** Son intermediarias entre el productor y el consumidor, su función primordial la compra - venta de productos terminados y se clasifican en:
    - a) Mayoristas ventas a gran escala
    - b) Minoristas o detallistas.- Venden su producto al menudeo, al consumidor.
- 
-

c) Comisionistas.- Dedicados a vender mercancías que los productores les dan a consignación.

♦ **De servicios.**- Brindan un servicio a la comunidad, con fines lucrativos o no, se clasifican en:

a) Transporte, turismo, instituciones financieras, educación, servicios públicos, servicios privados.

**Por el origen del capital se dividen en:**

**Publicas.**- Pertenece al estado, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social, se clasifican en:

- **Centralizadas** (se integran en una jerarquía que encabeza directamente el presidente de la República ejemplo: Secretarías de Estado)
- **Desconcentradas** (determinan facultades de decisión limitadas, maneja su autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir nexo con la jerarquía ejemplo: INBA, CNA).
- **Descentralizadas** (se desarrollan actividades que competen al estado, son de interés general, dotadas de personalidad, patrimonio régimen jurídicos propios ejemplo: IMSS, ISSSTE, CONSUPO, BANCA.
- **Estatales** (pertenecen al estado íntegramente, no adoptan una forma de sociedad privada, personalidad jurídica propia, se someten alternativamente al D. Público, y al D. Privado; ejemplo: FFNN. ALTOS HORNOS DE MEXICO, etc.)

Mixtas o paraestatales: (coparticipación del estado y de particulares)

**Privadas.**- El capital es propiedad de inversionistas privados, su finalidad es lucrativa (pueden ser nacionales, extranjeras y transnacionales).

---

---

**Por la magnitud de la empresa se dividen en:**

- ◆ Grandes, medianas y pequeñas.- De acuerdo a su mercado y número de empleados.
- ◆ Financiero.- Con base al monto del capital.
- ◆ Personal ocupado.- Pequeña hasta 250 empleados, mediana de 250 a 1000 y la grande de más de 1000 empleados.
- ◆ Producción.- Grado de maquinización, la pequeña producción artesanal, la mediana mecanizada, con menos mano de obra y la grande está altamente mecanizada y/o sistematizada.
- ◆ Ventas.- En relación con el mercado que abastece y con el monto de sus ventas, local, regional, nacional e internacional.

**Dimensión de empresas**

Según su dimensión las empresas se clasifican en:

**Micro empresa:**

Unidad económica social en la que existe un solo propietario, su giro suele ser comercial debido a que los recursos con que cuenta son limitados, y los gastos generados son más o menos equitativos a las ganancias, por lo que los trabajadores suelen ser familiares lo que ayuda a amortiguar gastos, existe muy poca administración.

Ej. Tiendas de Abarrotes, Expendios de Pan, Fondas, etc.

**Pequeña empresa:**

Unidad económica social, en la que el dueño cuenta con auxiliares, se siguen protocolos de control, se jerarquizan las funciones laborales se inicia la administración.

---

---

**Mediana empresa:**

Es una organización en constante crecimiento, se siguen protocolos de control laboral, se jerarquizan funciones, y se aplica directamente la administración.

**Gran empresa:**

Su estructura es única, y de mayor complejidad a las anteriores, en esta se da por completo la descentralización.

---

---

---

## 5. MICROEMPRESAS (DEDICADAS AL SERVICIO DE COMEDOR)

A continuación se muestran unas tablas de los negocios que son objeto de estudio, en los que se observó lo siguiente:

### CARACTERÍSTICAS DE LAS MICROEMPRESAS FAMILIARES

- Varios miembros de la familia integran el negocio
- Parte de la familia todo el poder y control de la misma.
- Existe continuidad
- En su mayoría el local es propio
- Están legalizados
- Algunos están registrados con el giro de restaurante, con este giro se pueden vender bebidas alcohólicas de hasta 14 grados.
- Tienen como mínimo dos empleados.

### PROBLEMAS EN LA MICROEMPRESA

#### Debilidades

- Confundir la propiedad con la capacidad de producir.
  - No seguir las leyes del mercado.
  - Confundir los lazos de afecto con los contractuales
  - Rechazo innecesario de la asociación
  - Creerse inmune a todo lo anterior
- 
-

**Fortalezas**

- Fortalezas de la unidad (valores intrafamiliares, intereses comunes, comunicación, etc.)
- Compromiso
- Exigencia de lo mejor
- Pensamiento a largo plazo

**Finalidad de las Microempresas**

- Crecer con el tiempo y lograr metas económicas sobre todo.
  - Sobrevivir y hacer frente a la competencia.
  - Servir como fuente de ingreso de la familia.
- 
-

## CARACTERÍSTICAS DE LAS MICROEMPRESAS DEDICADAS AL SERVICIO DE COMEDOR, OBJETO DE ESTE ESTUDIO.

NOMBRE	Dueño / Encargado	Tiempo trabajando	Situación del Local
EL NUEVO SOL	Reyna es la encargada y el dueño es su esposo, quien maneja el capital.	2 semanas	Rentado
"LA GLORIA"	Bertha es la encargada y el dueño es su esposo Jorge Ramírez ambos son también los encargados en el negocio.		propio
Macrobióticos	Mara es la encargada y el dueño es su papá. La encargada realiza la mayoría de las funciones administrativas: compras, contabilidad, manejo de la caja, etc.	siempre	Es rentado, no se ha recuperado el capital.
Cocina Venus	Bertha Ibarra es la encargada. La dueña es la hija de quien inicio el negocio, sólo manejan el capital.		Rentado
Pizzas Micke	Leticia es la dueña y la encargada		Es dueña del local
Restaurante Graciela's	Luis Ricardo Soto Jiménez es el dueño y junto con su esposa son los encargados. Ambos trabajan en el negocio.		
Antojería Kentiaxel	el Lic. D. I. José Marcelino Angulo Mejorado es el dueño y junto con su esposa Irma Martínez son los encargados. Ambos trabajan en el negocio.		el local es propio
El merendero Chayito	Judith Altamirano es la dueña y realiza también las actividades de encargada como: compras pago de sueldos, etc.		el local es rentado, se paga luz, agua, sueldos, etc.
Doña Sofi	Alfredo y Rosina son los dueños y encargados, se dividen las funciones de atención a clientes y cocina.		Rentado
El rancho	Antonieta es la encargada y el dueño es el propietario del local.		propio
Restaurante Charly	Xochitl Sanchez Bonny	3 meses	propio
Maggi	Ana González		propio
PURISIMA 116	Marco Guzman	2 años y medio	Rentado

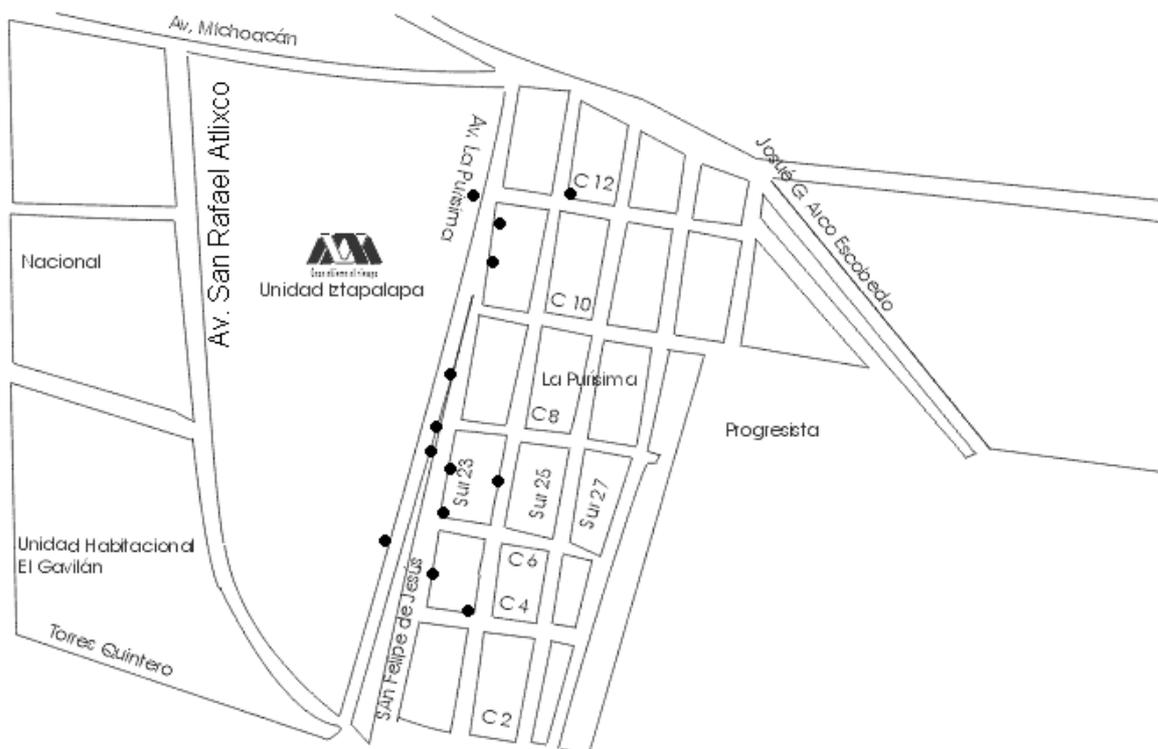
NOMBRE	Numero de Empleados	Rotación de personal	Negocio
EL NUEVO SOL	3 empleados		familiar, sólo un empleado y su cuñado, encargado y dueño.
"LA GLORIA"	2 empleados	se han cambiado 3 veces en los 20 años.	familiar
Macrobióticos	3 cocineros, 2 de limpieza, 1 mesero, 1 encargado de pedidos, compras y contabilidad.	No muy seguido	familiar
Cocina venus	5 empleados	Muy seguido se cambia el personal	Familiar
Pizzas Micke	3 empleados	No hay mucha rotación de personal, al año o a los 4 años.	Familiar
Restaurante Graciela's	3 empleados	Cada 6 meses	
Antojeria Kentiaxel	4 empleados y un dueño.	no muy seguido. Cada 5 años, 1 o 1/2 años, en el caso de los meseros.	familiar, ambos esposos son dueños y los demás son empleados.
El merendero Chayito	6 trabajadores y un jefe.	No muy seguido debido a que es familiar.	familiar, trabajan 2 hermanas, la mamá y la tía de la dueña.
Doña Sofi	2 personas	No ha habido cambios de personal.	familiar
El rancho	14 empleados	Hay una rotación con frecuencia trimestral aproximadamente. En cocineros es de 1 o 2 años	familiar (hermanas, hermano, mamá)
	2 empleados	No hay mucha rotación de personal.	es familiar
	2 empleados	No hay mucha rotación	familiar
PURISIMA 116	2 empleados	no ha cambiado	no es familiar

NOMBRE	Visión a futuro	Marco jurídico
EL NUEVO SOL	expandir el negocio	
"LA GLORIA"	Seguir conservándolo, se los pasaron y desean levantarlo, hacerlo más grande, ampliar el menú, en postres, antojitos.	Registrado, Dado de alta en hacienda con dos nombres: como restaurante y como fonda, pero la situación jurídica la lleva a cabo el Contador.
Macrobióticos	Abrir otro negocio con fines más de lucro. Cobrar la comida más cara en una zona dónde se pueda hacer.	
Cocina venus	Mantener el negocio	
Pizzas Micke	Se busca cambiar para seguir estando actual. El negocio seguirá en marcha cubriendo necesidades tanto familiares como económicas y también las de los clientes.	
Restaurante Graciela's	Incrementar las ventas, que sea un lugar conocido y visitado. Incluir música viva, mejorar el espacio, estructura	Legalizado. Todo: uso de suelo y declaración de apertura en la delegación. Establecimiento mercantil. En hacienda y tesorería.
Antojería Kentiaxel	Mejorar el servicio al cliente y mejorar en lo económico, pues es la fuente de ingreso familiar. Se quiere seguir ampliando: introducir televisión por ejemplo.	Por lo laborioso que es realizar un negocio y lo tedioso al darlo de alta, no esta registrado. Por experiencia con el negocio anterior (fábrica de muebles) se decidió no registrarlo y ha funcionado mejor.
El merendero Chayito	Dada la dificultad de atraer nuevos clientes y a la apertura de competencia en la zona, que a decir de la dueña es muy difícil ("es un giro exageradamente competitivo en la zona"), se esta planeando terminar el contrato que vence en enero, pues ya no solventa los gastos.	Esta dado de alta en hacienda, paga impuestos.
Doña Sofi	Hacerlo más grande y solvente. Fortalecerlo	En delegación, hacienda y SAT
El rancho	Crecer y tener calidad. Conservar el negocio aun que ya no ampliarlo más, se considera que cubre las necesidades de espacio.	esta dado de alta en Hacienda y pertenece a la CANIRAC (Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y de Comercio).
	Aprovechar el terreno, ampliando el local. Obtener la mayor clientela posible.	Esta legalizado, dado de alta en SHCP, permiso de uso de suelo, permiso para venta de bebidas. registrado con el giro de restaurante
	Desaparecer el negocio debido a la competencia y a la ubicación con respecto a la universidad, porque han aparecido más negocios del mismo giro.	Esta legalizado. Dado de alta en SHCP.
PURISIMA 116	Ampliar su negocio y crecer. Le gustaría seguir conservando su negocio porque le gusta la gastronomía. Buscando ser más solvente.	si esta legalizado. Registrado como cocina económica.

NOMBRE	Objetivo y otras características	Historia
EL NUEVO SOL	ubicación: calle sur 21 No. 92	3 años como cocina
"LA GLORIA"	Cuentan con contador que lleva la situación jurídica.	hace 20 años fue iniciado por la abuela, se ha venido ampliando con el tiempo
Macrobióticos	Su objetivo Principal es: Proporcionar alimentación sana más que fines de lucro. Educar a la gente.	Inicio a fines del 2000 con apenas 6 mesas y la barra, horario de 8 a 8. personal 2 de limpieza, cocinera, ayudante, encargado Se inicio el proyecto con el encargado y se ayudo con la familia que actualmente forma la mayor parte del personal. Posteriormente se han ido incluyendo nuevas cosas: comidas, caja registradora, cursos, etc.
Cocina venus	El objetivo principal es servir de ingreso y para su hija.	No ha habido modificaciones al local. La dueña aporto el capital 3 ½ abierto.
Pizzas Micke	Su objetivo principal es tener un ingreso para mantener a su familia.	Inicio como negocio de Pizzas, se agregaron comida a la carta. Inicio hace 6 años como un local muy pequeño. Inició con el capital propio.
Restaurante Graciela's	Dado de alta con el giro de restaurante, con el cual se pueden vender bebidas alcohólicas de hasta 14 grados. Tamaño: 80 m2.	1 año 3 meses
Antojeria Kentixel	No se venden bebidas alcohólicas su ubicación es Purísima 20. En cuanto a organización se trata de aplicar la administración, se lleva un control de guisos, se llevan registros. Se maneja como empresa. Y su objetivo es servir de fuente de ingreso familiar.	inicio hace 7 años por problemas en otro negocio, para su esposa y se integro finalmente el dueño como administrador, cerrando su fábrica de muebles. Se ha venido ampliando; tres ampliaciones en cuanto a mesas y cocina. El local era más pequeño y se esta ampliando y remodelando.
El merendero Chayito	Su objetivo principal es tener una fuente de trabajo propia.	inició por la necesidad de tener una fuente de trabajo hace 3 1/2 años pero se ha observado que va cada vez más para abajo.
Doña Sofi	Se encuentra ubicado en calle Sur 21, no. 126 <sup>a</sup> Su objetivo es lograr solvencia económica.	9 meses
El rancho		inicio al mismo tiempo que la UAM, fue más pequeño (una cuarta parte del tamaño actual).
Restaurante Charly	Su objetivo es obtener mejor provecho del terreno y mayor ingreso en términos monetarios.	Al principio se tuvo la idea de dar aprovechamiento a un terreno sin uso. Primero se rentaba como local posteriormente se termino el negocio para el cual era rentado por lo que se decidió remodelarlo y abrir un restaurante.
Maggi	El objetivo del negocio es: Satisfacer la necesidad de comer de los estudiantes.	Se ha ampliado el local, al principio sólo tenía dos mesas y ahora cuenta con espacio para doce mesas aproximadamente.
LA PURISIMA 116	No presenta nombre del negocio a la vista. No ha registrado su nombre por no encuentran el adecuado. Su objetivo es seguir conservando el negocio.	Comenzó siendo muy pequeño, con apenas dos mesas y con el tiempo se fue ampliando. Actualmente cuenta con cocina más grande y cerca de diez mesas.

## UBICACIÓN DE LAS MICROEMPRESAS QUE INTEGRAN LA MUESTRA.

### Mapa de ubicación de las microempresas analizadas en el estudio



- Microempresa dedicada al servicio de comedor.



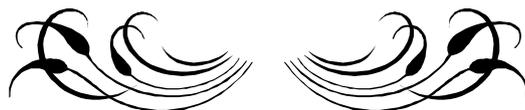
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
METROPOLITANA

Unidad  
Iztapalapa

- § PLANTEAMIENTO  
DEL PROBLEMA
- § METODO DE  
ANALISIS DE DATOS

# Capítulo III

## METODOLOGIA



## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la presente investigación se pretende identificar si los estilos de dirección (liderazgo), comunicación y negociación (manejo de conflicto) que tiene el personal en puestos de jefatura de la administración pública son comparables con los de administración privada; en esta investigación se analizará el caso particular de las microempresas, específicamente las que se dedican a dar el servicio de comedor localizadas alrededor de la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa; para comparar los resultados con los obtenidos de los jefes de administración pública.

Para esto utilizaremos la investigación realizada por estudiantes de la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa, en una tesis donde se identificó el estilo de dirección (liderazgo), comunicación y negociación (manejo de conflicto), de la Comisión Nacional del Agua (CNA), utilizando los resultados arrojados antes de que tomaran los diplomados que les impartió el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), (Diplomado de Administración y Mejora Continua o Diplomado de Desarrollo y Mejoramiento de Habilidades Administrativas y Gerenciales), ya que deseamos comparar si existe un estilo único en esas tres variables, considerando que no existen muchos diplomados que cambien o mejoren su estilo de dirigir.

En esta investigación se analizará si existe un estilo de liderazgo en los jefes de negocios familiares (microempresas), dedicadas al servicio de comedor, aledañas a la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa.

Las características similares que tienen estos comedores son las siguientes:

- a) Además del dueño y/o encargado debe de tener mínimo dos empleados,
  - b) Son negocios familiares.
-

## 2. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Por la falta de disponibilidad del dueño y/o del encargado en algunas ocasiones fue necesario dejarles los cuestionarios para que ellos los contestarán cuando puedan, porque nos pidieron que se los dejáramos y los pasáramos a recoger al siguiente día o unos minutos después.

Otra limitante fue que no todas las microempresas dedicadas al servicio de comedor, cuentan con empleados, por lo cual no se puede evaluar el estilo de liderazgo, comunicación y manejo de conflicto de sus encargados.

La aplicación de cuestionarios fue tanto a dueños como a encargados de las microempresas dedicadas al servicio de comedor, pero en algunos casos el encargado era el mismo dueño, o si existía un dueño sólo era el propietario del local y no tenía nada que ver con el negocio por lo que en algunos casos sólo se obtuvo un cuestionario por negocio.

## 3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este tipo de investigación es de tipo descriptiva y correlacional.

Es de carácter descriptiva ya que se detallaran las situaciones y características del perfil de liderazgo, comunicación y manejo de conflicto de los jefes, de las microempresas dedicadas al servicio de comedor aledañas a la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa; esto con base a los resultados arrojados por los cuestionarios aplicados a cuyos resultados se aplicara la **prueba estadística paramétrica T de student** que sirve para evaluar si dos grupos difieren entre si de manera significativa respecto a sus medias, donde se calcularan algunos parámetros como media, desviación estándar, etcétera.

---

Así mismo se considera de tipo correlacional puesto que con base en la escala del **coeficiente de correlación de Pearson** se medirán y compararan los resultados obtenidos en la evaluación de las microempresas dedicadas al servicio de comedor, con la evaluación de la Comisión Nacional del Agua en función a los cuestionarios que se aplicaron o se aplicaran como instrumentos de medición.

#### 4. UNIVERSO

En la presente investigación el universo esta conformado por los jefes de negocios familiares (microempresas) dedicadas al servicio de comedor que se encuentran cercanas a la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa. Se consideraran como objeto de estudio a aquellos jefes que tengan a su cargo por lo menos dos empleados.

#### 5. JUSTIFICACIÓN

La investigación que realizaremos ayudará a ampliar los conocimientos recopilados sobre los estilos de liderazgo, comunicación y manejo de conflicto en administración pública y como complemento al tratarse de un estudio comparativo con empresas privadas.

Realizaremos esta investigación para identificar estilos de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos similares en estos dos distintos tipos de empresas.

La investigación que vamos a realizar proporcionará elementos que nos sirvan para comparar el estilo de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos que tienen los jefes de microempresas y de la Comisión Nacional del Agua (CNA), órgano desconcentrado de SEMARNAT.

---

Contribuirá a contrastar con datos de otras investigaciones sobre administración pública, los datos obtenidos sobre liderazgo, comunicación y manejo de conflicto en administración privada; para identificar los estilos similares. Y para tener un estudio más amplio de estas tres variables en microempresas, en nuestro país.

La investigación contribuirá también a contrastar datos de administración privada sobre los estilos de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos encontrados en administración pública.

Esta investigación si es factible porque se puede realizar en el tiempo estimado, además de que contamos con los recursos necesarios para llevarla a cabo.

## **6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

1. Identificar cual es el estilo de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos de las microempresas dedicadas al servicio de comedor y que son empresas de administración privada.
  2. Reunir información sobre el estilo de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos de jefes o empleados con mando de investigaciones realizadas en la UAM Iztapalapa (CNA).
  3. Identificar si el estilo de liderazgo, comunicación y manejo de conflicto del personal con puestos de mando o directivo de la CNA es significativamente diferente al de los sujetos estudiados de las microempresas dedicadas al servicio de comedor (empresas de administración privada).
  4. Determinar si existe un perfil similar de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos entre el personal con puestos de mando o directivo de la CNA y los de las microempresas dedicadas al servicio de comedor.
-

## 7. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.- ¿Cuál es el estilo de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos del personal con puestos de mando o directivo en las microempresas de administración privada dedicadas al servicio de comedor?

2.- ¿Cuál es el estilo de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos de jefes o empleados con mando de administración pública; de la Comisión Nacional del Agua; que ya fue investigada?

3.- ¿Existen diferencias significativas en el estilo de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos de los empleados con puestos de mando o directivos de la CNA con los de las microempresas dedicadas al servicio de comedor?

4.- ¿Existe un perfil similar de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos en los directivos o empleados con puestos de mando de la CNA y los de microempresas dedicadas al servicio de comedor?

---

## 8. HIPÓTESIS

### Hipótesis de Investigación

H<sub>1</sub>: Si las calificaciones de los sujetos estudiados de la Comisión Nacional del Agua (CNA) y de microempresas dedicadas al servicio de comedor, no tienen diferencia significativa estadísticamente, quiere decir que si tienen el mismo estilo o similar de Liderazgo.

H<sub>2</sub>: Si las calificaciones de los sujetos estudiados de la Comisión Nacional del Agua (CNA) y de microempresas dedicadas al servicio de comedor, no tienen diferencia significativa estadísticamente, quiere decir que si tienen el mismo estilo o similar de Comunicación.

H<sub>2</sub>: Si las calificaciones de los sujetos estudiados de la Comisión Nacional del Agua (CNA) y de microempresas dedicadas al servicio de comedor, no tienen diferencia significativa estadísticamente, quiere decir que si tienen el mismo estilo o similar de manejo de conflicto.

### Hipótesis Nulas

H<sub>01</sub>: Si las calificaciones de los sujetos estudiados de la Comisión Nacional del Agua (CNA) y de microempresas dedicadas al servicio de comedor, tienen diferencia significativa estadísticamente, quiere decir que no tienen el mismo estilo o similar de liderazgo.

H<sub>02</sub>: Si las calificaciones de los sujetos estudiados de la Comisión Nacional del Agua (CNA) y de microempresas dedicadas al servicio de comedor, tienen diferencia significativa estadísticamente, quiere decir que no tienen el mismo estilo o similar de comunicación.

---

H<sub>03</sub>: Si las calificaciones de los sujetos estudiados de la Comisión Nacional del Agua (CNA) y de microempresas dedicadas al servicio de comedor, tienen diferencia significativa estadísticamente, quiere decir que no tienen el mismo estilo o similar de manejo de conflicto.

### **Hipótesis de Estadística de Correlación**

H<sub>4</sub>: El estilo de liderazgo, comunicación y manejo de conflicto de jefes o empleados con mando en la Comisión Nacional del Agua (CNA) y microempresas dedicadas al servicio de comedor es similar si la correlación entre estas tres variables es mayor a (+.75 correlación positiva considerable) dentro de la escala de Pearson.

### **Hipótesis Descriptiva**

H<sub>3</sub>: Si después de calculada la prueba T de Student, nuestro valor "t" resulta igual o superior al valor que le corresponde en la tabla, en un nivel de confianza de .05. Entonces, la conclusión es que se presentaron diferencias significativas en las variables estudiadas: estilos de liderazgo, comunicación y manejo de conflicto entre los sujetos estudiados de la Comisión Nacional del Agua (CNA) y los de microempresas dedicadas al servicio de comedor. Aceptamos dicha hipótesis de investigación.

---

### Cuadro de Hipótesis

Hipótesis de Investigación	Aceptación Rechazo	Comentario
H <sub>1</sub> : Si las calificaciones de los sujetos estudiados de la Comisión Nacional del Agua (CNA) y de microempresas dedicadas al servicio de comedor, no tienen diferencia significativa estadísticamente, quiere decir que si tienen el mismo estilo o similar de Liderazgo.	<b>Se acepta</b>	En lo que respecta a la hipótesis de investigación se encontró que en la prueba de significancia los resultados reflejan que no existe diferencia significativa entre los estilos de comunicación característicos de funcionarios de CNA y los dueños y encargados de los comedores.
H <sub>2</sub> : Si las calificaciones de los sujetos estudiados de la Comisión Nacional del Agua (CNA) y de microempresas dedicadas al servicio de comedor, no tienen diferencia significativa estadísticamente, quiere decir que si tienen el mismo estilo o similar de Comunicación.	<b>Se acepta</b>	
H <sub>3</sub> : Si las calificaciones de los sujetos estudiados de la Comisión Nacional del Agua (CNA) y de microempresas dedicadas al servicio de comedor, no tienen diferencia significativa estadísticamente, quiere decir que si tienen el mismo estilo o similar de manejo de conflicto.	<b>Se rechaza</b>	

Hipótesis Nulas	Aceptación Rechazo	Comentario
H <sub>01</sub> : Si las calificaciones de los sujetos estudiados de la Comisión Nacional del Agua (CNA) y de microempresas dedicadas al servicio de comedor, tienen diferencia significativa estadísticamente, quiere decir que no tienen el mismo estilo o similar de liderazgo.	<b>Se rechaza</b>	Si existe diferencia significativa estadísticamente quiere decir que no tiene el mismo estilo o similar de manejo de conflicto.
H <sub>02</sub> : Si las calificaciones de los sujetos estudiados de la Comisión Nacional del Agua (CNA) y de microempresas dedicadas al servicio de comedor, tienen diferencia significativa estadísticamente, quiere decir que no tienen el mismo estilo o similar de comunicación.	<b>Se rechaza</b>	
H <sub>03</sub> : Si las calificaciones de los sujetos estudiados de la Comisión Nacional del Agua (CNA) y de microempresas dedicadas al servicio de comedor, tienen diferencia significativa estadísticamente, quiere decir que no tienen el mismo estilo o similar de manejo de conflicto.	<b>Se acepta</b>	

Hipótesis de Estadística de Correlación	Aceptación Rechazo	Comentario
H <sub>4</sub> : El estilo de liderazgo, comunicación y manejo de conflicto de jefes o empleados con mando en la Comisión Nacional del Agua (CNA) y microempresas dedicadas al servicio de comedor es similar si la correlación entre estas tres variables es mayor a (+.75 correlación positiva considerable) dentro de la escala de Pearson.	<b>Se rechaza</b>	Con respecto a la prueba de correlación entre los estilos de liderazgo, manejo de conflicto y comunicación entre funcionarios de la Comisión Nacional del Agua y los dueños y encargados de las microempresas dedicadas al servicio de comedor en los resultados de las tres variables correlacionadas observamos que su relación es muy débil. El coeficiente no es significativo al nivel del .05 (95% de confianza de que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error).

Hipótesis Descriptiva	Aceptación Rechazo	Comentario
<p>H<sub>3</sub>: Si después de calculada la prueba T de Student, nuestro valor "t" resulta igual o superior al valor que le corresponde en la tabla, en un nivel de confianza de .05. Entonces, la conclusión es que se presentaron diferencias significativas en las variables estudiadas: estilos de liderazgo, comunicación y manejo de conflicto entre los sujetos estudiados de la Comisión Nacional del Agua (CNA) y los de microempresas dedicadas al servicio de comedor. Aceptamos dicha hipótesis de investigación.</p>	<p><b>Se acepta</b></p>	<p>Existe una relación similar entre los estilos de liderazgo y comunicación. Sólo en el caso de estilos de comunicación (manejo de conflictos) los dueños y encargados de las microempresas dedicadas al servicio de comedor no presentan un estilo similar al de los funcionarios de la Comisión Nacional de Agua.</p>

## 9. DEFINICIÓN DE VARIABLES

### 9.1. VARIABLES INDEPENDIENTES

#### DEFINICIONES OPERACIONALES

**Comisión Nacional del Agua (CNA):** es un organismo que pertenece a la administración pública.

**Comedores:** Negocios familiares (microempresas) que se dedican a la preparación y venta de alimentos; este tipo de organización es de administración privada.

La razón social de los establecimientos es:

1. "Pizzas Micke"
  2. "Cocina Venus"
  3. "Antojeria KentiAxel"
  4. "La Gloria"
  5. "El Merendero Chayito"
  6. "El Rancho"
  7. "Restaurante Graciela's"
  8. ""Cocina Maggi"
  9. "Purísima 116"
  10. "Macrobioticos"
  11. "Restaurante Charly"
  12. "Doña Sofi"
  13. "El nuevo Sol"
-

## DEFINICIONES CONCEPTUALES

**Microempresas:** “Son las empresas industriales, comerciales o de servicios que emplean entre 1 y 15 asalariados y cuyo valor de sus ventas anuales sea el que determine la SECOFI”.<sup>1</sup>

**Comisión 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.

## 9.2. VARIABLES DEPENDIENTES

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

### DEFINICIONES OPERACIONALES

#### **Liderazgo**

Estará determinado por la puntuación que se obtenga de cada uno de los sujetos de investigación para cada uno de los cuadrantes considerados por los autores: Paul Hersey y Ken Blanchard, mediante los cuales se define el estilo de liderazgo de cada uno de ellos.

#### **Comunicación**

Esta variable se refiere a alguno de los cinco componentes de la comunicación obtenidos mediante la evaluación de las capacidades que debe desarrollar toda persona para mantener relaciones interpersonales y grupales exitosas: su auto percepción, si sabe escuchar, si sabe ser claro al transmitir sus ideas, si puede expresar sus sentimientos constructivamente, que grado de apertura tiene hacia los demás; el estilo será determinado mediante la evaluación del instrumento

---

<sup>1</sup> Rodríguez J, “Como administrar pequeñas y medianas empresas” ECAFSA, p. 20.

llamado *Inventario de Estilos de Comunicación* de acuerdo al puntaje obtenido de cada participante.

### **Conflicto**

Se refiere a los conflictos interpersonales (de individuos con individuos) y sociales (entre grupos y/o clases), y el estilo de negociación de cada uno de los sujetos de investigación se determinarán mediante las puntuaciones respectivas de cada sujeto en cada uno de los estilos considerados por Thomas Kilman sobre estilos de negociación o manejo de conflicto.

## **DEFINICIONES CONCEPTUALES**

### **Liderazgo.**

“El liderazgo se define como el proceso mediante el cual una persona influye en la conducta de otra orientándola para alcanzar una meta”<sup>2</sup>. Es una habilidad para persuadir, motivar y guiar a otros hacia el logro de sus metas o de objetivos definidos.

### **Comunicación.**

“La comunicación es la transmisión de mensajes entre personas. Los mensajes se pueden comunicar verbalmente, por escrito, mediante gestos simbólicos o a través de la observación directa.”<sup>3</sup>

### **Conflicto.**

Según I. Chiavenato “Conflicto significa la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos y enfrentados que pueden chocar”<sup>4</sup>

De acuerdo con la definición de Kenneth Thomas “un conflicto es el proceso que se inicia cuando una parte percibe que la otra ha obstaculizado, o está a punto

---

<sup>2</sup> Daft R. y Steers R, “ORGANIZACIONES, el comportamiento del individuo y de los grupos humanos” LIMUSA, México 1997, p. 519.

<sup>3</sup> Daft R. y Steers R, “ORGANIZACIONES, el comportamiento del individuo y de los grupos humanos”, p. 669

<sup>4</sup> Chiavenato I. “Introducción a la teoría general de la administración” 3ra edición McGraw Hill 1989, p. 378

---

de obstaculizar, algo que le concierne”.<sup>5</sup> En otras palabras “el conflicto implica situaciones en las que las expectativas o conducta real dirigidas hacia una meta de una persona o grupo son bloqueadas –o están a punto de ser bloqueadas– por otra persona o grupo”.<sup>6</sup>

## 10. SUJETOS DE ESTUDIO

Los sujetos de investigación son los siguientes:

Jefes (Dueños) y empleados con mando (encargados) de los siguientes establecimientos, cuya razón social es:

1. “Pizzas Micke”
2. “Cocina Venus”
3. “Antojería KentiAxel”
4. “La Gloria”
5. “El Merendero Chayito”
6. “El Rancho”
7. “Restaurante Graciela’s”
8. “Cocina Maggi”
9. “Purísima 116”
10. “Macrobióticos”
11. “Restaurante Charly”
12. “Doña Sofi”
13. “El nuevo Sol”

---

<sup>5</sup> Kennet Thomas “Conflict and Management”, citado en Daft R. y Steers R, “ORGANIZACIONES”.

<sup>6</sup> Daft R. y Steers R, “ ORGANIZACIONES”, p.639.

---

\* Todos son negocios familiares (microempresas) que se dedican a la preparación y venta de alimentos, principalmente a estudiantes de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.

## 11. DISEÑO EXPERIMENTAL DE LA MUESTRA

En lo que respecta al diseño de la muestra, como sabemos ésta puede categorizarse en dos grandes ramas<sup>7</sup>; ya sea que se trate de muestras probabilísticas o no probabilísticas.

- ☞ Muestras probabilísticas: en estas todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos.
- ☞ Muestras no probabilísticas: la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con características del investigador o del que hace la muestra; la selección depende del proceso de toma de decisiones de una persona o de un grupo de personas.

En este caso, la selección de los sujetos en el diseño de la muestra es no probabilística, porque la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de causas relacionadas con características de los investigadores; la selección dependió del proceso de toma de decisiones de una persona o de un grupo de personas tomando en cuenta limitantes como el tiempo para la realización de la investigación y los recursos destinados para la investigación.

Las **fuentes principales de investigación** que se mencionan de acuerdo al grado de su importancia son las siguientes:

- a) Consulta de investigaciones pasadas (Tesis sobre liderazgo, comunicación y manejo de conflicto en la Comisión Nacional del Agua (CNA).
- b) Aplicación de cuestionarios que nos ayudaran a medir el estilo de liderazgo, estilo de comunicación y estilo de manejo de conflictos.
- c) Páginas de Internet (varias)
- d) Bibliografía (libro de Sampieri, etcétera).

---

<sup>7</sup> Definiciones de Hernandez Sampieri, Roberto,... en "Metodología de la Investigación", McGraw-Hill, 1991.

---

## 12. RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de los datos fue de dos tipos: documental y de campo. Documental ya que se recurrió a la tesinas elaboradas por estudiantes de la UAM-I acerca de Liderazgo, comunicación y manejo de conflicto en empresas privadas<sup>8</sup>. Por otra parte se considera como estudio de campo ya que se acudió a las instalaciones de los negocios dedicados al servicio de comedor, incluidos en nuestra muestra.

Primero se recolectó la información en otras tesinas ubicando la de la CNA para nuestro estudio y tomando en cuenta los resultados de los participantes antes de que fueran modificados por sus cursos de capacitación enfocados a las tres áreas de las variables estudiadas: Estilo de Liderazgo, de Comunicación y Manejo de Conflictos, quedando así una primera muestra para la contrastación de hipótesis de 35 personas.

Posteriormente se visitó a cada uno de los sujetos de nuestro estudio en sus respectivos negocios, se les explico el objeto de la investigación y se les pidió su participación voluntaria, garantizándoles el anonimato de sus respuestas. En el caso de que accedieran, se efectuaba la aplicación de los tres cuestionarios de forma autoadministrada; es decir, que se les entrego para que marcarán respecto a cada afirmación, la categoría que mejor describía su reacción o respuesta. A demás de efectuar la entrevista que nos proporcionó información para formar el marco de referencia sobre este tipo de negocios. El tamaño de la muestra final de las microempresas dedicadas al servicio de comedor que realmente contestaron los instrumentos de recolección fue de 18 personas.

---

<sup>8</sup> Ver citas bibliográficas.

---

### 13. DESCRIPCIÓN DE INSTRUMENTOS

Para esta investigación se utilizaron tres instrumentos diferentes, los cuales evalúan el estilo de liderazgo, estilo de comunicación y manejo de conflictos que cada uno de los sujetos tienen y que los empleados consideran que tienen sus jefes.

El instrumento **Estilo de Liderazgo** (ver anexos) fue elaborado por Paul Hersey y Denneth H: Blanchard, este consta de 12 preguntas en el cual se le pide al participante seleccione una de las cuatro respuestas (a, b, c o d) que cada pregunta tiene, tratando de que piense en lo que haría si estuviera en dicha situación descrita.

Los diferentes estilos son:

CUADRANTE TRES Tarea Baja Relaciones Altas	CUADRANTE DOS Tarea Alta Relaciones Altas
CUADRANTE CUATRO Tarea Baja Relaciones Bajas	CUADRANTE UNO Tarea Alta Relaciones Bajas

Para calificarlo el instrumento consta de dos tablas denominadas: *Determinación de diversos estilos de dirección* y *Determinación de las posibilidades de Adaptación en cuanto al estilo de dirección*.

Una vez que el sujeto de estudio seleccione su respuesta en base a cada situación descrita, se pasa a la calificación del cuestionario. Sus respuestas seleccionadas se ubicaran en dos tablas las cuales se interrelacionan entre sí.

**Como calificar el cuestionario de Estilo de Liderazgo Autodiagnóstico**

<b>Determinación de Estilos de Dirección</b>				
<b>Alternativas de Acción</b>				
<b>Número</b>	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>
1	A	C	B	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

<b>Determinación de las posibilidades de Adaptación del Estilo de Dirección</b>				
<b>Alternativas de Acción</b>				
<b>Número</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
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	+1
9	-2	+1	+2	-1
10	+1	-2	-1	+2
11	-2	+2	-1	+1
12	-1	+2	-2	+1

La primera consta de cuatro columnas y doce renglones, las columnas corresponden al número de respuestas de cada pregunta y que a su vez son los cuatro diferentes cuadrantes que nos mostrará el estilo de líder que es y los

renglones corresponden al número de preguntas del instrumento, en esta se marca la opción (a, b, c o d) que eligió el sujeto en cada una de las preguntas; por ejemplo, si en la pregunta 3 eligió la letra b, en el renglón 3 de la tabla I se marcará la letra b y así sucesivamente, al final de cada columna se sumará el número de respuestas, estos resultados pasarán al cuadrante correspondiente que determinará en que estilo de liderazgo está.

La segunda tabla consta también de cuatro columnas y doce renglones, el número de columnas corresponde a cada una de las respuestas (a, b, c o d) y los renglones al número de preguntas del instrumento, en esta tabla se señalará la respuesta que el sujeto eligió, siguiendo el ejemplo anterior se marcará en el renglón 3 la letra b (este será un número), al finalizar esta tabulación se prosigue a sumar todos estos y esta suma corresponderá a la eficacia o ineficacia del estilo del sujeto, el cual se ve en el modelo tridimensional de eficacia en el dirigente, aquí tenemos una escala que va de -24 hasta +24.

El instrumento **Inventario de estilos de comunicación** (ver anexo) mide y evalúa el estilo de comunicación que el líder tiene y la escala en que se aplica este, éste consta de 40 preguntas con respuesta cada una, estas respuestas son *si, no, a veces*, el sujeto contestará de acuerdo a lo que siente en ese momento con respecto a los miembros de su grupo.

Este instrumento también muestra el estilo de comunicación que el sujeto tiene los cuales pueden ser:

- 1) Auto percepción
- 2) Escuchar
- 3) Claridad de expresión
- 4) Capacidad para expresar sentimientos
- 5) Grado de apertura

Estos son evaluados por determinadas preguntas, las cuales tienen una calificación que sumándolos dan una puntuación máxima, así comparándola con la puntuación obtenida por el sujeto determinamos una diferencia, lo que

---

podemos observar en la tabla *Determinación de áreas específicas en la comunicación*.

### Como calificar el cuestionario de Inventario de Estilos de Comunicación

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

Para la calificación de este se cuenta con una primera tabla la cual consta de tres columnas que corresponde al número de respuestas, y cuarenta renglones que corresponden al número de preguntas, en ella se marcará la respuesta que haya dado el sujeto, finalmente se sumarán sus respuestas la cual nos dará la evaluación de la comunicación que tiene para con sus empleados esto lo podemos ver en la escala para la evaluación.

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

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); de cada columna en la tabla.

Para cada área específica de la comunicación se tiene una puntuación máxima y determinado número de preguntas las cuales son representativas del concepto que se evalúa. Por lo tanto, para determinar el puntaje de cada una de las cinco áreas específicas a evaluarse por medio de este cuestionario; se deben tomar en cuenta únicamente la puntuación de las preguntas que corresponden a cada área.

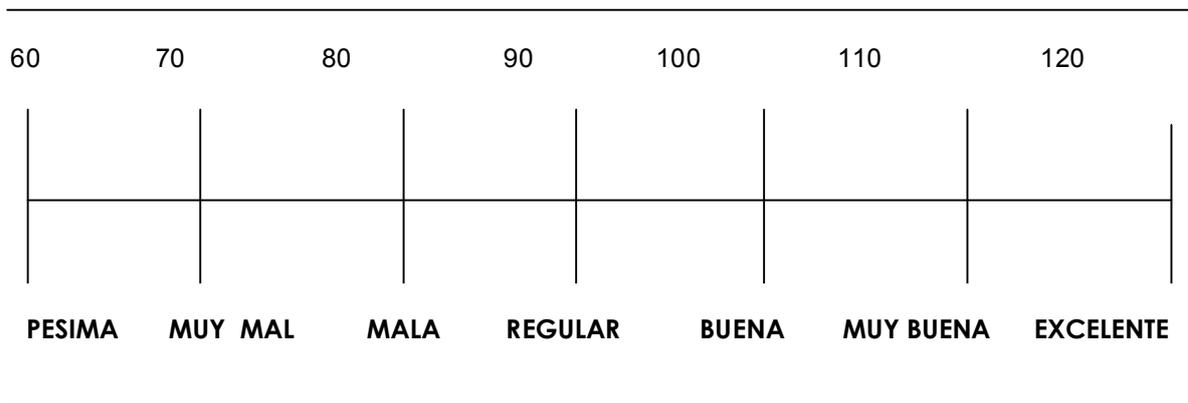
Una vez calculado el total correspondiente a cada área, éste deberá ser restado al puntaje máximo de la misma para finalmente calcular un total, el cual resulta de sumar los resultados obtenidos en cada rubro (área) y el cual se ubicará dentro de la escala de evaluación.

### DETERMINACIÓN DE AREAS ESPECIFICAS EN LA COMUNICACIÓN

PUNTUACIÓN MAXIMA	CLAVE	CONCEPTO	PREGUNTAS
21	A	Autopercepción (Concepto de sí mismo)	6, 16, 23, 37, 38, 39 y 40
24	E	Escuchar (Poner atención)	2, 9, 10, 29, 30, 31, 34 y 35
18	CE	Claridad de Expresión (Saber comunicarse)	1, 3, 4, 11, 32 y 36
30	ES	Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente	8, 12, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 28 y 33
27	GA	Grado de apertura (para los demás)	5, 7, 13, 14, 22, 24, 25, 26 y 27

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

### ESCALA PARA LA EVALUACIÓN



El tercer y último instrumento llamado **Estilo de manejo de conflicto**, (ver anexo), fue elaborado por Thomas Kilman, este determina el comportamiento del sujeto en situaciones de conflicto estas situaciones pueden ser con base en dos dimensiones:

- a) Afirmación
- b) Cooperación

Las cuales definirán uno de los cinco métodos específicos de manejar el conflicto, que son los siguientes:

- 1) Competir
  - 2) Integrar
  - 3) Transigir
  - 4) Evadir
  - 5) Complacer
-

### Como calificar el cuestionario de Manejo de Conflictos

Una vez contestado el cuestionario, se deberá indicar en el siguiente cuadro cual fue la respuesta marcada en cada par de situaciones. Al final del cuadro, se deberá sumar el total de marcas dentro de cada columna.

	<b>COMPETIR (FORZAR)</b>	<b>COLABORAR (RESOLVER)</b>	<b>COMPROMETERSE (COMPARTIR)</b>	<b>EVITAR (RETIRARSE)</b>	<b>ACOMODAR (ABLANDARSE)</b>
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	A			
9	B			A	
10	A	A	B		
11					B
12			B	A	
13	B		A		
14	B				
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
<b>TOTAL</b>					

## Como graficar los resultados

Los resultados obtenidos indican el repertorio de habilidades para resolver conflictos que un individuo posee y que utiliza en cada situación conflictiva que enfrenta. Las cinco formas de manejar el conflicto están representados en cada una de las columnas del cuadro anterior (compitiendo, colaborando, etc.) Tal y como puede observarse en el cuadro de resultados, la máxima calificación posible en cada una de las columnas es 12.

Cada resultado posible es graficado en relación a los resultados de algunos gerentes que han contestado previamente el instrumento Thomas Kilmann. Las líneas horizontales representan percentiles (el porcentaje de personas que han obtenido un resultado igual o inferior a un número dado) Si, por ejemplo, una persona ha obtenido un resultado superior al 80% en compitiendo, significa que ha tenido un resultado mayor que el 80% de las personas que han contestado el instrumento.

Las líneas gruesas (en los percentiles 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 formas de manejo de conflicto (columnas), entonces éste se aproxima al promedio. Si el resultado cae fuera de ese rango, entonces el uso de esa forma de manejo de conflictos es más alto o más bajo que lo que mostró la mayoría de la gente que resolvió el cuestionario.

Es necesario recordar que los resultados extremos no son necesariamente malos, ya que la situación en particular puede requerir de una determinada forma de manejo de conflictos.

NOTA: Para evaluar se toma en cuenta el número más alto en la gráfica, el más alto es el estilo predominante. Se interpreta a partir del más alto, después el que le sigue y así sucesivamente.

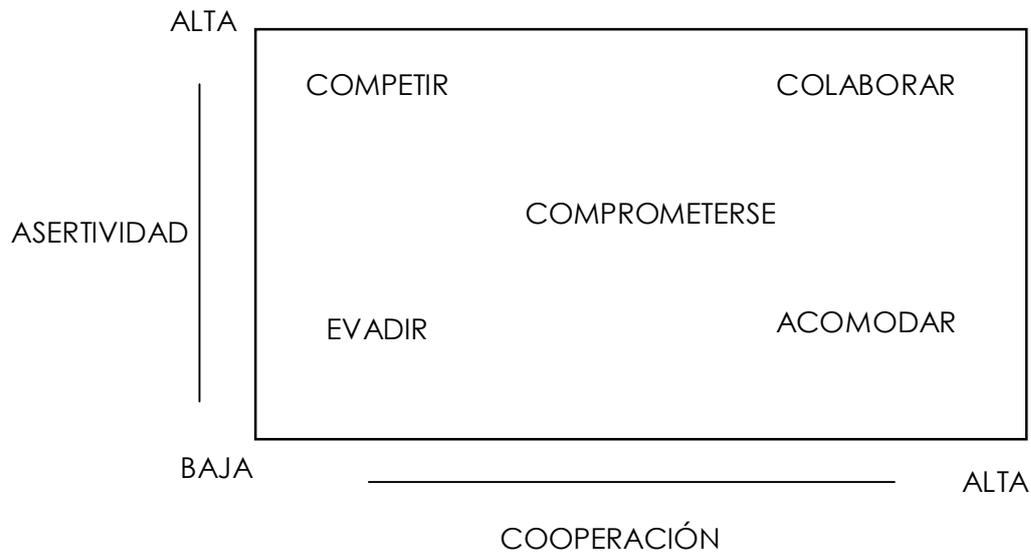


	100%	12 11 10	12 11	12 11 10	12 11 10 9	12 11 10 9 8	
ALTO 25%	90%	9 8	10	9	8	7	
	80%		9				
	70%	7		8		6	
MEDIO 50%	60%				7		
	60%	6	8	7	6	5	
	50%						
	50%	5	7				
	40%						
	40%	4		6	5	4	
BAJO 25%	30%			5			
	30%		6				
	20%	3			4	3	
	20%		5	4			
	10%	2			3		
0%							
	0%	1 0	4 3 2 1 0	3 2 1 0	2 1 0	2 1 0	
			<b>Cpt</b>	<b>Col</b>	<b>Cmp</b>	<b>Avd</b>	<b>Acc</b>

### Interpretación de los resultados de las cinco formas de Manejo de Conflicto

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

Para ayudar a juzgar que tan apropiada es la utilización de los cinco tipos en cada situación dada, hemos listado algunos usos para cada estilo. Los resultados obtenidos en el cuestionario indican que tan útil es un cierto estilo bajo determinada situación.



### **Competir**

Usos:

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

### **Colaborar**

Usos:

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

## **Comprometerse**

Usos:

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

## **Evitar**

Usos:

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

## Acomodar

Usos:

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

Este instrumento consta de 30 situaciones en las cuales se le pide al sujeto seleccione entre las respuestas a) o b), para la calificación de este existe una tabla denominada *tabulación del cuestionario DTK*, esta integrado por cinco columnas correspondiendo a cada una, uno de los diferentes estilos de manejo de conflicto y 30 renglones, uno por cada pregunta; en ella se marca la respuesta (a o b) que el sujeto haya seleccionado, al final de cada columna se sumará el número de respuestas seleccionadas, esta suma pasará a la tabla llamada *Tabulación del cuestionario TK2* y esta nos indicará dentro de que porcentaje de cada estilo esta ubicado el sujeto.

Además se hicieron adecuaciones a estos tres instrumentos de medición para ser aplicados a los empleados de cada uno de los jefes y comparar el estilo que perciben los empleados de sus jefes. Para ello se seleccionaron algunas preguntas que correspondieran a cada una de las categorías de cada uno de los cuestionarios y se redactaron para ser respondidas de acuerdo a la postura del empleado con respecto a su jefe.

---

**Correlación.** Una de las herramientas utilizadas para efectuar el análisis de 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. Dicha relación se ubica dentro de una escala que es la siguiente:

- 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

## 14. RESULTADOS DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

### Resultados de aplicación de instrumentos por persona Comedores

ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS EN LOS COMEDORES

NOMBRE DEL NEGOCIO	PUNTAJE OBTENIDO					TOTAL
	COMPETIR	COLABORAR	COMPROMETERSE	EVITAR	ACOMODAR	
1 PIZZAS MICKE (DUEÑA)	4	6	9	8	3	30
2 COCINA VENUS (ENCARGADA)	9	4	5	5	7	30
3 ANTOJERIA KENTIAHEL (DUEÑA)	2	1	9	9	9	30
4 LA GLORIA (ENCARGADA)	5	6	7	4	8	30
5 EL MERENDERO CHAYITO (DUEÑA)	7	4	7	6	6	30
6 EL RANCHO (ENCARGADA)	8	7	2	5	8	30
7 RESTAURANTE GRACIELA'S (ENCARGADA)	5	5	5	7	8	30
8 COCINA MAGGI (ENCARGADA)	6	8	5	5	6	30
9 COCINA MAGGI (DUEÑA)	6	8	5	5	6	30
10 PURISIMA 116 (DUEÑO)	8	7	8	4	3	30
11 MACROBIOTICOS (ENCARGADA)	1	8	5	9	7	30
12 CHARLY (DUEÑA Y ENCARGADA)	6	7	8	5	4	30
13 DOÑA SOFI (DUEÑA Y ENCARGADA)	6	5	9	4	6	30
14 DOÑA SOFI (DUEÑO Y ENCARGADO)	6	5	9	4	6	30
15 EL NUEVO SOL (ENCARGADA)	4	8	4	9	5	30
16 LA GLORIA (DUEÑO)	8	8	7	3	4	30
17 EL NUEVO SOL (DUEÑO)	5	6	7	3	9	30
18 RESTAURANTE GRACIELA'S (DUEÑO)	5	7	6	5	7	30

INVENTARIO DE ESTILOS DE COMUNICACIÓN EN LOS COMEDORES

NOMBRE DEL NEGOCIO	PUNTAJE OBTENIDO					TOTAL
	AUTOPERCEPCIÓN	ESCUCHAR	CLARIDAD DE EXPRESIÓN	DEGRADO DE CAPACIDAD DE EXPRESAR SENTIMIENTOS	DE APERTURA	
1 PIZZAS MICKE (DUEÑA)	16	21	16	21	19	93
2 COCINA VENUS (ENCARGADA)	4	12	12	9	4	41
3 ANTOJERIA KENTIAHEL (DUEÑO)	13	16	13	23	26	91
4 LA GLORIA (ENCARGADA)	10	16	11	10	12	59
5 EL MERENDERO CHAYITO (DUEÑA)	21	21	15	20	24	101
6 EL RANCHO (ENCARGADA)	13	13	18	23	18	85
7 RESTAURANTE GRACIELA'S (ENCARGADA)	15	18	12	24	18	87
8 COCINA MAGGI (ENCARGADA)	10	16	11	22	19	78
9 COCINA MAGGI (DUEÑA)	9	11	9	17	22	68
10 PURISIMA 116 (DUEÑO)	18	17	17	25	25	102
11 MACROBIOTICOS (ENCARGADA)	20	21	16	29	23	109
12 RESTAURANTE CHARLY (DUEÑA Y ENCARGADA)	9	15	18	21	21	84
13 DOÑA SOFI (DUEÑA Y ENCARGADA)	15	20	18	19	22	94
14 DOÑA SOFI (DUEÑO Y ENCARGADO)	16	24	18	28	21	107
15 EL NUEVO SOL (ENCARGADA)	14	15	11	19	14	73
16 LA GLORIA (DUEÑO)	10	15	11	12	14	62
17 EL NUEVO SOL (DUEÑO)	16	20	9	9	19	73
18 RESTAURANTE GRACIELA'S (DUEÑO)	12	12	12	18	24	78

**ESTILO DE LIDERAZGO Y AUTODIAGNÓSTICO EN LOS COMEDORES**

NOMBRE DEL NEGOCIO	PUNTAJE OBTENIDO				
	CUADRANTE I	CUADRANTE II	CUADRANTE III	CUADRANTE IV	TOTAL
1 PIZZAS MICKE (DUEÑA)	-2	5	1	4	8
2 COCINA VENUS (ENCARGADA)	-1	-2	5	-2	0
3 ANTOJERIA KENTIAHEL (DUEÑO)	1	4	5	0	10
4 LA GLORIA (ENCARGADA)	-1	6	4	-2	7
5 EL MERENDERO CHAYITO (DUEÑA)	-4	4	2	-2	0
6 EL RANCHO (ENCARGADA)	-1	1	4	0	4
7 RESTAURANTE GRACIELA'S (ENCARGADA)	-6	6	3	2	5
8 COCINA MAGGI (ENCARGADA)	-6	0	3	-2	-5
9 COCINA MAGGI (DUEÑA)	-4	3	4	0	3
10 PURISIMA 116 (DUEÑO)	-4	1	1	0	-2
11 MACROBIOTICOS (ENCARGADA)	0	-2	-2	0	-4
12 RESTAURANTE CHARLY (DUEÑA Y ENCARGADA)	0	2	1	1	4
13 DOÑA SOFI (DUEÑA Y ENCARGADA)	0	1	2	-2	1
14 DOÑA SOFI (DUEÑO Y ENCARGADO)	-1	4	5	0	8
15 EL NUEVO SOL (ENCARGADA)	-1	-2	1	-6	-8
16 LA GLORIA (DUEÑO)	1	3	0	0	4
17 EL NUEVO SOL (DUEÑO)	2	3	5	0	10
18 RESTAURANTE GRACIELA'S (DUEÑO)	-2	1	2	0	1

**Resultados de aplicación de instrumentos por persona CNA**
**ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS EN CNA**

NOMBRE DEL NEGOCIO	PUNTAJE OBTENIDO				
	COMPETIR	COLABORAR	COMPROMETERSE	EVITAR	ACOMODAR
1997 1 MARTHA BASILIO GARCIA	6	10	5	4	5
2 GRACIELA ESTRADA HEREDIA	8	6	6	7	3
3 FERNANDO FRAUSTO RIVAS	6	9	5	7	3
4 ARTURO GARCES SANDOVAL	9	5	7	5	4
5 MAURO REYES AMBROSIO	6	8	8	3	5
1998 6 AMADO CALVARIO ROBLES	7	6	9	2	6
7 LETICIA CORONADO VALDIVIA	2	7	10	5	6
8 MARTHA GALLO MAYA	8	7	5	6	4
9 CONSUELO LOPEZ CHARLES	1	7	9	6	7
10 GUMARO LOPEZ HUAPE	5	9	4	6	6
11 ANDRES ORDAZ JIMENEZ	9	8	6	4	3
12 HELIODORO ORTEGA DIAZ	8	4	9	5	4
13 JAVIER ROMERO FALCON	5	10	7	4	4
14 FELIPE ROSALES GOMEZ	7	3	8	6	6
1999 15 EFREN ALVAREZ ARENAS	5	7	7	10	1
16 MIGUEL ANGEL ALVAREZ ZAUCO	7	7	7	5	4
17 MIRIAM ARREORTUA COSMES	6	5	6	4	9
18 GERONIMO CORTINA VELOZ	8	5	6	7	4
19 ENRIQUE HERNANDEZ VALDEZ	4	8	9	6	3
20 LUCIANO MARTINEZ GONZALEZ	7	8	7	3	5
21 CARLOS MATURANO RODRIGUEZ	8	4	6	9	3
22 FRANCISCO NAJERA HERNANDEZ	5	5	8	5	7
23 JOSE RICARDO RODRIGUEZ JUAREZ	4	8	6	6	6
2000 24 DIANA ARMENTA BUENDIA	6	8	4	5	7
25 LUIS ARMANDO DIAZ GUERRERO	4	7	10	6	3
26 ALEJANDRO ESPARZA MEZA	5	8	11	5	1
27 ROBERTO GARCIA VALENTE	0	8	9	7	5
28 JORGE LUIS GASPAR DOMINGUEZ	5	5	6	6	8
29 PEDRO HERNANDEZ GONZALEZ	5	6	5	9	5
30 FABIOLA JUAREZ JIMENEZ	8	6	6	7	3
31 RAFAEL NARES ROJAS	5	9	4	5	7
32 JUAN GABRIEL OLIVARES HERRERA	8	5	6	7	4
33 JOSE MANUEL RODRIGUEZ CASTRO	8	10	7	2	3
34 MARIO RODRIGUEZ GUZMAN	6	5	6	4	9
35 GUSTAVO TREJO CASTILLO	4	8	10	6	2

NOMBRE DEL DIRECTIVO		INVENTARIO DE ESTILOS DE COMUNICACIÓN EN CNA					
		AUTOPERCEPCIÓN	ESCUCHAR	PUNTAJE OBTENIDO			GRADO DE APERTURA
CLARIDAD DE EXPRESIÓN	DE CAPACIDAD DE SENTIMIENTOS			DE EXPRESAR			
1997	1 MARTHA YOLANDA BASTEJO GARCIA	17	21	16	23	19	
	2 GRACIELA ESTRADA HERRERA	21	15	18	30	21	
	3 FERNANDO FRAUSTRO REYES	16	18	16	22	16	
	4 ARTURO GARCES SANDOVAL	18	19	18	21	14	
	5 MAURO REYES AMBROSIO	21	17	18	24	21	
1998	6 AMADO CALVARIO ROBLES	18	21	18	18	15	
	7 LETICIA CORONADO VALDIVIA	18	20	15	18	22	
	8 MARTHA GALLO MAYA	19	17	16	22	16	
	9 CONSUELO LOPEZ CHARLES	19	17	16	22	16	
	10 GUMARO LOPEZ HUAPE	17	21	18	19	23	
	11 ANDRES ORDAZ JIMENEZ	18	15	10	27	20	
	12 HELIODORO ORTEGA DIAZ	15	20	10	19	22	
	13 JAVIER ROMERO FALCON	21	15	18	21	18	
	14 FELIPE ROSALES GOMEZ	17	15	13	20	24	
	15 EFREN ALVAREZ ARENAS	17	9	12	24	19	
1999	16 MIGUEL ALVAREZ ZAUCO	16	23	14	18	19	
	17 MIRIAM ARREORTUA COSMES	15	16	13	15	22	
	18 GERONIMO CORTINA VELOZ	19	17	16	22	16	
	19 ENRIQUE HERNANDEZ VALDEZ	17	21	15	24	24	
	20 LUCIANO MARTINEZ GONZALEZ	18	18	18	27	21	
	21 CARLOS MATURANO RODRIGUEZ	15	16	18	15	9	
	22 FRANCISCO NAJERA HERNANDEZ	15	21	18	23	21	
	23 JOSE R. RODRIGUEZ JUAREZ	12	21	18	21	16	
	2000	24 DIANA ARMENTA BUENDIA	15	14	10	21	20
		25 LUIS DIAZ GUERRERO	17	15	16	21	20
26 ALEJANDRO ESPARZA MEZA		12	12	15	12	24	
27 ROBERTO GARCIA VALENTE		18	17	15	21	25	
28 JORGE GASPAR D.		15	21	18	30	24	
29 PEDRO HERNANDEZ G.		16	15	15	27	12	
30 FABIOLA JUAREZ J.		14	16	13	21	12	
31 RAFAEL NARES R.		17	19	16	27	21	
32 JUAN OLIVARES HERRERA		12	9	6	15	9	
33 JOSE RODRIGUEZ CASTRO		13	12	15	29	19	
34 MARIO RODRIGUEZ GUZMAN		19	24	15	28	21	
35 GUSTAVO TREJO CASTILLO		15	12	16	26	26	

NOMBRE DEL NEGOCIO		ESTILO DE LIDERAZGO Y AUTODIAGNÓSTICO EN CNA				TOTAL
		CUADRANTE I	CUADRANTE II	CUADRANTE III	CUADRANTE IV	
GENERACION						
1997	1 MARTHA YOLANDA BASILIO GARCIA	1	3	1	2	7
	2 GRACIELA ESTRADA HEREDIA	-4	6	2	0	4
	3 FERNANDO FRAUSTO RIVAS	1	1	0	2	4
	4 ARTURO GARCES SANDOVAL	2	6	7	0	15
	5 MAURO REYES AMBROSIO	3	3	2	2	10
1998	6 AMADO CALVARIO ROBLES	-4	3	-1	0	-2
	7 LETICIA CORONADO VALDIVIA	0	5	1	0	6
	8 MARTHA LILIA GALLO MAYA	-2	3	1	0	2
	9 CONSUELO LOPEZ CHARLES	0	5	4	0	9
	10 GENARO PEDRO LOPEZ HUAPE	0	-3	4	0	1
	11 ANDRES ORDAZ JIMENEZ	1	3	-1	2	5
	12 ELIODORO ORTEGA DIAZ	0	5	2	2	9
	13 JAVIER ROMERO FALCON	0	3	2	4	9
	14 FELIPE ROSALES GOMEZ	-4	9	2	1	8
1999	15 EFREN ALVAREZ ARENAS	-2	7	1	0	6
	16 MIGUEL ANGEL ALVAREZ ZAUCO	-2	5	2	0	5
	17 MIRIAM BETH ARREORTUA COSMES	2	4	0	0	6
	18 GERONIMO CORTINA VELOZ	0	6	6	0	12
	19 ENRIQUE HERNANDEZ VALDEZ	0	2	7	0	9
	20 LUCIANO MARTINEZ GONZALEZ	-4	-2	-1	2	-5
	21 CARLOS MATORANO RODRIGUEZ	-1	-1	-1	2	-1
	22 FRANCISCO NAJERA HERNANDEZ	-2	5	5	0	8
	23 JOSE RICARDO RODRIGUEZ JUAREZ	-2	3	7	0	8
2000	24 DIANA ARMENTA BUENDIA	0	-2	5	2	5
	25 LUIS ARMANDO DIAZ GUERRERO	-1	8	4	0	11
	26 ALEJANDRO ESPARZA MEZA	4	5	7	2	18
	27 ROBERTO GARCIA VALENTE	0	4	2	0	6
	28 JORGE LUIS GASPAS DOMINGUEZ	-1	-1	5	7	10
	30 PEDRO HERNANDEZ GONZALEZ	2	8	2	0	12
	29 FABIOLA JUAREZ JIMENEZ	4	6	3	0	13
	31 RAFAEL NARES ROJAS	0	-2	5	5	8
	32 JUAN GABRIEL OLIVARES HERRERA	-4	7	3	0	6
	33 JOSE MANUEL RODRIGUEZ CASTRO	0	-3	4	1	2
	34 MARIO RODRIGUEZ GUZMAN	0	-2	4	0	2
	35 GUSTAVO TREJO CASTILLO	2	2	1	-1	4

## 15. PROCEDIMIENTO Y MÉTODO DE ANALISIS DE DATOS

### ESTILO DE COMUNICACIÓN

#### COMEDORES

	SUMA	MEDIA	MODA
A	241	13	16
E	303	17	21
CE	247	14	11
ES	349	19	21
GA	345	19	19

#### CNA

	SUMA	MEDIA	MODA
A	582	17	9
E	599	17	15
CE	532	15	18
ES	773	22	19
GA	667	19	22

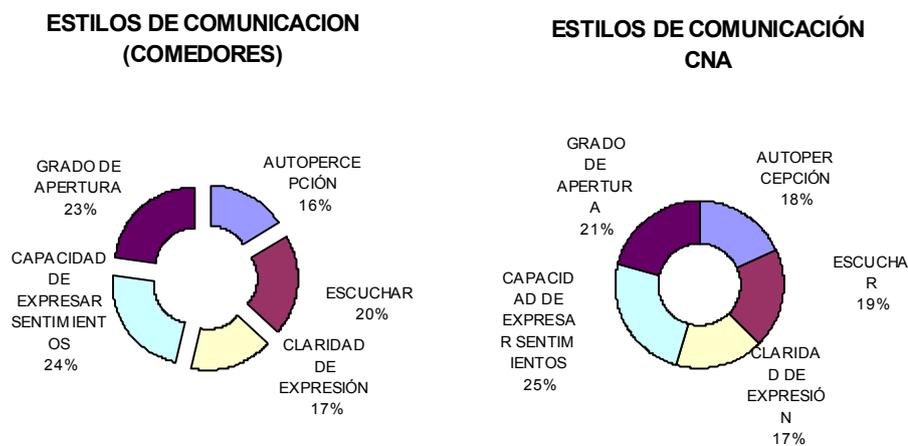
Los resultados obtenidos de las medias generales indican que en los comedores el estilo de comunicación, en la categoría de auto percepción (concepto de sí mismo) es regular y al compararla con la CNA se ve que la auto percepción es mejor.

Al comparar la moda en los comedores, se observa que existe en común la moda más alta de 21 en la categoría de escuchar (poner atención) y capacidad para expresar los sentimientos constructivamente. Y la moda más baja de 11 en la claridad de expresión (saber comunicarse). En cambio, en la CNA se observa una moda mayor de 22 en el grado de apertura (para los demás) y una moda menor de 9 en auto percepción (concepto de sí mismo).

Al comparar la media en los comedores, se observa que existe en común una media más alta de 19 en la categoría de capacidad para expresar los sentimientos constructivamente y en grado de apertura (para los demás). Y una media más baja de 13 en la categoría de auto percepción (concepto de sí mismo).

mismo). En cambio, en la CNA se observa una media mayor de 19 en el grado de apertura (para los demás) y una media menor de 15 en claridad de expresión (concepto de sí mismo).

## GRÁFICAS DE ESTILO DE COMUNICACIÓN



### Interpretación

De acuerdo a los datos arrojados en las gráficas en el estilo de inventarios de comunicación en los comedores tenemos:

El 24% del total de respuestas muestra una tendencia mayor hacia la capacidad de expresar sentimientos en el caso de los comedores. En comparación con CNA que tiene un 25% en capacidad de expresar sentimientos, sólo existe un 1% de diferencia; pero en ambos el mayor porcentaje está en el mismo estilo.

Se observa una similitud en los estilos que menos predominan en ambas gráficas, en los comedores existe menor tendencia hacia la auto percepción en un 16% y la claridad de expresión en un 17%. Y la CNA tiene una tendencia también

menor en los mismos estilos, en auto percepción en un 18% y en la claridad de expresión 17%.

### ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTO

#### COMEDORES

	SUMA	MEDIA
COMPETIR	101	6
COLABORAR	110	6
COMPROMETERSE	117	7
EVADIR	100	6
ACOMODAR	112	6

#### CNA

	SUMA	MEDIA
COMPETIR	205	6
COLABORAR	241	7
COMPROMETERSE	244	7
EVADIR	194	6
ACOMODAR	165	5

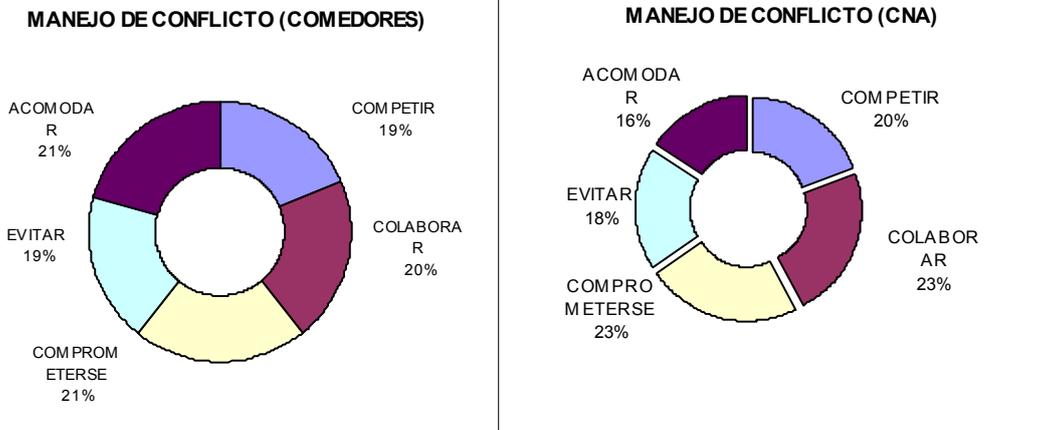
Los resultados obtenidos de las medias generales indican que en los comedores el estilo de comunicación, en la categoría de competir es casi igual a la de CNA, no varía mucho, en ambas es buena .

Los resultados obtenidos de las medias nos indican que en los comedores se tiene la misma media de 6 en las categorías: competir, colaborar, evadir y acomodar. Y la media mayor de 7 esta en la categoría de comprometerse.

En la CNA se observa una media mayor de 7 en colaborar y comprometerse y una media menor de 5 en acomodar.

Al comparar la moda en los comedores, se observa que existe en común la moda más alta de 6 en las categorías de competir y acomodar. Y la moda más baja de 5 en la categoría de comprometerse y evadir. En cambio, en la CNA se observa una moda mayor de 8 en competir y colaborar y una moda menor de 3 en acomodar.

## GRÁFICAS ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTO



### Interpretación

De acuerdo a los datos arrojados en las gráficas en el estilo de manejo de conflictos en los comedores tenemos:

Se observa una similitud en los estilos que más predominan en la gráfica de los comedores, existe mayor tendencia en comprometerse en un 21% y en acomodar también en un 21%. En cambio en CNA existe mayor tendencia en comprometerse en un 23%, es decir, existe un 2% y en colaborar en un 23%.

El 19% del total de respuesta muestra una tendencia menor en evitar y un 19% en competir en los comedores. En comparación con CNA que tiene un 16% en acomodar y 18% en evitar.

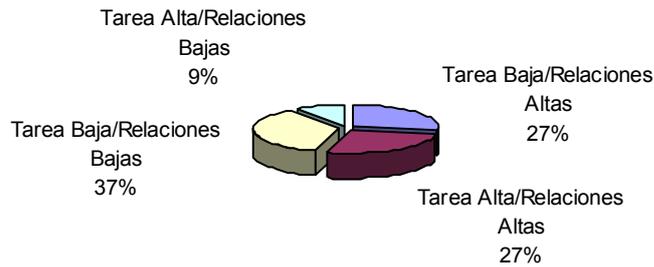
**ESTILO DE LIDERAZGO**

A continuación mostramos las tablas y sus respectivas gráficas de los estilos predominantes en los sujetos de la muestra. Las tablas contienen del número de personas que presentan ese estilo predominante. Las gráficas muestran el porcentaje en que predomina cada estilo. Hacemos la notación de que algunos sujetos no tienen un estilo predominante sino que dos estilos o más tienen la misma calificación, por esa razón la suma de los estilos puede dar un número mayor al número de sujetos.

DIFERENTES ESTILOS DE LIDERAZGO EN MICROEMPRESAS DEDICADAS AL SERVICIO DE COMEDOR		
I	Tarea Baja/Relaciones Altas	6
II	Tarea Alta/Relaciones Altas	6
<b>III</b>	<b>Tarea Baja/Relaciones Bajas</b>	<b>8</b>
IV	Tarea Alta/Relaciones Bajas	2

DIFERENTES ESTILOS DE LIDERAZGO EN CNA		
I	Tarea Baja/Relaciones Altas	2
<b>II</b>	<b>Tarea Alta/Relaciones Altas</b>	<b>21</b>
III	Tarea Baja/Relaciones Bajas	10
IV	Tarea Alta/Relaciones Bajas	5

**ESTILOS DE LIDERAZGO EN COMEDORES**





En las tablas anteriores podemos observar que existe una diferencia entre los estilos que predominan en los dueños y encargados de las Microempresas dedicadas al servicio de comedor con los funcionarios de CNA.

El estilo que más predomina en los comedores es el de tarea alta - relaciones bajas y muy pocas personas se encuentran en el estilo de tarea alta - relaciones bajas.

En los funcionarios de la CNA en cambio se observa que el estilo predominante es el de tarea alta - relaciones altas y el menos predominante es el de tarea baja - relaciones altas. Como podemos observar no coinciden los estilos entre los comedores y CNA; aunque observando los porcentajes si podemos decir que los estilos en los que en ambas se observan porcentajes significativos es en Tarea baja - relaciones bajas y en tarea alta - relaciones altas. Aun que en la que menor coincidencia se da es en el estilo tarea alta - relaciones altas, que mientras para los comedores es un estilo que se presenta comúnmente y en este caso en el 27%; en los funcionarios de CNA es un estilo que casi no se presenta, tiene un 5%.

## 16. COEFICIENTE DE CORRELACION DE PEARSON

### Coeficiente de correlación

Obtiene la correlación entre dos rangos definidos por los argumentos: matriz 1 y matriz 2. Se utiliza para determinar la relación entre dos propiedades. En este caso la utilizamos para examinar la relación entre los estilos tanto de comunicación, de manejo de conflicto y de liderazgo en funcionarios de CNA con los estilos de los dueños de Microempresas dedicadas al servicio de comedor.

Matriz 1: valores de cada uno de los sujetos evaluados para el inventario de Estilos de comunicación que pertenecen a las Microempresas dedicadas al servicio de comedor.

Matriz 2: valores de cada uno de los sujetos evaluados para el inventario de Estilos de comunicación que pertenecen a la Comisión Nacional del Agua.

La ecuación para el coeficiente de correlación es:

$$\rho_{X,Y} = \frac{Cov(X,Y)}{\sigma_X \cdot \sigma_Y}$$

donde:

$$-1 \leq \rho_{XY} \leq 1$$

y:

$$Cov(X,Y) = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n (x_j - \mu_X)(y_j - \mu_Y)$$

para obtenerlo se utilizó el programa EXCEL de Microsoft Word. Para correlacionar necesitamos solamente 18 observaciones de la muestra de CNA por lo que se utilizó el método de números aleatorios para seleccionárselas. A continuación presentamos las tablas de los datos utilizados para la correlación.

TABLAS PARA LA CORRELACION									
	CNA	ESTILOS DE COMUNICACIÓN			COMEDORES		ESTILOS DE COMUNICACIÓN		
AUTOPER-CEPCIÓN	ESCUCHAR	CLARIDAD DE EXPRESIÓN	CAPACIDAD DE EXPRESAR SENTIMIENTOS	GRADO DE APERTURA	AUTOPER-CEPCIÓN	ESCUCHAR	CLARIDAD DE EXPRESIÓN	CAPACIDAD DE EXPRESAR SENTIMIENTOS	GRADO DE APERTUR A
17	21	16	23	19	16	21	16	21	19
21	15	18	30	21	4	12	12	9	4
18	19	18	21	14	13	16	13	23	26
21	17	18	24	21	10	16	11	10	12
18	20	15	18	22	21	21	15	20	24
19	17	16	22	16	13	13	18	23	18
17	21	18	19	23	15	18	12	24	18
18	15	10	27	20	10	16	11	22	19
17	15	13	20	24	9	11	9	17	22
17	9	12	24	19	18	17	17	25	25
16	23	14	18	19	20	21	16	29	23
15	16	18	15	9	9	15	18	21	21
12	21	18	21	16	15	20	18	19	22
15	14	10	21	20	16	24	18	28	21
17	19	16	27	21	14	15	11	19	14
12	9	6	15	9	10	15	11	12	14
19	24	15	28	21	16	20	9	9	19
15	12	16	26	26	12	12	12	18	24

### ESTILOS DE COMUNICACIÓN

De acuerdo con la tabla anterior podemos observar que en las Microempresas dedicadas al servicio de comedor y los funcionarios de CNA, a partir del índice de correlación de Pearson antes calculado, se observa que con el coeficiente de correlación de 0.197730901 la correlación es positiva baja.

	CNA		ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTO			COMEDORES		ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTO		
	COMPETIR	COLABORAR	COMPROMETERSE	EVITAR	ACOMODAR	COMPETIR	COLABORAR	COMPROMETERSE	EVITAR	ACOMODAR
6	10	5	4	5		4	6	9	8	3
8	6	6	7	3		9	4	5	5	7
9	5	7	5	4		2	1	9	9	9
6	8	8	3	5		5	6	7	4	8
2	7	10	5	6		7	4	7	6	6
1	7	9	6	7		8	7	2	5	8
5	9	4	6	6		5	5	5	7	8
9	8	6	4	3		6	8	5	5	6
7	3	8	6	6		6	8	5	5	6
5	7	7	10	1		8	7	8	4	3
7	7	7	5	4		1	8	5	9	7
8	4	6	9	3		6	7	8	5	4
4	8	6	6	6		6	5	9	4	6
6	8	4	5	7		6	5	9	4	6
5	9	4	5	7		4	8	4	9	5
8	5	6	7	4		8	8	7	3	4
6	5	6	4	9		5	6	7	3	9
4	8	10	6	2		5	7	6	5	7

### ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTO

De acuerdo con la tabla anterior podemos observar que en las Microempresas dedicadas al servicio de comedor y los funcionarios de CNA, a partir del índice de correlación de Pearson antes calculado, se observa que con el coeficiente de correlación de  $-0.039471871$  la correlación es negativa débil.

CNA	ESTILO DE LIDERAZGO Y AUTODIAGNÓSTICO				COMEDORES	ESTILO DE LIDERAZGO Y AUTODIAGNÓSTICO			
	CUADRANTE I	CUADRANTE II	CUADRANTE III	CUADRANTE IV		CUADRANTE I	CUADRANTE II	CUADRANTE III	CUADRANTE IV
1	3	1	2		-2	5	1	4	
-4	6	2	0		-1	-2	5	-2	
2	6	7	0		1	4	5	0	
3	3	2	2		-1	6	4	-2	
0	5	1	0		-4	4	2	-2	
0	5	4	0		-1	1	4	0	
0	-3	4	0		-6	6	3	2	
1	3	-1	2		-6	0	3	-2	
-4	9	2	1		-4	3	4	0	
-2	7	1	0		-4	1	1	0	
-2	5	2	0		0	-2	-2	0	
-1	-1	-1	2		0	2	1	1	
-2	3	7	0		0	1	2	-2	
0	-2	5	2		-1	4	5	0	
0	-2	5	5		-1	-2	1	-6	
-4	7	3	0		1	3	0	0	
0	-2	4	0		2	3	5	0	
2	2	1	-1		-2	1	2	0	

### ESTILO DE LIDERAZGO

De acuerdo con la tabla anterior podemos observar que en las Microempresas dedicadas al servicio de comedor y los funcionarios de CNA, a partir del índice de correlación de Pearson antes calculado, se observa que con el coeficiente de correlación de 0.270858826 la correlación es positiva baja.

En las tres variables correlacionadas observamos que su relación es muy débil por lo que no se puede decir, con los parámetros para aceptar la hipótesis que existan estilos similares en ambas muestras.

De acuerdo con lo anterior en el estilo de comunicación, estilo de manejo de conflicto y estilo de liderazgo a partir del índice de correlación de Pearson antes calculado, se observa que el coeficiente de correlación es positivo bajo.

## 17. PRUEBA T DE STUDENT

La prueba estadística utilizada para esta investigación fue la prueba t de distribución T de Student, que se utiliza para muestras pequeñas.

Debido a que se trata de una distribución normal, se tomará un 95% de confianza y por lo tanto el nivel de significancia será 5% (margen de error) el cual se divide en dos, por tratarse de una prueba de distribución de dos colas, con lo que se obtiene un nivel de significancia de 2.5%. Los grados de libertad se obtienen así:

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

$N_1 + N_2$  son el tamaño de los grupos que se comparan.

Utilizamos específicamente la "Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales", esto debido a que las dos muestras difieren en tamaño; 18 sujetos para la muestra de los comedores y 35 pertenecientes a la muestra de CNA; Se obtuvo mediante el uso del paquete EXCEL de Microsoft Office.

**Prueba t de Student en dos muestras.** En este tipo de prueba se supone que las varianzas de ambos rangos son iguales, y se conoce con el nombre de prueba t homoscedástica. Se emplea para determinar si las medias de dos muestras son iguales o difieren entre sí de manera significativa.

Opciones para la Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales.

**variable 1:** es el rango de valores para cada estilo en las Microempresas dedicadas al servicio de comedor.

**variable 2:** es el rango de valores para cada estilo en la Comisión Nacional del Agua.

---

**Alfa:** es el nivel de confianza para la prueba. Este valor debe estar comprendido en el rango 0-1. El utilizado para nuestras pruebas fue el de .05

Diferencia hipotética entre las medias: es el número que indica el cambio en las medias. Un valor 0 (cero) indica que según la hipótesis las medias de las muestras serán iguales. Este valor fue el utilizado para la corrida de esta prueba.

La comparación se realiza sobre una variable. Si hay diferentes variables, se deben efectuar varias pruebas.

Al aplicar esta prueba pudimos determinar si existen diferencias significativas entre ambas muestras de los grupos estudiados y en cada una de las variables analizadas. A continuación se presentan las tablas obtenidas para la prueba T.

### ESTILOS DE COMUNICACIÓN

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales<sup>1</sup>

	COMEDORES	CNA
	AUTOPERCEPCIÓN	AUTOPERCEPCIÓN
Media	13.38888889	16.62857143
Varianza	18.36928105	5.769747899
Observaciones	18	35
Varianza agrupada	9.969592281	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	51	
Estadístico t	-3.537497131	
P(T<=t) una cola	0.0004354	
Valor crítico de t (una cola)	1.675284693	
P(T<=t) dos colas	0.0008708	
Valor crítico de t (dos colas)	2.007582225	

Como podemos observar el valor del estadístico t es de -3.537, comparándolo con el valor en las tablas<sup>2</sup> para 51 grados de libertad con un intervalo de

<sup>1</sup> En este caso la prueba obtenida en Excel nos da el valor de t en tablas para una y dos colas según el grado de significancia que se pida al realizar la prueba. En este caso el valor de t para el nivel de significancia de .025 para cada cola es: t = 2.00758. además también devuelve la probabilidad asociada con la prueba t de Student de que ambas muestras procedan de dos poblaciones subyacentes con igual media en dos muestras con varianzas iguales y con distribución de dos colas. De esta forma no se tiene que utilizar la tabla de valores t.

confianza de 95% es de 1.96 o un resultado más exacto es el que nos da el propio paquete estadístico de Excel, que en este caso es 2.00758. El criterio para decir si existe diferencia significativa es si nuestro valor calculado es igual o mayor al que aparece en la tabla.

En este caso  $-3.537 < 2.007$ , NO HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA

#### Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales

	ESCUCHAR	ESCUCHAR
Media	16.83333333	17.11428571
Varianza	13.67647059	13.63361345
Observaciones	18	35
Varianza agrupada	13.64789916	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	51	
Estadístico t	-0.262199678	
P(T<=t) una cola	0.397111846	
Valor crítico de t (una cola)	1.675284693	
P(T<=t) dos colas	0.794223692	
Valor crítico de t (dos colas)	2.007582225	

Nuestro valor calculado de "t" es de -0.2621, resulta inferior al valor de la tabla en un nivel de confianza de .025 ( $-0.2621 < 2.007$ ). Entonces, la conclusión es que: NO HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA.

#### Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales

	CLARIDAD DE EXPRESIÓN	CLARIDAD DE EXPRESIÓN
Media	13.72222222	15.2
Varianza	10.56535948	8.341176471
Observaciones	18	35
Varianza agrupada	9.082570806	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	51	
Estadístico t	-1.690585249	
P(T<=t) una cola	0.048509942	
Valor crítico de t (una cola)	1.675284693	
P(T<=t) dos colas	0.097019884	
Valor crítico de t (dos colas)	2.007582225	

Nuestro valor calculado de "t" es de -1.69, resulta inferior al valor de la tabla en un nivel de confianza de .025 ( $-1.69 < 2.007$ ). Entonces, la conclusión es que: NO HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA tampoco en esta variable.

<sup>2</sup> Ver apéndice 2, para leer la tabla se buscan los grados de libertad y el nivel de significancia correspondiente para obtener el valor de t que se encuentra en la intersección, en este caso estamos utilizando un nivel de significancia de .025

**Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales**

	<i>CAPACIDAD DE EXPRESAR SENTIMIENTOS</i>	<i>CAPACIDAD DE EXPRESAR SENTIMIENTOS</i>
Media	19.38888889	22.08571429
Varianza	36.72222222	19.61008403
Observaciones	18	35
Varianza agrupada	25.3141301	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	51	
Estadístico t	-1.848007228	
P(T<=t) una cola	0.035202024	
Valor crítico de t (una cola)	1.675284693	
P(T<=t) dos colas	0.070404048	
Valor crítico de t (dos colas)	2.007582225	

Nuestro valor calculado de "t" es de -1.848, resulta inferior al valor de la tabla en un nivel de confianza de.025 (-1.848<2.007). Por lo tanto: NO HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA en cuanto a la capacidad de expresar sentimientos entre funcionarios de la CNA y dueños y encargados de comedores.

**Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales**

	<i>GRADO DE APERTURA</i>	<i>GRADO DE APERTURA</i>
Media	19.16666667	19.05714286
Varianza	29.55882353	18.82016807
Observaciones	18	35
Varianza agrupada	22.39971989	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	51	
Estadístico t	0.079784695	
P(T<=t) una cola	0.468360375	
Valor crítico de t (una cola)	1.675284693	
P(T<=t) dos colas	0.93672075	
Valor crítico de t (dos colas)	2.007582225	

Nuestro valor calculado de "t" es de 0.079, resulta inferior al valor de la tabla en un nivel de confianza de.025 (0.079<2.007). Por lo tanto: NO HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA en cuanto a la capacidad de expresar sentimientos entre funcionarios de la CNA y dueños y encargados de comedores.

**ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTO****Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales**

	COMPETIR	COMPETIR
Media	5.611111111	5.857142857
Varianza	4.251633987	4.537815126
Observaciones	18	35
Varianza agrupada	4.442421413	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	51	
Estadístico t	-0.40245156	
P(T<=t) una cola	0.344516829	
Valor crítico de t (una cola)	1.675284693	
P(T<=t) dos colas	0.689033658	
Valor crítico de t (dos colas)	2.007582225	

Nuestro valor calculado de “t” es de -0.4024, resulta inferior al valor de la tabla en un nivel de confianza de.025 (-0.4024<2.007). Por lo tanto: NO HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA en cuanto al estilo de competir entre funcionarios de la CNA y dueños y encargados de comedores.

**Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales**

	COLABORAR	COLABORAR
Media	6.111111111	6.885714286
Varianza	3.516339869	3.339495798
Observaciones	18	35
Varianza agrupada	3.398443822	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	51	
Estadístico t	-1.448677	
P(T<=t) una cola	0.076774327	
Valor crítico de t (una cola)	1.675284693	
P(T<=t) dos colas	0.153548654	
Valor crítico de t (dos colas)	2.007582225	

Nuestro valor calculado de “t” es de -1.4486, resulta inferior al valor de la tabla en un nivel de confianza de.025 (-1.4486<2.007). Por lo tanto: NO HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA en cuanto al estilo colaborar entre funcionarios de la CNA y dueños y encargados de comedores.

**Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales**

	<i>COMPROMETERSE</i>	<i>COMPROMETERSE</i>
Media	6.5	6.971428571
Varianza	4.029411765	3.499159664
Observaciones	18	35
Varianza agrupada	3.675910364	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	51	
Estadístico t	-0.84774607	
P(T<=t) una cola	0.200270261	
Valor crítico de t (una cola)	1.675284693	
P(T<=t) dos colas	0.400540522	
Valor crítico de t (dos colas)	2.007582225	

Nuestro valor calculado de "t" es de -0.8477, resulta inferior al valor de la tabla en un nivel de confianza de.025 (-0.8477<2.007). Por lo tanto: NO HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA en cuanto al estilo comprometerse entre funcionarios de la CNA y dueños y encargados de comedores.

**Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales**

	<i>EVITAR</i>	<i>EVITAR</i>
Media	5.555555556	5.542857143
Varianza	4.026143791	3.255462185
Observaciones	18	35
Varianza agrupada	3.512356054	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	51	
Estadístico t	0.02336052	
P(T<=t) una cola	0.49072693	
Valor crítico de t (una cola)	1.675284693	
P(T<=t) dos colas	0.98145386	
Valor crítico de t (dos colas)	2.007582225	

Nuestro valor calculado de "t" es de 0.02336, resulta inferior al valor de la tabla en un nivel de confianza de.025 (0.02336<2.007). Por lo tanto: NO HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA en cuanto al estilo evadir entre funcionarios de la CNA y dueños y encargados de comedores.

**Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales**

	ACOMODAR	ACOMODAR
Media	6.222222222	4.714285714
Varianza	3.477124183	4.092436975
Observaciones	18	35
Varianza agrupada	3.887332711	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	51	
Estadístico t	2.63687498	
P(T<=t) una cola	0.005530997	
Valor crítico de t (una cola)	1.675284693	
P(T<=t) dos colas	0.011061995	
Valor crítico de t (dos colas)	2.007582225	

Nuestro valor calculado de "t" es de 2.6368, resulta inferior al valor de la tabla en un nivel de confianza de.025 ( $2.6368 > 2.007$ ). Por lo tanto: SI HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA en cuanto al estilo acomodar entre funcionarios de la CNA y dueños y encargados de comedores.

**ESTILOS DE LIDERAZGO**

	CUADRANTE I	CUADRANTE I
Media	-1.611111111	-0.31428571
Varianza	5.428104575	4.692436975
Observaciones	18	35
Varianza agrupada	4.937659508	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	51	
Estadístico t	-2.01211722	
P(T<=t) una cola	0.024751971	
Valor crítico de t (una cola)	1.675284693	
P(T<=t) dos colas	0.049503941	
Valor crítico de t (dos colas)	2.007582225	

Para la variable tarea baja/relaciones altas, nuestro valor calculado de "t" es de -2.01211722, resulta inferior al valor de la tabla en un nivel de confianza de.025 ( $-2.012 < 2.007$ ). Por lo tanto: NO HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA en cuanto a ese estilo entre funcionarios de la CNA y dueños y encargados de comedores.

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales

	CUADRANTE II	CUADRANTE II
Media	2.111111111	3.685714286
Varianza	6.575163399	19.45714286
Observaciones	18	35
Varianza agrupada	15.1631497	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	51	
Estadístico t	-1.39414759	
P(T<=t) una cola	0.084658784	
Valor crítico de t (una cola)	1.675284693	
P(T<=t) dos colas	0.169317567	
Valor crítico de t (dos colas)	2.007582225	

Para la variable tarea alta/relaciones altas, nuestro valor calculado de "t" es de -0.139414759, resulta inferior al valor de la tabla en un nivel de confianza de .025 (-0.394 < 2.007). Por lo tanto: NO HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA en cuanto a ese estilo entre funcionarios de la CNA y dueños y encargados de comedores.

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales

	CUADRANTE III	CUADRANTE III
Media	2.555555556	2.771428571
Varianza	4.026143791	5.946218487
Observaciones	18	35
Varianza agrupada	5.306193589	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	51	
Estadístico t	-0.32310163	
P(T<=t) una cola	0.373969669	
Valor crítico de t (una cola)	1.675284693	
P(T<=t) dos colas	0.747939338	
Valor crítico de t (dos colas)	2.007582225	

Para la variable tarea baja/relaciones bajas, nuestro valor calculado de "t" es de -0.32310163, resulta inferior al valor de la tabla en un nivel de confianza de .025 (-0.323 < 2.007). Por lo tanto: NO HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA en cuanto a ese estilo entre funcionarios de la CNA y dueños y encargados de comedores.

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales

	CUADRANTE IV	CUADRANTE IV
Media	-0.5	1
Varianza	4.264705882	2.764705882
Observaciones	18	35
Varianza agrupada	3.264705882	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	51	
Estadístico t	-2.86221048	
P(T<=t) una cola	0.003044077	
Valor crítico de t (una cola)	1.675284693	
P(T<=t) dos colas	0.006088154	
Valor crítico de t (dos colas)	2.007582225	

Para la variable tarea alta/relaciones bajas, nuestro valor calculado de "t" es de -2.86221048, resulta inferior al valor de la tabla en un nivel de confianza de .025 (-2.8622 > 2.007). Por lo tanto: NO HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA en cuanto a ese estilo entre funcionarios de la CNA y dueños y encargados de comedores.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A lo largo de esta investigación hemos buscado determinar si existen diferencias significativas en cuanto a estilos de liderazgo, manejo de conflicto y comunicación entre directivos de empresas que pueden ser muy diferentes, desde el hecho de que los directivos de CNA son funcionarios de un organismo perteneciente a la administración pública y se compararon con dueños y encargados de microempresas que ofrecen el servicio de comedor, que pertenecen al sector privado.

Con base en los resultados obtenidos en la presente investigación se llegó a las siguientes conclusiones.

En lo que respecta a la hipótesis de investigación se encontró que en la prueba de significancia los resultados reflejan que no existe diferencia significativa entre los estilos de comunicación característicos de funcionarios de CNA y los dueños y encargados de los comedores.

Con respecto a estilos de liderazgo tampoco se obtuvo ninguna diferencia significativa entre ambas muestras. Por lo que se podemos generalizar con un nivel de confianza del 95% que los estilos de comunicación en funcionarios de la Comisión Nacional del Agua y los dueños y encargados de las microempresas dedicadas al servicio de comedor son similares o que no existe diferencia significativa entre ambas.

Pero con respecto al inventario de estilos de manejo de conflicto, si se encontraron diferencias significativas entre ambas muestras, en el estilo de acomodar los resultados para cada integrante de la muestra analizada difieren significativamente.

---

Con respecto a la prueba de correlación entre los estilos de liderazgo, manejo de conflicto y comunicación entre funcionarios de la Comisión Nacional del Agua y los dueños y encargados de las microempresas dedicadas al servicio de comedor en los resultados de las tres variables correlacionadas observamos que su relación es muy débil. El coeficiente no es significativo al nivel del .05 (95% de confianza de que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error).

Por lo que la variación en una variable no explica la variación en la otra. En este caso se rechaza la hipótesis de correlación, pues el coeficiente no es significativo en ninguna de las tres variables.

En términos generales, podemos decir en base a los resultados arrojados en la presente investigación que los dueños y encargados de las microempresas dedicadas al servicio de comedor y los funcionarios de la Comisión Nacional del Agua presentan estilos similares para dirigir (liderazgo) y comunicarse, pero no tienen estilos similares de negociación (manejo de conflicto).

A pesar de que las respuestas a cada reactivo no eran las mismas entre los dueños y encargados de las microempresas dedicadas al servicio de comedor y los funcionarios de la Comisión Nacional del Agua, al evaluar el estilo que tenían, es similar por lo que, en términos generales, podemos decir en base a los resultados arrojados en la investigación se presentan estilos similares para dirigir (liderazgo) y comunicarse.

Sólo en el caso de estilo de negociación (manejo de conflicto) los dueños y encargados de las microempresas dedicadas al servicio de comedor no presentan un estilo similar al de los funcionarios de la Comisión Nacional del Agua.

---

---

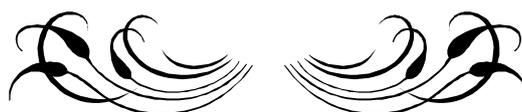


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
METROPOLITANA

*Unidad  
Iztapalapa*

§ INSTRUMENTOS DE  
EVALUACIÓN  
§ TABLAS

# *Apéndices*



## APÉNDICE 1. INSTRUMENTOS APLICADOS

## MANEJO DE CONFLICTOS

Ejercicio para el manejo de las diferencias.

Persona encuestada: \_\_\_\_\_  
Apellido(s) \_\_\_\_\_ Nombre(s) \_\_\_\_\_  
Puesto \_\_\_\_\_ Nombre del negocio \_\_\_\_\_

## Instrucciones

Para cada par de situaciones se deberá marcar aquella que sea más característica de su comportamiento. De la misma manera, en una escala del 1 al 7, se deberá calificar que tan típica es la situación seleccionada.

- 1) A. Trato de encontrar una solución que implique un compromiso.  
B. Pretendo considerar, tanto mis intereses, como los de los demás.
- ¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta
- 2) A. Normalmente soy firme al perseguir mis metas.  
B. Puede ser que yo trate de calmar los sentimientos de la otra persona y de esta manera conservar nuestra relación.
- ¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta
- 3) A. Trato de encontrar una solución que implique un compromiso.  
B. Algunas veces sacrifico mis propios deseos para satisfacer los de otra persona.
- ¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta
- 4) A. Constantemente busco la ayuda de otros para idear una solución.  
B. Trato de hacer lo que sea preciso para evitar tensión innecesaria.
- ¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta
- 5) A. Trato de posponer el asunto hasta que haya tenido tiempo para reflexionarlo  
B. Cedo en algún punto a cambio de ganar en otros.
- ¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta
- 6) A. Pretendo sacar a flote inmediatamente todos los asuntos y preocupaciones.  
B. Puede ser que yo trate de calmar los sentimientos de la otra persona y de esta manera conservar nuestra relación.
- ¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta
- 7) A. Trataré algunas veces de evitar adoptar una actitud que pudiera crear controversia.  
B. Dejaré que otros adopten ciertas actitudes si ellos me dejan adoptar las mías.
- ¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta
- 8) A. Expongo mis ideas a los demás y pido a los demás que expresen las propias.  
B. Trato de mostrar la lógica y los beneficios de mi punto de vista.
- ¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta
- 9) A. Puede ser que yo trate de calmar los sentimientos de la otra persona y de esta manera conservar nuestra relación.  
B. Trato de hacer lo necesario para evitar tensiones.
- ¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta
- 10) A. Trato de no lastimar los sentimientos de los demás.  
B. Trato de convencer a la otra persona de los méritos de mi punto de vista.
- ¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta
- 11) A. Pretendo sacar a flote inmediatamente todos los asuntos y preocupaciones.  
B. Trato de posponer el asunto hasta que haya tenido tiempo para reflexionar.
- ¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta
- 12) A. Pretendo trabajar de inmediato en nuestras diferencias.  
B. Trato de encontrar una combinación de pérdidas y ganancias que sea justa para ambos.
- ¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta
- 13) A. Al iniciar negociaciones, trato de ser considerado con los deseos de las demás personas.  
B. Siempre me inclino hacia una discusión directa del problema.
- ¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta
- 14) A. Trato de encontrar una posición que sea intermedia entre la mía y la de los demás.  
B. Hago valer mis deseos.
- ¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

- 15) A. Si el punto de vista de la otra persona es muy importante para él, trataré de cumplir sus deseos.  
B. Trato de que la otra persona acuerde un compromiso.  
  
¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta
- 16) A. Trato de mostrar la lógica y los beneficios de mi punto de vista.  
B. Al iniciar negociaciones, trato de ser considerado con los deseos de las demás personas.  
  
¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta
- 17) A. Propongo un punto medio.  
B. Casi siempre me preocupo por satisfacer todos nuestros deseos.  
  
¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta
- 18) A. Algunas veces evito adoptar una actitud que pudiera crear controversia.  
B. Puedo dejar que la otra persona mantenga su punto de vista, si esto la hace feliz.  
  
¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta
- 19) A. Normalmente soy firme al perseguir mis metas.  
B. Normalmente busco ayuda de otros para encontrar una solución.  
  
¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta
- 20) A. Propongo un punto medio.  
B. Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.  
  
¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta
- 21) A. Trato de no lastimar los sentimientos de la otra persona.  
B. Siempre comparto el problema con otra persona, de tal manera que podamos solucionarlo.  
  
¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta
- 22) A. Trato de encontrar una posición que sea intermedia entre la mía y la de los demás.  
B. Hago valer mis deseos  
  
¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta
- 23) A. Me preocupa mucho satisfacer todos nuestros deseos.  
B. Hay ocasiones en que dejo a los demás la responsabilidad de resolver el problema.  
  
¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta
- 24) A. Si el punto de vista de la otra persona es muy importante para él, trataré de cumplir sus deseos.  
B. Trato de que la otra persona acuerde un compromiso.  
  
¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta
- 25) A. Trato de mostrar la lógica y los beneficios de mi punto de vista.  
B. Trato de que la otra persona acuerde un compromiso  
  
¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta
- 26) A. Propongo un punto medio  
B. Casi siempre me preocupo por satisfacer todos nuestros deseos  
  
¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta
- 27) A. Algunas veces evito adoptar una actitud que pudiera crear controversia.  
B. Puedo dejar que la otra persona mantenga su punto de vista, si esto la hace feliz.  
  
¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta
- 28) A. Normalmente soy firme al perseguir mis metas.  
B. Normalmente busco ayuda de otros para encontrar una solución  
  
¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta
- 29) A. Propongo un punto medio.  
B. Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.  
  
¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta
- 30) A. Trato de no lastimar los sentimientos de la otra persona.  
B. Siempre comparto el problema con otra persona, de tal manera que podamos solucionarlo.  
  
¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
Nunca se presenta 1 2 3 4 5 6 7 Siempre se presenta

---

---

**ESTILO DE LIDERAZGO AUTODIAGNÓSTICO**

Persona

encuestada: \_\_\_\_\_

Apellido(s)

Nombre(s)

Puesto \_\_\_\_\_ Nombre del negocio \_\_\_\_\_

**Instrucciones**

Este cuestionario esta compuesto por 12 preguntas 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.

**SITUACIÓN:**

1. Su jefe no está respondiendo últimamente a su conversación amistosa y obvia preocupación por su bienestar. El rendimiento de sus subordinados desciende rápidamente.

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

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

**SITUACIÓN:**

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

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

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

**SITUACIÓN:**

3. Sus jefes no pueden solucionar un problema por si solos. Normalmente usted los ha dejado solos. El rendimiento y las relaciones interpersonales han sido buenas.

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

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

**SITUACIÓN**

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

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

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

---

**SITUACIÓN**

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

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

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

**SITUACIÓN**

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

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

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

**SITUACIÓN**

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

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

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

**SITUACIÓN**

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

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

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

## SITUACIÓN

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

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

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

## SITUACIÓN

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

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

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

## SITUACIÓN

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

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

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

## SITUACIÓN

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

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

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

I NVENTARIO DE ESTILOS DE COMUNICACIÓN

Este inventario ofrece una oportunidad para hacer un estudio objetivo del grado y estilo de comunicación en sus relaciones interpersonales.

Persona encuestada: \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_ Apellido(s) \_\_\_\_\_ Nombre del negocio \_\_\_\_\_ Nombre(s) \_\_\_\_\_

Instrucciones

Las preguntas se refieren a personas o miembros de su equipo de trabajo.

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

No consulte a nadie mientras responde el inventario. Puede discutirlo con alguien después de que lo haya completado.

Recuerde que el valor de este formulario se perderá si usted cambia cualquier respuesta durante o después de la discusión con otra persona.

Dibuje una marca **Y** en una de las tres opciones de la derecha para mostrar cómo esta pregunta se aplica a su situación:

La columna **SI** debe usarse cuando la pregunta acontece la mayoría de las veces o usualmente. La columna **NO** cuando la pregunta acontece rara vez o nunca. La columna **A VECES** debe usarse sólo cuando usted definitivamente no puede responder **SI** o **No**. Use esta columna lo menos posible.

Lea cuidadosamente cada pregunta y si no puede dar la respuesta exacta a la pregunta conteste lo mejor que pueda pero esté seguro (a) de contestar cada pregunta. No existen respuestas correctas o equivocadas.

Conteste de acuerdo al modo como usted sienta en el momento presente.

	SITUACIÓN	SI (USUALMENTE)	NO (MUY RARA VEZ)	A VECES
1	¿En la conversación surgen sus palabras de la manera como usted quisiera?	1	1	1
2	¿Cuándo se le pregunta algo que no está claro pide a su interlocutor que explique lo que quiso decir?	1	1	1
3	¿Cuándo trata de explicar algo las otras personas tienen la tendencia a "poner en su boca", es decir, a explicar lo que usted dijo?	1	1	1
4	¿Asume simplemente que las otras personas conozcan lo que usted trata de decir sin que usted explique lo que realmente quiso decir?	1	1	1
5	¿Pide siempre a la otra persona que le diga a usted cómo siente o que piensa ella del asunto que usted trata de ponerle?	1	1	1
6	¿Le es difícil hablar con otras gentes?	1	1	1
7	¿En la conversación, habla de las cosas que son de interés para ambos (usted y la otra persona)?	1	1	1
8	¿Encuentra difícil expresar sus ideas cuando difieren de las que tienen los que le rodean?	1	1	1
9	¿En la conversación, trata de ponerse "los zapatos de la otra persona", decir, en el lugar de ella?	1	1	1
10	¿En la conversación, tiene la tendencia de hablar más que la otra persona?	1	1	1
11	¿Está consciente de que su tono de voz puede afectar a los otros?	1	1	1
12	¿Se reprime de decir algo que sólo herirá a los otros, o hará el asunto peor?	1	1	1

13	¿Le es difícil aceptar críticas constructivas de parte de los demás?	1	1	1
14	¿Cuándo alguien a herido sus sentimientos, discute el asunto con él (ella)?	1	1	1
15	¿Pide excusas posteriormente al otro cuando pudiera haber herido los sentimientos de él (ella)?	1	1	1
16	¿Le incomoda mucho que alguien esté en desacuerdo con usted?	1	1	1
17	¿Le es difícil pensar lucidamente cuando está enojado con alguien?	1	1	1
18	¿Fracasa en mostrar su desacuerdo con otros porque se siente temeroso de que ellos se enojen?	1	1	1
19	¿Cuándo surge un problema entre usted y otra persona, puede discutirlo sin enojarse?	1	1	1
20	¿Está satisfecho de la manera como arregla sus diferencias con los otros?	1	1	1
21	¿Se enfurece y pone mala cara cuando alguien lo molesta?	1	1	1
22	¿Se torna muy incómodo cuando alguien le hace un cumplido?	1	1	1
23	¿Generalmente, puede confiar en las personas?	1	1	1
24	¿Le es difícil dar cumplidos y alabanzas a los demás?	1	1	1
25	¿Trata deliberadamente de ocultar, callar, disimular, reservar sus propias faltas a los demás?	1	1	1
26	¿Ayuda a los otros para que le comprendan diciendo cómo piensa, siente y cree usted?	1	1	1
27	¿Le es difícil confiarse de los demás?	1	1	1
28	¿Tiene tendencia a cambiar sus sentimientos cuando se mezclan en una discusión?	1	1	1
29	¿En la conversación, deja que la otra persona termine de hablar antes que usted intervenga en lo que está diciendo ella?	1	1	1
30	¿Nota que no pone atención cuando está conversando con otros?	1	1	1
31	¿Trata siempre de captar el significado de lo que se dice, cuando alguien está hablando?	1	1	1
32	¿Cuando usted habla con otros, ellos muestran que están escuchando?	1	1	1
33	¿En una discusión le es difícil ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona?	1	1	1
34	¿En la conversación, puede notar la diferencia entre lo que una persona está diciendo y lo que ella puede estar diciendo?	1	1	1
35	¿Puede estar escuchando a los otros cuando realmente no lo está?	1	1	1
36	¿Cuando habla, se da cuenta de cómo los otros reaccionan a lo que usted está diciendo?	1	1	1
37	¿Siente que los demás quisieran que usted fuera un tipo de persona diferente de lo que es?	1	1	1
38	¿Comprenden los demás los sentimientos de usted?	1	1	1
39	¿Le hacen comentarios los demás de que usted pretende estar siempre en lo correcto?	1	1	1
40	¿Admite que se equivoca cuando sabe que se equivoca sobre algo?	1	1	1

## APÉNDICE 2. TABLAS ESTADÍSTICAS

Valores Críticos de "t"					
Grados de Libertad (n-1)	t .100	t .050	t .025	t .010	t .005
1	3.078	6.314	12.706	31.821	63.657
2	1.886	2.92	4.303	6.965	9.925
3	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841
4	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604
5	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032
6	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707
7	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499
8	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355
9	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250
10	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169
11	1.363	1.796	2.201	2.718	2.106
12	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055
13	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012
14	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977
15	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947
16	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921
17	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898
18	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878
19	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861
20	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845
21	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831
22	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819
23	1.316	1.714	2.069	2.500	2.807
24	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797
25	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787
26	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779
27	1.314	1.703	2.052	2.472	2.771
28	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763
29	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756
Inf.	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576

Fuente: tomada de "Table of Percentage Points of the t-Distribution", calculados por Maxime Herrington, *Biométrica*, Vol. 32 (1941), p.300

## BIBLIOGRAFIA

- q Daft R. Steers R, "Organizaciones, el comportamiento del individuo y de los grupos humanos", Ed. LIMUSA, México, D.F.
  
  - q Chiavenato I. "Introducción a la teoría general de la administración", 3ra. Edición, Mc Graw Hill, 1989.
  
  - q Rodríguez V. Joaquín, "Como administrar pequeñas y medianas empresas", ECAFSA, p. 20
  
  - q Robbins Stephen P., "Comportamiento Organizacional", 8a. Edición, Prentice may, 1998
  
  - q Kennet Thomas "Conflict and Management"
  
  - q Hernández Sampieri, Roberto y otros, "Metodología de la investigación", Mc Graw Hill, 1991.
  
  - q K. Thomas, "conflicto y proceso de negociación en las organizaciones" en Manual de psicología industrial y organizacional, 2ª. Edición, volumen 3.
  
  - q [http:// www.cna.gob.mx](http://www.cna.gob.mx)
-

- q Bruno Martí "Relaciones Humanas" en  
<http://www.monografias.com/trabajos5/relhuman/relhuman.shtml>
  
  - q "Table of Percentage Point of the T Distribution", calculados por Maxime Herrington, *Biométrica*, Vol. 32 (1941), p. 300
  
  - q Administración privada en  
<http://www.gestiopolis.com>
  
  - q Administración pública en  
<http://unamosapuntos.com>
  
  - q Administración pública en  
<http://monografias.com>
  
  - q Administración privada en  
<http://www.lafacu.com>
-