



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
UNIDAD IZTAPALAPA

*DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA*

TESINA: ANÁLISIS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y  
MANEJO DE CONFLICTOS EN EL HOSPITAL ISSEMYM

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

INTEGRANTES:

MARTINEZ APARICIO SUSANA  
MORALES SABINO MARIBEL

MATRICULA:200321490  
MATRICULA: 200321505

ASESORA: LIC. ERNESTINA ZAPIAIN GARCÍA

---

México D.F. a 23 de Julio del 2004



**Casa abierta al tiempo**

---

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
UNIDAD IZTAPALAPA**

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA**

**TESINA: ANÁLISIS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y  
MANEJO DE CONFLICTOS EN EL HOSPITAL ISSEMYM**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

**INTEGRANTES:**

**MARTINEZ APARICIO SUSANA  
MORALES SABINO MARIBEL**

**MATRICULA:200321490  
MATRICULA: 200321505**

**ASESORA: LIC. ERNESTINA ZAPIAIN GARCÍA**

**México D.F. a 23 de Julio del 2004**

**AGRADECIMIENTOS:**

*A Dios por permitirme contar con el invaluable apoyo de mis Padres  
A la vida que me dio valor para seguir en este camino que me propuse  
A mis padres; Ana Y Saúl; por su gran apoyo, cariño y comprensión, sobre todo por su paciencia.  
A mis profesores por el esfuerzo que han hecho para transmitirme su conocimiento para mi formación profesional.*

*Maribel Morales Sabino*

*A mis padres por el apoyo y comprensión que me han brindado a lo largo de mi vida  
A mi hijo Irving por ser quien me ha impulsado a seguir  
A mi esposo por el apoyo brindado  
A Dios por las bendiciones que me ha dado  
Con cariño y admiración*

*Susana Martínez Aparicio*

## **INDICE**

<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1. CONCEPTO ECONÓMICO DE EMPRESA.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1.1. FINES QUE PERSIGUE UNA EMPRESA.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2. CONCEPTO JURÍDICO DE EMPRESA.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.1. PERSONAS FÍSICAS Y MORALES.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.2. EMPRESAS POPULARES EN MÉXICO.....</b>	<b>17</b>
<b>1.3. EMPRESA PRIVADA, EMPRESA PÚBLICA Y MIXTA.....</b>	<b>19</b>
<b>1.3.1. EMPRESA PRIVADA .....</b>	<b>19</b>
<b>1.3.2. EMPRESA PÚBLICA.....</b>	<b>19</b>
<b>1.3.3. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....</b>	<b>20</b>
<b>1.3.4. EMPRESA MIXTA.....</b>	<b>20</b>
<b>1.4. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS.....</b>	<b>21</b>
<b>1.4.1. EMPRESAS TRANSNACIONALES .....</b>	<b>21</b>
<b>1.5. SEGURIDAD SOCIAL.....</b>	<b>22</b>
<b>1.5.1. INSTITUTO DEL SEGURO SOCIAL.....</b>	<b>22</b>
<b>1.5.1.1. Como Es Considerado.....</b>	<b>22</b>
<b>1.5.2 INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DEL ESTADO DE MÉXICO Y MUNICIPIOS.....</b>	<b>23</b>
<b>1.5.2.1. Misión, Visión Y Objetivos.....</b>	<b>25</b>
<b>1.5.2.2. Reseña Histórica.....</b>	<b>29</b>
<b>1.5.2.3. Tiempos De Crecimiento.....</b>	<b>31</b>
<b>1.5.2.4. Al Día De Hoy.....</b>	<b>31</b>
<b>1.5.2.5 Estructura.....</b>	<b>31</b>
<b>1.5.2.6 organigrama.....</b>	<b>32</b>
<b>2.1- LIDERAZGO.....</b>	<b>35</b>
<b>2.1.1 ANTECEDENTES.....</b>	<b>35</b>
<b>2.1.1.1 Su Evolución.....</b>	<b>36</b>
<b>2.1.1.2 Una Definición Introductoria.....</b>	<b>38</b>

2.1.1.3 El Liderazgo; Resultado De Situaciones Específicas.....	39
2.1.2 CONCEPTO DE LIDERAZGO.....	40
2.1.2.1. Características Generales Del Liderazgo.....	41
2.1.3 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO.....	45
2.1.3.1 El Liderazgo Y Su Valor Social.....	46
2.1.4. CONCEPTO DE LÍDER.....	47
2.1.4.1 Una Concepción Según Bass.....	49
2.1.4.2 Una Concepción Según Naisbitt.....	49
2.1.4.3. El Papel Del Líder En La Empresa.....	51
2.1.5 FUNCIONES DE UN LÍDER.....	52
2.1.5.1. Estrategias De Un Líder.....	52
2.1.5.2. Características De Un Líder.....	53
2.1.5.3. Líder De Calidad.....	55
2.1.5.4. Dotes De Mando.....	60
2.1.6. TIPOS DE LÍDERES.....	64
2.1.6.1. Estilo Del Líder.....	68
2.1.6.2. Variables Que Determinan El Estilo De Un Líder.....	70
2.1.7. DIRECCION.....	70
2.1.1. Definición.....	71
1.7.2. Funciones De Dirección Eficiente.....	71
1.7.3. Funciones Directivas.....	72
2.1.8. ESTILOS DE LIDERAZGO.....	72
2.1.8.1 Teorías De Enfoques Tradicionales: .....	74
2.1.8.2. Enfoque Moderno.....	74
2.1.8.2.1. Teorías conductuales.....	75
2.1.8.2.2. Estudios de la Universidad de Ohio; el liderazgo conductual.....	77
2.1.8.2.2.1. La dimensión de “consideración”; sentimientos.....	78
2.1.8.2.2.2. La dimensión de “iniciativa para la estructura”.....	78
2.1.8.2.3. Estudios en la universidad de michigan.....	79
2.1.8.2.3.1. Teoría de mc. Gregor.....	80
2.1.8.2.3.2. Teoria de Stratuss y Sayles.....	81
2.1.8.2.3.3. La teoría de Evans y House.....	87
2.1.8.2.4. Modelos de dirección;.....	88
2.1.8.2.4.1. Modelo de Robert R. Blake y Jane S. Mounton.....	92

2.1.8.2.4.1.1. ¿Cómo se pierde y se gana el poder?.....	93
2.1.8.2.4.1.2. El Grid Gerencial O Administrativo.....	99
2.1.8.2.4.2. El modelo Fiedler.....	106
2.1.8.2.4.3. El modelo de Vroom Yetton .....	118
2.1.8.2.4.4. El modelo de Graen.....	119
2.1.8.2.4.5. Liderazgo situacional de hersey y blanchard.....	119
<b>2.2. LA COMUNICACIÓN.....</b>	<b>119</b>
<b>2.2.1. ANTECEDENTES.....</b>	<b>120</b>
<b>2.2.2. DEFINICIÓN.....</b>	<b>120</b>
<b>2.2.3. PROCESO DE COMUNICACIÓN.....</b>	<b>121</b>
2.2.3.1. Elementos De La Comunicación.....	122
2.2.3.2. Componentes De La Comunicación.....	122
<b>2.2.4. SU IMPORTANCIA .....</b>	<b>123</b>
<b>2.2.5. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES.....</b>	<b>124</b>
2.2.5.1. Trabajo Eficaz.....	125
2.2.5.2. Algunos Factores De Influencia.....	127
<b>2.2.6. TIPOS DE COMUNICACIÓN.....</b>	<b>128</b>
2.2.6.1. Por Su Forma De Ser.....	129
2.2.6.2. Por El Tipo De Receptor.....	131
2.2.6.3. Por Los Canales Que Sigue Y De Su Contenido.....	131
2.2.6.4. Por La Obligatoriedad Que Se Espera En La Respuesta.....	132
2.2.6.5. Por Su Sentido.....	132
<b>2.2.7. ESTILOS DE COMUNICACIÓN.....</b>	<b>133</b>
<b>2.2.8. MODELOS Y ENFOQUES. ....</b>	<b>134</b>
2.2.8.1. El Modelo De Shanon Y Weaver.....	135
2.2.8.2. Modelo De Goffman.....	136
2.2.8.3. Modelos Del Proceso De Comunicación En Masas.....	136
2.2.8.3.1. Modelo de Harold Lasswell.....	139
2.2.8.3.2. Modelo de Riley y Riley.....	143
2.2.8.3.3. Modelo de José Carlos Lozano .....	145
2.2.8.4. Enfoques positivistas y enfoques críticos.....	146
2.2.8.4.1. Enfoque positivista.....	148

2.2.8.4.2. Enfoque crítico.....	152
<b>2.3. MANEJO DE CONFLICTOS.....</b>	<b>152</b>
2.3.1. CONCEPTO DE CONFLICTO.....	154
2.3.2. CONCEPTO DE CONFLICTO EN UNA ORGANIZACIÓN.....	154
2.3.3. ELEMENTOS DEL CONFLICTO. ....	157
2.3.3.1. Factores Del Conflicto:.....	158
2.3.4. TIPOS DE CONFLICTO.....	161
2.3.4.1. Niveles De Conflicto.....	163
2.3.4.1.1. Conflicto Intrapersonal.....	164
2.3.4.1.2. Conflicto Interpersonal.....	165
2.3.4.1.3. Conflicto Intragrupos.....	167
2.3.4.1.4. Conflicto Intergrupos.....	168
2.3.4.1.5. Conflicto Competitivo.....	169
2.3.5. PROCESO DE UN CONFLICTO.....	171
2.3.5.1. ETAPA 1: OPOSICIÓN O INCOMPATIBILIDAD POTENCIAL.....	171
2.3.5.2. ETAPA 2: CONOCIMIENTO Y PERSONALIZACIÓN.....	172
2.3.5.3. ETAPA 3: INTENCIONES.....	173
2.3.5.4. ETAPA 4: COMPORTAMIENTO.....	174
2.3.5.5. ETAPA 5: RESULTADOS.....	175
2.3.6. VALORES DEL CONFLICTO.....	176
2.3.7. ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS.....	177
2.3.7.1. Técnicas De Solución de Conflictos.....	178
2.3.8. ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN.....	180
2.3.9. LAS TRANSICIONES EN EL PENSAMIENTO ACERCA DEL CONFLICTO.....	181
2.3.9.1. Enfoque Tradicional.....	182
2.3.9.2. Enfoque De Las Relaciones Humanas.....	183
2.3.9.3. Enfoque Interaccionista.....	184
2.3.9.3.1. El Conflicto Funcional Y Disfuncional.....	185
2.3.9.4. Cinco Formas De Manejo De Conflictos De Thomas Filman.....	186
<b>2.4. EVALUACIÓN.....</b>	<b>188</b>
2.4.1. QUÉ ES LA EVALUACION EN UNA ORGANIZACIÓN.....	190
2.4.1.1. Cómo Se Expresa La Evaluación.....	192
2.4.1.2. Métodos de evaluación.....	193

2.4.2. LOS PROBLEMAS DE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN Y DE CALIFICACIÓN.....	195
2.4.2.1. Los Problemas Humanos En La Evaluación.....	197
2.4.3 ¿QUIÉN HACE LA EVALUACIÓN?.....	197
2.4.3.1. El rol del analista/evaluador.....	198
2.4.3.2. Funciones.....	199
2.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	202
2.6 justificacion.....	203
2.7 objetivos.....	204
2.8preguntas de la investigación.....	205
2.9 hipotesis .....	208
3.0 variables.....	210
3.1 definiciones operacionales.....	211
3.2Definiciones conceptuales.....	214
3.3 muestra.....	218
3.4 diseño de cuestionarios.....	219
3.5 descripcion del instrumento.....	221
4. ANALISIS DE RESULTADOS Y CONCLUSION.....	232
5. ANEXOS.....	259
6. BIBLIOGRAFIA.....	284

## INTRODUCCION

Anteriormente, en el siglo XX, las organizaciones se valoraban por el capital; en el siglo XXI se valorarán por lo intangible: el talento y las habilidades del personal que integra dicha organización. En el siglo pasado era muy importante *tener*; ahora, en la era del conocimiento, lo importante es *ser*.

Así mismo, los líderes no pueden ejercer su rol a través de otros, se trate de asistentes, o comunicaciones indirectas. A un líder se le concede la habilidad de ejercer control, principalmente, al organizar personas y lograr una comunicación efectiva entre las mismas, con ello la toma de decisiones óptimas al objetivo de la empresa y de acuerdo a su contexto: interno y externo.

Por tanto, hoy en día las organizaciones para ser altamente competitivas ya no solo debe tener en cuenta aspectos de marketing sino, deben contar con buenos líderes, para la eficacia y eficiencia de las mismas. Son estos en quienes ahora se marcan los nuevos enfoques de competitividad: humanismo organizacional. Entre ellos encontramos a directores, gerentes, administradores, etc., los cuales son el elemento regulador de todas aquellas actividades que se realicen dentro de la organización, por lo que su desempeño y calidad son aspectos determinantes para el éxito de cualquier organización.

Consideramos que todo cambio estratégico empieza al interior de la organización, ya que es necesario que haya una colaboración e integración de todos los miembros que en ella participan; la participación de los mandos medios deben tener determinada capacidad de liderazgo que promueve de forma entusiasta al cambio necesario, sin que por ello haya un

sentimiento de imposición. Para ello el líder requiere de crear un ambiente de comunicación y saber como manejar conflictos, para alcanzar los objetivos planteados por la organización.

Dado los efectos globales, los lideres o mandos medios, también deben estar al día con los cambios que ocurren en todo su entorno

Es por ello que la formación de los directivos debe ser consciente y planeada, de manera que le permita adquirir las habilidades gerenciales necesarias para el mejor funcionamiento de su organización y que a su vez le permita desarrollar una buena interrelación entre los directivos y los trabajadores de la empresa.

Dado las circunstancias presentadas uno de los pasos iniciales que una organización debe hacer es conocer en que situación organizacional se encuentra: con qué tipo de líderes cuenta, como manejan sus conflictos, cual es su nivel de comunicación, y de ahí aplicar acciones de mejoramiento o corrección dependiendo de su situación específica.

Hay que considerar, también que, debido a que cada organización cuenta con características propias no siempre las acciones correctivas o de mejora funcionan de la misma forma.

Sin embargo puede haber determinadas situaciones que hagan que las empresas sean homogéneas o no, como la cultura de un país.

*Por ello, en la presente investigación trataremos de identificar algunos de los elementos que integran la función directiva del ISSEMYM, como son los estilos de: liderazgo, comunicación, comunicación interpersonal y manejo de conflictos; con el objetivo de observar si existen diferencias significativas entre los resultados obtenidos en la evaluación realizada en otras organizaciones, también públicas.*

El contenido de este material comprende: una reseña de la organización que se investigo: el Instituto Seguridad Social del Estado de México y Municipios (ISSEMYM); con el fin de conocer su función en el entorno en que se encuentra.

El segundo aspecto son las principales teorías que sirven de argumento a la presente investigación. Es decir, la literatura, enfoques teóricos y antecedentes en general de el liderazgo, manejo de conflicto y comunicación.

El tercer aspecto considerado es la descripción en que fue realizada la presente investigación. Es decir, la presentación, descripción y análisis de la problemática de las variables de la investigación. Conteniendo el planteamiento del problema, los objetivos de investigación, las hipótesis, la importancia y limitaciones del estudio, definiciones conceptuales y operacionales de cada una de las variables involucradas.

Además se menciona los sujetos estudiados, el material utilizado (los tres instrumentos de medición aplicados) y el procedimiento que se siguió en la búsqueda del conocimiento.

Por último al realizar Análisis de datos, mediante programas estadísticos, representaciones gráficas, esta investigación nos permite establecer conclusiones del tipo de liderazgo, manejo de conflictos y tipo de comunicación que se presenta en el Instituto Seguridad Social del Estado de México y Municipios (ISSEMYM); así como verificar si tiene alguna relación estos resultados con los obtenidos en otras organizaciones de nuestro país.

# CAPÍTULO 1

## MARCO DE REFERENCIA

## **1.1. CONCEPTO ECONÓMICO DE EMPRESA**

- La empresa es la unidad económica de base, en que se desenvuelve el proceso productivo.

En éste se combinan los factores productivos para conseguir un producto que obtenga el máximo beneficio: económico o social, según los casos.

Domínguez Vargas enuncia que existen cuatro factores de producción, entre ellos: el trabajo, la naturaleza y capital, se comprende que cada uno de ellos aisladamente, no podría producir nada, ya que en un terreno (naturaleza), un arado (capital) y el esfuerzo de un campesino (trabajo) no producirían nada sin la intervención de un elemento coordinador que los combine en forma adecuada. Este factor es la organización o empresa.

Se llamó empresario, primeramente, a aquel que compra los factores de la producción a un cierto precio, a fin de combinarlos y obtener un producto que se venderá a otro precio cuyo monto es inseguro en el momento que se produce.

También se dice que el empresario es un agente productivo, cuya función consiste en comprar los servicios de todos los otros agentes para combinarlos en un proceso productivo que engendre un producto cuyo valor posiblemente es mayor que la suma del valor de esos otros agentes.

- Luis Pazos dice que la empresa es la unidad de producción tipo en los sistemas de mercado.

En los sistemas centralmente planificados también funciona, pero bajo condiciones y características diferentes. La empresa surge cuando no es la misma persona quien aporta todos los factores de producción, sino son varios: unos aportan bienes, otros trabajan, otros coordinan y entre todos logran producir.

Para algunos, el empresario es sólo un trabajador que cumple con la función de coordinar los factores de la producción; para otros es además el principal responsable del triunfo o fracaso de la empresa y, por lo tanto, con funciones diferentes a las de un trabajador.

Hay quienes afirman que sólo se le puede dar el nombre de empresario a quien arriesga su dinero en una empresa, o sea, el capitalista.

El empresario en la actualidad, requiere de una preparación científica, es decir, un conocimiento teórico, sistemático y organizado de los fenómenos económicos, además de experiencia y creatividad; pues la empresa, en un mercado competitivo, necesita de cambios e innovaciones tan frecuentes y variables como las necesidades y gustos de los consumidores.

Las principales actividades del empresario son:

1.- La organización de la producción.

{ El diagnóstico de la situación económica.

{ El establecimiento del plan de acción.

{ La organización administrativa.

{ El control de la ejecución del plan.

2.- El asumir riesgos.

- { No tiene ninguna certidumbre sobre la venta de sus productos.
- { Sus instrumentos de producción pueden volverse obsoletos.
- { Su éxito se traduce en la obtención de un beneficio.
- { Sus errores y su incapacidad son sancionados con pérdidas o con la quiebra.

3.- El ejercicio de funciones administrativas<sup>1</sup>.

- { Plantación
- { Organización
- { Selección de personal con el que laborara
- { Dirección
- { Control

Esto se debe a que el empresario es el que toma las decisiones dentro de una unidad de producción. Debe buscar fórmulas mediante las cuales pueda ejercer su autoridad con la mínima coacción y máxima cooperación de sus subordinados.

El empresario, por lo tanto debe desarrollar habilidades administrativas como lo son que le permitirán tener una visión más completa acerca de su negocio.

### **1.1.1. FINES QUE PERSIGUE UNA EMPRESA**

---

<sup>1</sup>Goad, Tom W. El profesional en desarrollo de recursos humanos. Ed. CECSA, 1992. Cap. 9

£ Las empresas se forman con la finalidad principal y primordial de obtener un lucro y una ganancia. El lucro es la causa y fin de las empresas. Una empresa que no obtiene ganancias no cumple con su finalidad (nos referimos a las empresas privadas que funcionan en un sistema de mercado).

£ La función social de la empresa es producir bienes y servicios para la comunidad. Cuando una empresa da a la comunidad más bienes y servicios que aquellos que utilizó en el proceso de producción, la empresa cumple con su función social.

Al producir riqueza la empresa, cumpliendo con su función social, una empresa puede cumplir con:

£ Otras funciones que son consecuencia de la obtención de lucro:

- ✓ Ser vínculo de creación y distribución de la riqueza.
- ✓ Crear empleos.
- ✓ Mejorar el nivel de vida de los trabajadores a través de prestaciones e incentivos.
- ✓ Generar impuestos.

£ Al generar impuestos, una empresa, está aportando medios al gobierno para llevar adelante obras de infraestructura, como carreteras, calles, etc.

Una empresa que trabaja con pérdidas absorbe más riqueza de la que crea. Todas las personas que trabajan en una empresa que opera normalmente con pérdidas, viven de otros trabajadores y empresas eficaces.

La empresa es un fenómeno económico que responde a una necesidad. Los hombres forman empresas cuando no tienen los suficientes recursos individuales para lograr una producción mayor y más eficiente. Un solo hombre puede lograr una producción de bienes y servicios: aporte la tierra, capital, trabajo y coordina la producción.

**Sin embargo se entiende por empresa, actualmente, la reunión de varias personas que aportan los diversos recursos necesarios para producir y que esperan obtener una ganancia o lucro.**

Una empresa se caracteriza por:

La existencia de un patrimonio.

La combinación de los factores de producción.

La distinción entre los sujetos que aportan los factores de producción.

La venta en el mercado de los productos obtenidos.

La magnificación del beneficio o lucro.

Pero uno de los puntos más importantes a considerar es que: las empresas triunfan o fracasan según la preferencia que le dan los consumidores de los productos, es decir

## **1.2. CONCEPTO JURÍDICO DE EMPRESA**

Una de las formas que un país pueda tener control y conocimiento de las empresas que contiene, es mediante su regulación formal, jurídicamente, lo cual permite que haya normas y reglamentos, leyes<sup>2</sup> en sí, que condicionen y estandaricen las formas de permanencia

---

<sup>2</sup> Ley general de sociedades mercantiles, código de comercio, etc.

empresarial, lo que permitirá evitar conflictos económicos y generará una correcta comunicación, conceptual, entre empresarios y gobierno.

Por ello; a pesar de que Empresa generalmente es considerada: Unidad Económica; una de las formas que en México definen Jurídicamente a una empresa es:

**Las personas físicas o morales que realicen actividades comerciales, industriales o de servicios, en uno o varios establecimientos, con exclusión de locatarios de mercados públicos que realicen exclusivamente ventas al menudeo, y personas físicas que efectúen actividades empresariales en puestos fijos o semifijos ubicados en la vía pública, o como vendedores ambulantes.<sup>3</sup>**

### **1.2.1. PERSONAS FISICAS Y MORALES.**

Personas físicas:

La capacidad jurídica de las personas físicas se adquiere por el nacimiento y se pierde por la muerte; pero desde el momento en que un individuo es concebido, entra bajo la protección de la ley y se le tiene por nacido para los efectos declarados en las leyes.<sup>4</sup>

Personas morales:

Son personas morales<sup>5</sup>:

- I. La Nación, los Estados y los Municipios;
- II. Las demás corporaciones de carácter público reconocidas por la ley;
- III. Las sociedades civiles o mercantiles;

---

<sup>3</sup> Ley de cámaras empresariales y sus confederaciones

<sup>4</sup> Código Civil Federal, Título primero

<sup>5</sup> Código Civil Federal, Título segundo

IV. Los sindicatos, las asociaciones profesionales y las demás a que se refiere la fracción XVI del artículo 123 de la Constitución Federal;

V. Las sociedades cooperativas y mutualistas;

VI. Las asociaciones distintas de las enumeradas que se propongan fines políticos, científicos, artísticos, de recreo o cualquiera otro fin lícito, siempre que no fueren desconocidas por la ley.

VII. Las personas morales extranjeras de naturaleza privada, en los términos del artículo 2736.

Agregado al concepto mencionado de empresa, las actividades que se realicen deben ser lícitas es decir que no vayan contra las leyes de convivencia, respetando los derechos e integral de los demás<sup>6</sup>, que enmarcan las leyes federales.

### **1.2.2. EMPRESAS POPULARES EN MÉXICO**

Particularmente hay que considerar que en México, una de las formas que ha alcanzado más popularidad es la llamada sociedad anónima, la cual contiene las siguientes características:

Sociedad anónima es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.

Tiene responsabilidad limitada. En donde las personas que aportan capital para una sociedad anónima sólo arriesgan la cantidad aportada, pero no responden con sus demás bienes.

---

<sup>6</sup> Garantías ciudadanas que contempla la Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos

Es negociable. Por medio del sistema de acciones se puede vender, dar en garantías o negociar total o parcialmente la inversión, sin necesidad de efectuar algún movimiento o división física en los bienes e instrumentos de producción de la empresa.

Las acciones en que se divide el capital social de una sociedad anónima estarán representadas por títulos nominativos que servirán para acreditar y transmitir la calidad y los derechos de socio, y se regirán por las disposiciones relativas a valores literales, en lo que sea compatible con su naturaleza y no sea modificado por la presente Ley de Sociedades Mercantiles..

Se pueden procurar recursos con mayor facilidad que una persona el emitir acciones u obligaciones.

La administración de la sociedad anónima estará a cargo de uno o varios mandatarios temporales y revocables, quienes pueden ser socios o personas extrañas a la sociedad.

Debido a las características que en términos generales se explican una sociedad anónima es identificada con las siglas S. A. con las cuales se dan por hecho que comprende cada una de las virtudes que enmarca la Ley.<sup>7</sup>

Pero hay que estar bien claros que en México se cuenta con otros tipos de empresas consideradas jurídicamente que en sus mismas leyes describen<sup>8</sup>, por ello es necesario dar una revisión a las mismas para saber dentro de cual tipo se puede clasificar nuestra empresa, por cuestiones de espacio no entraremos en más detalle.

---

<sup>7</sup> Ley General de Sociedades Mercantiles, de México.

<sup>8</sup> Sociedad en nombre colectivo; Sociedad en comandita simple; Sociedad de responsabilidad limitada; Sociedad anónima; Sociedad en comandita por acciones, y Sociedad cooperativa.

### **1.3. EMPRESA PRIVADA, EMPRESA PUBLICA Y MIXTA**

Existen dos clases fundamentales de empresas capitalistas: la empresa privada y la administración pública (empresa pública).

#### **1.3.1 EMPRESA PRIVADA**

Se considera empresa privada a aquella que contiene las siguientes características:

- ✓ Los propietarios son personas físicas, y en su caso morales.
- ✓ Libertad de acción del empresario en los métodos productivos, aunque sometido a ciertas limitaciones referentes a la naturaleza del producto, las condiciones laborales, el sistema de precios etc.
- ✓ Los bienes y servicios que produce están destinados a un mercado, la reacción del cual es un elemento de riesgo de la gestión de la empresa.
- ✓ Las relaciones de la empresa con las demás se rigen en cierta forma, más o menos amplia, por la competencia.

#### **1.3.2. EMPRESA PÚBLICA**

En las empresas públicas el Estado es el único propietario y empresario. En algún caso se han creado con fines de lucro, como los monopolios fiscales.

Por lo general, en los sistemas capitalistas, estas empresas se crean con el fin de asegurar a la población ciertos bienes o servicios a precios lo más bajos posible, aunque se produzcan pérdidas, como en el caso de los ferrocarriles.

#### **1.3.3. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Por lo tanto, la administración pública ha surgido como instrumento del poder para regular la marcha de las empresas privadas, lo que ha creado frente a éstas un sector público o semipúblico en que el Estado, en grados diversos, actúa como empresario.

#### **1.3.4. EMPRESA MIXTA**

Si junto a la del Estado hay aportación de los particulares, ya sea en la dirección o en la propiedad, o en ambas, tendremos la empresa mixta.

**EMPRESAS NACIONALIZADAS** Cuando el Estado se hace cargo de una empresa privada da lugar a las llamadas empresas nacionalizadas.

Los partidarios de las teorías socialistas, sostienen que para lograr el uso más racional y justo de los medios de producción y alcanzar el bienestar colectivo, debe ser el Estado el único o principal empresario.

**LAS EMPRESAS DE PARTICIPACIÓN ESTATAL** son aquellas en las que el gobierno participa como accionista mayoritario (51% o más), o tiene la facultad de nombrar miembros del consejo de administración, junta directiva, presidente, gerente o director.

#### **1.4. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS**

Las empresas pueden ser productoras de bienes o de servicios, y por el sector en el que sirven, pueden ser agrícolas, industriales, de transformación, mineras o de servicios (de transporte, bufetes, escuelas, espectáculos, bancarias, comerciales, etc.). Por su radio de acción pudieran clasificarse en: locales, regionales, nacionales, multinacionales, transnacionales y hasta mundiales.

Algunos criterios para clasificar las empresas son:

1. Según la actividad productiva a que estén dedicadas.
  - ✓ Empresas productoras de bienes y servicios.
  - ✓ Empresas agrícolas, industriales y comerciales.
  
2. Según la procedencia de su capital :
  - ✓ Empresas privadas,.
  - ✓ Empresas estatales.
  - ✓ Empresas mixtas.

#### **1.4.1. EMPRESAS TRANSNACIONALES**

A raíz de las modernas comunicaciones, el progreso tecnológico, la producción a gran escala y el gran auge económico en los países avanzados, sus unidades de producción han desbordado las fronteras nacionales y exportan a otros países, no sólo bienes y servicios, sino unidades de producción o empresas. Este fenómeno ha dado lugar a lo que actualmente se ha denominado "empresas transnacionales".

**Las empresas transnacionales son aquellas cuyos centros de producción y venta se encuentren en varios países, y su control y dirección provienen básicamente de uno.**

## **1.5. SEGURIDAD SOCIAL**

La seguridad social tiene como finalidad garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo.

La realización de la Seguridad Social esta a cargo de entidades o dependencias públicas, federales o locales y de organismos descentralizados, conforme a lo dispuesto por la Ley del Seguro Social y demás ordenamientos legales sobre la materia.<sup>9</sup>

### **1.5.1. INSTITUTO DEL SEGURO SOCIAL**

El Seguro Social es el instrumento básico de la seguridad social, establecido como un servicio público de carácter nacional en los términos de la Ley del Seguro Social, sin perjuicio de los sistemas instituidos por otros ordenamientos.

La organización y administración del Seguro social en los términos consignados en esta Ley, están a cargo del organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios de integración operativa tripartita, en razón de que a la misma concurren los sectores públicos, social y privado, denominado Instituto Mexicano del Seguro Social, el cual tiene también el carácter de organismo fiscal autónomo.

#### **1.5.1.1. Como Es Considerado**

---

<sup>9</sup> Ley del seguro social

La Institución goza de un prestigio que se ha conseguido a lo largo de su existencia y se ha logrado por el personal que lo integra, por su equipo de trabajo que continúa luchando para que este prestigio continúe. Ya que este equipo de trabajo, habrá de seguir cultivando el respeto y la confianza de los Usuarios, ya que ellos son la razón de la existencia del ISSEMYM.

## **1.5.2. INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DEL ESTADO DE MÉXICO Y MUNICIPIOS**

El mandato del ISSEMYM es otorgar a los derechohabientes las prestaciones obligatorias y potestativas de manera oportuna y con calidad, esto permite continuar trabajando en pos de la idea de pensar que la seguridad social es elemento fundamental de un mundo mejor.

### **1.5.2.1. Misión, Visión Y Objetivos**

**MISIÓN:** El Instituto de Seguridad Social del Estado de México y Municipios tiene como finalidad, proporcionar a los derechohabientes, calidad en los servicios médicos, garantizando a los servidores públicos que opten por el retiro, el pago oportuno de su pensión, así como de las demás prestaciones relacionadas con la seguridad social, siempre con la certeza de que estos servicios sean proporcionados con calidez.

**VISIÓN:** Ser un sistema de seguridad social que garantice un presente y un futuro a los servidores públicos y a sus familias, además de obtener el reconocimiento de ellos, como prestadores de servicios de calidad, confiables y oportunos.

Para cumplir con la misión y visión, el ISSEMYM tiene los siguientes **objetivos:**

I. Otorgar a los derechohabientes las prestaciones que establece la presente ley de manera oportuna y con calidad;

II. Ampliar, mejorar y modernizar el otorgamiento de las prestaciones que tiene a su cargo;

III. Contribuir al mejoramiento de las condiciones económicas, sociales y culturales de los derechohabientes.

Para el logro de sus fines, el Instituto tendrá las siguientes atribuciones:

I. Cumplir los programas que apruebe el Consejo Directivo, a fin de otorgar las prestaciones que establece esta ley;

II. Recibir y administrar las cuotas y aportaciones del régimen de seguridad social, así como los ingresos de cualquier naturaleza que le correspondan;

III. Invertir los fondos y reservas de su patrimonio, conforme a esta ley y a sus disposiciones reglamentarias;

IV. Adquirir, enajenar y arrendar los bienes muebles e inmuebles que sean necesarios;

V. Celebrar convenios en las materias de su competencia con instituciones internacionales, nacionales o estatales de seguridad social;

VI. Las demás que le confiere esta ley y otros ordenamientos legales.

### 1.5.2.2. Reseña Histórica

Los servicios del ISSEMYM tienen sus orígenes en 1946, cuando por las gestiones realizadas por parte de las organizaciones representativas de los servidores públicos, específicamente por el Sindicato de Trabajadores del Estado de México ante el entonces Gobernador Constitucional, Licenciado Alfredo del Mazo Vélez, se establecen las bases institucionales para la evolución de la seguridad social en la entidad, promulgando por decreto número 24 de la XXXVIII Legislatura local la Ley de Pensiones para Empleados del Estado de México y Municipios, esta ley entra en vigor el 17 de junio de 1951, mandato fundacional que crea el organismo público descentralizado denominado Dirección de Pensiones del Estado de México, recayendo su conducción en el Profesor Santiago Velasco Ruiz, a quien se le ha considerado como uno de los precursores de la seguridad social en la entidad.

Los servicios médicos en el Instituto inician con la adquisición de un inmueble en 1954 que serviría como la primera unidad médica, conocida como la Policlínica de Toluca.

En diciembre de 1956, con el propósito de ampliar su cobertura, la XXXIX Legislatura del Estado, aprueba la incorporación del Departamento Médico Asistencial a la Dirección de Pensiones del Estado de México y se crea también la Comisión Administrativa Mixta, mediante la Ley de Servicios Médicos y Asistenciales para los Empleados del Gobierno del Estado de México y Municipios.

En 1967 se determina la construcción de una nueva unidad hospitalaria y de consulta externa, a un costado de la Alameda Central de la ciudad de Toluca, sustituyendo la anterior, lo que permitió ampliar los espacios y los servicios proporcionados.

La creciente demanda de la población derechohabiente, da como resultado que en 1969, durante la gestión del C. Gobernador Constitucional licenciado Juan Fernández Albarrán, se transforme la Dirección de Pensiones, en el actual Instituto de Seguridad Social del Estado de México y Municipios, mediante el Decreto que da lugar a la Ley de Seguridad Social para los Servidores Públicos del Estado de México, de sus Municipios y de los Organismos Coordinados y Descentralizados.

Los avances y complejidad del entorno hacen necesario la modificación de la Ley en dos ocasiones más, la primera en 1994, que viene a fortalecer las funciones médicas y las prestaciones socioeconómicas, replanteando la cobertura de sus servicios.

A finales del año 2001, un estudio profuso de la seguridad social en nuestra entidad y a la luz de los cambios del contexto, se producen acciones trascendentales que modifican el marco normativo del Instituto, dando lugar a una nueva Ley, que abroga la de 1994. Esta Ley permite al Instituto, entre otros aspectos notables, ampliar la cobertura para los hijos de los servidores públicos que continúen estudiando a fin de que puedan permanecer como derechohabientes hasta los 25 años; dar un enfoque integral a los servicios de salud, con una visión preventiva y de corresponsabilidad entre el Instituto y sus derechohabientes, pero principalmente ofreciendo siempre un servicio de calidad, eficiente y cálido; establecer la creación de un seguro facultativo, con la finalidad de extender los servicios de salud a descendientes o ascendientes de los servidores públicos, mediante el pago de una cuota; dar

el acceso inmediato a los servicios de maternidad, sin tener que esperar seis meses de cotización del servidor público; y, reglamentar los riesgos de trabajo.

En cuanto a lo relacionado con las pensiones, con este nuevo ordenamiento, se crea en la entidad un esquema novedoso para reconocer las condiciones del mercado laboral, con el propósito de evitar la pérdida de algunos derechos del trabajador que se suceden cuando cambia de trabajo, por lo que mediante la firma de convenios, se podrán trasladar los años de servicio acumulados en otros sistemas de seguridad social.

Las pensiones se basan en un régimen mixto que comprende un sistema solidario de reparto y uno de capitalización individual, el primero se otorga de fondos que se constituyen en una reserva común como pensión a los servidores públicos que cumplan con los requisitos que marca la Ley y esto contempla la pensión por jubilación, la pensión de retiro por edad y tiempo de servicio, pensión por inhabilitación; pensión por retiro en edad avanzada y la pensión por fallecimiento.

El sistema de capitalización individual es un régimen cuyo propósito es crear una cuenta individual de cada uno de los servidores públicos afiliados al régimen de seguridad social que otorga el Instituto, que le permita ahorrar y contar con un ingreso adicional en su retiro. Esta Ley a la que se ha hecho referencia, fue aprobada el 3 de enero de 2002 y entró en vigor a partir del 1 de julio del mismo año. En este mismo año en el mes de agosto, y dadas las demandas de la población derechohabiente, el acelerado desarrollo tecnológico y los avances en la medicina, entre otros factores, con la presencia del Gobernador de la entidad, licenciado Arturo Montiel Rojas y del Presidente de la República licenciado Vicente Fox Quezada se inaugura el Centro Médico ISSEMYM.

En materia de servicios de salud cuenta con el Centro Médico, dos hospitales de concentración, uno en la ciudad de Toluca y otro en Naucalpan, específicamente en Satélite; el primero de ellos en un periodo de transición para convertirse en una clínica que proporcione consulta externa especializada, en especial para pacientes con padecimientos de tipo crónico-degenerativos.

Se cuenta con un Hospital Materno Infantil, ubicado también en la ciudad de Toluca; en el municipio de Ecatepec, contamos con un hospital de Diagnóstico Especializado; en todo el territorio estatal contamos con 6 hospitales regionales; 9 clínicas regionales, 10 clínicas de consulta externa, 46 consultorios propios y 3 atendidos por médicos particulares al servicio de nuestros derecho-habientes.

Para el otorgamiento de las prestaciones socioeconómicas, principalmente para pensiones y créditos, el Instituto cuenta con 2 unidades y 8 oficinas de Atención a Derechohabientes, que nos han permitido acercar los servicios de atención, trámites y gestión a todo el estado de México.

En cuanto a la infraestructura para las prestaciones sociales culturales y asistenciales el ISSEMYM, cuenta a la fecha con 3 centros vacacionales, 2 estancias para el desarrollo infantil, un centro asistencial para pensionados y 6 centros comerciales; así como farmacias y ópticas para apoyar la economía de los servidores públicos.

Así, este es nuestro ISSEMYM, una institución que con sus más de cincuenta años de operación se ha convertido en una organización valorada y reconocida por su esencia central que ha sido y será siempre la de servir.

### **1.5.2.3. Tiempos De Crecimiento**

El antecedente remoto del Centro Médico ISSEMYM es, sin lugar a duda, la entrañable Policlínica, conocida desde hace más de 33 años por los servicios médicos especializados que ha proporcionado a la población derechohabiente del Instituto.

El 14 de julio de 1968 asume por oposición el cargo de Director de la Policlínica el Dr. Antonio Gómez Bautista, sustituyendo al Dr. Emilio Olvera García quien había dirigido la primera unidad médica fundada en el Instituto. El número de derechohabientes en ese año era de 5,080 y la Policlínica Toluca inicialmente operó con nueve médicos generales, diez especialistas, tres pasantes, una química de laboratorio y un director.

Entre los meses de mayo y octubre de 1974 se realiza una ampliación de la Policlínica Toluca y, en ese mismo año, surgen los primeros egresados internos de postgrado, al ser reconocidos por la Universidad Autónoma del Estado de México, es así como nace la primera jefatura de enseñanza formal.

En 1979, la Policlínica se constituye en el hospital por excelencia del Instituto, contando con treinta especialidades y transformándose en el Hospital de especialidades Toluca y en 1997 con el proceso de regionalización se oficializa como Hospital de Concentración Toluca.

El 2001 es un año para el Instituto de decisiones trascendentales, se elabora una nueva legislación y se diseña el proyecto para una unidad médica altamente especializada. Lo anterior, resultado de los estudios de población, así como el comportamiento de la morbi-mortalidad, la demanda de los servicios en el segundo nivel de atención y el incremento en

los servicios subrogados hacia institutos nacionales, permiten fundamentar la construcción de un centro médico en el Valle de Toluca.

Así, los esfuerzos institucionales con el apoyo del gobierno de la entidad, se construye el Centro Médico ISSEMYM, el cual es inaugurado el 27 de agosto del año 2002, por el presidente de la República.

El Centro Médico ISSEMYM es el primero en su tipo en la entidad, al cual acceden desde cualquier punto del estado de México los derechohabientes del Instituto, para ser atendidos en 36 especialidades y subespecialidades.

La visión del ISSEMYM ha sido la de constituirse en el sistema de salud mejor integrado y con cobertura estatal, reconocido por la alta preparación y capacidad profesional de su cuerpo médico, la tecnología de su plataforma de servicios clínicos, el mejor servicio y la atención más cálida; y, gracias a su programa de crecimiento y expansión de la capacidad instalada, así como el continuo enfoque a la excelencia administrativa, tecnológica y humana el Centro Médico ISSEMYM ocupa, desde sus inicios, una posición de liderazgo en la entidad.

Sus cinco niveles de una arquitectura moderna, albergan 200 camas censables, 60 camas camilla, 8 quirófanos y 40 consultorios. Cuenta con áreas de diagnóstico y atención especializada y en su primera etapa trabaja con 800 plazas de personal médico, paramédico y administrativo seleccionado y capacitado para ofrecer servicios de calidad.

#### 1.5.2.4. Al Día De Hoy

Con 53 años de servicios interrumpidos, el ISSEMYM ha superado los momentos más difíciles que se derivaron ya sea de su propia situación o de los eventos nacionales.

A pesar de las deficiencias, sigue siendo recurso invaluable para la salud y el bienestar de los trabajadores mexicanos y se enfrenta decididamente al reto de construir la seguridad social mexicana del próximo siglo.

#### 1.5.2.5. Estructura



Consejo Técnico



Dirección



Unidad de Desarrollo y Calidad



Unidad de Educación e Investigación Médica



Unidad de Trabajo Social y Relaciones Públicas



Unidad de Epidemiología Clínica e Información Médica



Subdirección Médica



Coordinación de Urgencias y Terapia Intensiva



Coordinación de Preconsulta y Consulta Externa



Coordinación Quirúrgica



Coordinación Médica



Coordinación de Laboratorios y Gabinetes



Coordinación de Administración y Finanzas



# CAPÍTULO 2

## MARCO TEORICO

## **2.1- LIDERAZGO.**

El liderazgo es un fenómeno de orden sociológico, ya que considera una relación dual: líder-seguidores; pero también es un fenómeno psicológico donde se deja ver fascinación, idealización, identificación, etc., del grupo de seguidores para con el líder. En esta relación están presentes el control, el status, pero sobre todo el poder.

La administración ha intentado entender este fenómeno, sobre todo con un fin pragmático, y ha construido diferentes teorías, las cuales ayudan sobre todo a los gerentes en las organizaciones a tener una mejor dirección sobre su personal y procesos determinados.

Pero el fenómeno no está totalmente comprendido, por cuestiones contextuales y sobre todo culturales.

### **2.1.1. ANTECEDENTES.**

Desde que el hombre apareció sobre la faz de la tierra se encontró sometido por las necesidades que le obligaron a buscar los recursos indispensables para sobrevivir. El instinto natural de agrupación y las dificultades para satisfacer sus necesidades, lo hicieron unirse con sus semejantes y formar grupos. Cada individuo tenía un puesto específico para satisfacer a todos los miembros, y como consecuencia para ser más eficientes, los individuos tendían a seguir a aquellos en quienes veían una forma de satisfacer sus necesidades.

### **2.1.1.1. Su Evolución.**

En un principio la gente seguía a los más fuertes porque ellos les brindaban protección, posteriormente seguían a los más viejos debido a sus experiencias, después a los carismáticos debido a su capacidad de conducir y motivar a la gente, etc.

Por lo tanto, cuanto más sepa, la persona que pretenda un papel de liderazgo, respecto a que estimula a sus subordinados y cómo operan estos estímulos es probable que sea más efectivo como líder.

De esta forma, encontramos las primeras teorías sobre liderazgo desde la época de los antiguos griegos y romanos con la teoría del “Gran Hombre”, que dice que los líderes nacen y no se hacen; esto con base a las investigaciones sobre rasgos de personalidad, por lo que surge la escuela conductista de la psicología que dice que el líder no nace con todos esos rasgos personales, solo con características físicas genéticas y hábitos de buena salud.

Después de una creciente desilusión con los enfoques de “Gran Hombre” y el de rasgos para comprender el liderazgo, se volvió la atención al estudio de situaciones y a la creencia de que los líderes son producto de situaciones determinadas.

Es por ello que el origen del liderazgo también se asocia a la función directiva y el hecho de ser eficaz en sus actividades. La función gerencial de dirección se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y el grupo.

Las ciencias de la conducta, son las principales contribuciones a la administración para explicar factores como la motivación, la comunicación o la creatividad, que es otro de los factores que desempeña un papel importante en la administración de los trabajadores.

Ejemplo de lo anterior son los gerentes, mediante el ejercicio de sus funciones directivas, ya que ayudan a las personas a ver como pueden satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial, al mismo tiempo que contribuyen a la realización de las metas de una organización. Por tanto, los gerentes deberán entender los roles o papeles asumidos por los trabajadores y la naturaleza humana acerca de la individualidad de las personas y sus personalidades. No se puede hablar sobre la naturaleza de las personas a menos que se considere al individuo integral, no solamente con características separadas distintivas, como el conocimiento, actitudes, habilidades o rasgos de la personalidad, la dignidad y el respeto.

Teniendo, por lo tanto, como el principio del liderazgo, el hecho de que las personas tienden a seguir a aquellos que, en su opinión, les ofrecen una medida para satisfacer sus metas personales, cuanto más entiendan los gerentes o coordinadores de grupos qué motiva a sus subordinados, cómo operan estas motivaciones y cuanto más reflejen este entendimiento en sus acciones gerenciales, mayores probabilidades habrá de que sean eficaces como líderes.

### **2.1.1.2. Una Definición Introductoria**

El liderazgo en cuanto a la posición orgánica se puede definir como la conducta, el conjunto de rasgos y aptitudes que caracterizan a una persona para conducir el interés o la conducta de un grupo al objetivo que se pretende.

Chiavenato lo define como "una cualidad personal que proporciona deseo y esfuerzo de cooperación para lograr un objetivo". Un liderazgo exitoso requiere un comportamiento que una e impulse a los seguidores hacia objetivos específicos en situaciones particulares.

Por otra parte, se han llevado a cabo gran cantidad de estudios con base en la premisa de que el liderazgo se ve en gran medida afectado por la situación en la que surge el líder y en la que opera.

El que éste sea un enfoque persuasivo queda ejemplificado por la situación que permitió el surgimiento de Hittler en Alemania en los años 1930, el anterior surgimiento de Musolini en Italia, el surgimiento de F.D. Roosevelt en la Gran Depresión de 1930 en Estado Unidos y el surgimiento de Mao-Tse-Tung en China en el periodo siguiente a la Segunda Guerra Mundial.

Este enfoque para el liderazgo acepta que existe una interacción entre el grupo y el líder y apoya la teoría de los seguidores que se refiere a que las personas tienden a seguir a quienes perciben (en forma precisa o imprecisa) como un medio para lograr sus propios deseos

personales. Entonces, el líder es la persona que identifica estos deseos y hace cosas, o emprende programas, diseños para satisfacerlos.

Dicho enfoque multidimensional para el liderazgo se detecto en forma temprana en los estudios de Stogdill y asociados cuando descubrieron al analizar 470 oficiales de la marina que ocupaba cuarenta y cinco puestos diferentes, que su habilidad de liderazgo estaba afectada en gran medida por factores situacionales tales como sus puestos, el medio ambiente de la organización en el que operaban y las características de las personas que debían dirigir.

Así pues, estas teorías sobre rasgos de personalidad perderían mucha influencia. Antes de 1949, la mayor parte de los estudios eran sobre este aspecto, pero resultaban estudios que variaban mucho en cuanto a sus resultados y no explicaban lo que era un líder.

Debido a su importancia para todo tipo de acciones de grupo, no es sorprendente encontrar una cantidad considerable de investigaciones y teoría con respecto al liderazgo, casi todo ello realizado en el periodo que comienza con la Segunda Guerra Mundial. Los estudios han aumentado en mayor número conforme pasan los años.

### **2.1.1.3. El Liderazgo; Resultado De Situaciones Específicas.**

Posteriormente se realizaron otro tipo de estudios dirigidos hacia las situaciones y contingencias de su medio con la creencia de que los líderes son producto de situaciones específicas, es decir, el líder actúa de acuerdo a la situación y utiliza a aquellos elementos que se adecuan más en el momento preciso en el cual opera.

El liderazgo es un fenómeno fundamental en la vida social, pudiéndolo ejercitar una sola persona o un grupo. Todos los grupos humanos conocen el liderazgo, cuya finalidad es hacer que el grupo actúe con más eficacia y con más rapidez en sus luchas con el medio ambiente. Sin embargo, en diversas culturas, a la necesidad de liderazgo los súbditos responden con sentimientos muchas veces completamente opuestos; en lugar de admiración, lealtad, fidelidad, entrega, puede ser desconfianza, rechazo y resentimiento lo que se ofrezca a los respectivos líderes.

Es por esta razón que la sociología actual investiga, prescindiendo de todo juicio de valor, formas y condiciones de liderazgo.

Los conceptos de liderazgo y líder son aplicados a todo grupo, por muy elemental que sea, y no solo a tipos prominentes de líderes.

Las investigaciones sociológicas de los pequeños grupos han examinado, aproximadamente desde 1950, innumerables variaciones del fenómeno del liderazgo, indicando que debe ser concebido como un problema de interacción, que está relacionado con la estructura del grupo que va a seguir al líder. Por lo tanto, se deduce que los líderes inspiran y guían a individuos o grupos políticos.

Por lo tanto, en términos generales, las personas (líderes) dotadas de esta aptitud:

- ✓ Articulan y despiertan entusiasmo en pos de una visión y una misión comprometidas.

- ✓ Se ponen a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera que sea su cargo.
- ✓ Orientan el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad.
- ✓ Guían mediante el ejemplo.

### **2.1.2. CONCEPTO DE LIDERAZGO**

De acuerdo con la explicación anterior, no podemos hablar de un término o definición universal y específica del liderazgo, ya que liderazgo, entonces depende de las cualidades específicas de cada persona y el entorno donde se desarrolle.

Sin embargo, es preciso tener una concepción general de varias definiciones para saber en que términos relacionaremos el liderazgo frente a nuestras propias condiciones específicas y de nuestro entorno.

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

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

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

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

De lo anterior podemos destacar palabras clave, que nos permiten comprender y/o visualizar el concepto de liderazgo, como características interesantes a él, como lo son: **proceso, habilidad, influir, dirigir, orientar.**

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

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

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

Cabe hacer mención que en la medida en que el tiempo ha transcurrido y las organizaciones se han desarrollado, el liderazgo y las formas, y características de éste obtienen éxito en la medida en que éste mismo cambia.

El liderazgo es una parte importante de la administración, pero no lo es todo. Los gerentes deben planear y organizar, por ejemplo el papel primario de un líder es influir en los demás

para que traten de alcanzar con entusiasmo sus metas y objetivos establecidos, sin embargo la manera de influir en los demás para alcanzar dichos objetivos no es una tarea fácil, es un proceso muy complejo y multifacético de las relaciones humanas.

A continuación, con otra perspectiva, se describen algunas de las definiciones que se tienen sobre liderazgo.

*“Es el comportamiento de algunos miembros del grupo, o de la organización, que crea o modifica los principios y valores básicos de dicho grupo<sup>10</sup>”*

*“Es el arte de combinar seducción y organización<sup>11</sup>”*

*“Es el arte de gestionar voluntades<sup>12</sup>”*

*“Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar los objetivos<sup>13</sup>”*

Con estas definiciones podemos decir que el liderazgo es:

**“Un arte que crea, seduce o modifica los valores de un grupo para alcanzar objetivos”.**

---

<sup>10</sup> Consultoría de procesos pag. 84

<sup>11</sup> (Mateo, Juan-Valdano Jorge, Liderazgo, Pag. 42)

<sup>12</sup> (Idem)

<sup>13</sup> Keith, Davis y John W. Newstrom. Comportamiento humano en el trabajo, 8. Mc Graw-Hill, 1991 pag. 234

Hay muchos autores que dan su definición de liderazgo y que han tratado de encontrar características específicas que debe tener un buen líder, pero con el paso del tiempo dicha lista de características ha ido en aumento.

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

- ▣ **Inteligencia:** el nivel de inteligencia de una persona es un indicador exacto de la probabilidad de que obtuviera éxito como administrador.
- ▣ **Habilidad de supervisión:** es la utilización efectiva de cualesquiera prácticas supervisoras que sean indicadas por las exigencias particulares de la situación.
- ▣ **Iniciativa:** se compone de dos factores; el primero es de comportamiento, el cual refleja la capacidad de actuar con independencia e iniciar acciones sin estímulo ni apoyo de otros; y el segundo es cognoscitivo e implica la habilidad de ver vías de acción que no son aparentes para los demás.
- ▣ **Seguridad en sí mismo** el individuo se ve a sí mismo como un agente efectivo a resolver los problemas que se presentan
- ▣ **Nivel ocupacional auto-percibido:** el grado en que una persona se considera.

Frederik Fiedler tiene en su estudio las mismas características, pero además nos dice que *“los dirigentes afortunados son más perceptivos que los que no tienen éxito, y más hábiles para*

*diferenciar entre sus mejores y sus peores subordinados. Los líderes más eficientes eran más reservados y retraídos en sus relaciones dentro de las organizaciones<sup>14</sup>”*

Este autor nos habla de las características que con frecuencia se encuentran y que pueden ser de gran utilidad al predecir el éxito gerencial son:

- La inteligencia,
- El gusto por las actividades persuasivas y competitivas,
- La motivación para la realización y el poder,
- La iniciativa,
- Habilidad de supervisión, y
- Confianza en sí mismo.

#### **2.1.2.1. Características Generales Del Liderazgo<sup>15</sup>.**

**Naturaleza:** su origen se remite a la función directiva, de organizaciones o grupos de personas, y el hecho de ser eficaz en su trabajo (directivo; de líder)

**Su función gerencial de dirección:** se concibe como el proceso de influir en las personas que contribuyan a las metas de la organización y el grupo.

**Elementos:** básicamente los factores que se ven directamente relacionados en la acción de liderazgo son: líderes, seguidores y situación.

---

<sup>14</sup> Dossier Gary, Organización y Administración, PHI, pag. 154

<sup>15</sup> Salvador García M. S. “Notas especiales de Dirección y Administración de Personal” Tomo I Julio 2000.

**Funciones:** requiere que los líderes pongan en práctica tres diferentes tipos de habilidades: técnicas, humanas y conceptuales<sup>16</sup>.

**Relación ambiental:** requiere que el líder cree un medio en el que se induzca a las personas a contribuir a los objetivos establecidos. Armonizar las necesidades de los individuos con las de los objetivos a los que se pretende llegar; un ambiente de participación mutua y no de imposición.

**Técnicas:** motivación a los subordinados y la capacidad de coordinarlos para llegar a acuerdos

### **2.1.3. IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO.**

Aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el manejo de una Organización, el concepto de liderazgo no es igual al de administración.

Warren Venís, al escribir sobre el liderazgo a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que, la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas y sublidereadas.

Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez

---

<sup>16</sup> Newstron, destaca que en la actualidad se da más importancia a la identificación del comportamiento, las habilidades, la actuación y los logros (del líder).

sean líderes eficaces (con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción), pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros.

Por eso, ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual, muchas de las organizaciones se encuentran apreciando más a los gerentes que además cuenten con habilidades de líderes.

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

- 1) Es importante poseer la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- 2) Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- 3) Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización,
- 4) Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

#### 2.1.3.1. El Liderazgo Y Su Valor Social<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Kim Woo-Choong , “El mundo es tuyo pero tienes que ganártelo”, Capítulo 21

Los líderes sociales han de ser limpios para que la sociedad sea limpia, y no es exagerado decir que no podemos juzgar a un grupo social por el ejemplo que dan sus dirigentes o líderes.

Un líder debe ser capaz de convencer y organizar a la gente tiene que ser capaz, de corregir las contradicciones y la ineficiencia, y también saber como canalizar la energía del grupo en beneficio de su prosperidad y desarrollo.

Pero hay algo que conviene que comprendamos: no se debe confundir liderazgo con dictadura.

Una “era democrática” no significa un periodo sin liderazgo, sino un autentico liderazgo alentado por el consenso popular.

El liderazgo requiere algo más: un sentido total del deber. Los líderes deben pensar que nacieron para serlo. Deben vivir para esa tarea, morir por ella, a la vez que considerarlo su única misión en la vida.

La persona que ve el liderazgo como un medio para su beneficio personal, no tiene las credenciales necesarias para ser líder.

El líder debe tener también un agudo sentido del sacrificio, el cual llega con el sentido de misión, por que los dos son inseparables.

Pero los líderes tienen que ser capaces por lo menos, de olvidarse de sus comodidades y sus consideraciones personales.

Un individuo es respetado como líder cuando realmente se dedica a su función de conductor y dirige al grupo con verdadero sentido de misión, de sacrificio y de valores sólidos.

El poder y el prestigio verdaderos provienen del respeto que el líder debe ganarse.

#### **2.1.4. CONCEPTO DE LÍDER**

Una vez más nos encontramos con otro paradigma, que nos detiene a dar una definición exacta de lo que es un Líder ya que como se ha analizado el Líder se definirá en función de las funciones donde se desenvolverá.

Es importante señalar, asimismo, que conforme al progreso del contexto, varios autores han hecho estudios de un universo de concepciones, entre ellos el que define a un líder.

Es por esta razón que encontrar una definición que satisfaga a los muchos investigadores que han ahondado en la definición de líder parece casi quimérico. Del mismo modo, B. M. Bass al considerar el liderazgo en su Bass & Stogdill's Handbook of Leadership de 1990 se mantiene una categorización para poder adentrarnos de modo comprensivo al fenómeno que nos ocupa.

##### **2.1.4.1. Una Concepción Según Bass**

Así pues, el liderazgo según refleja Bass, (1990,11-18), y que nos lleva a una concepción del líder, ha sido concebido:

§ Como núcleo de los procesos grupales.

**Entonces, el líder sería la persona delimitadora de la estructura del grupo, de sus creencias y también de la actividad y cambio del mismo.**

**El líder como un individuo con una "personalidad impactante": el líder tendría un mayor número de rasgos deseables de personalidad que le diferenciaría de los seguidores.**

§ Como el Arte de inducir a la sumisión: el liderazgo se entiende como un modo de moldear al grupo hacia la voluntad del líder. Como señalaba Allport (1974), “el liderazgo... es control social personal”.

§ Como una relación de poder, donde un individuo percibe que otro puede disponer sobre su conducta.

§ Como un modo particular de "Persuasión". El liderazgo implicaría persuadir a los seguidores a través del valor de los argumentos utilizados.

§ Como expresión de determinadas conductas realizadas por el sujeto que dirige a un grupo concreto.

§ Como un instrumento para la consecución de metas.

**Por lo tanto, el líder dirigirá al grupo hacia el logro de los objetivos propuestos.**

§ Como una diferenciación de roles: de acuerdo con la teoría del rol, cada miembro de un grupo detenta una posición a la que le corresponde el desempeño de un determinado papel (rol).

#### **2.1.4.2. Una Concepción Según Naisbitt.**

Otro concepto de Líder proporcionado por Naisbitt considera que:

**El líder es un facilitador y no alguien que da órdenes.**

Este concepto se enfoca más hacia un mundo de globalización, hacia un contexto más actual que en el que se requiere que el lidera logre organizar grandes grupos; es lo que se requiere para que un líder se vea altamente competitivo en su labor como tal.

Por esta razón las empresas del siglo XXI, deben dar un giro radical en donde ya no sólo se necesita un esfuerzo en análisis mercado-lógico, sino analizar con que herramientas humanas

cuenta a si como las capacidades y habilidades que puede desarrollar en ellas, particularmente sus líderes.

El líder por lo tanto, será aquel que sepa desarrollar sus propias habilidades para influir a sus subordinados a realizar ciertas actividades o actitudes, que al final lleven a cumplir con objetivos establecidos inicialmente. Desarrollara sus habilidades de forma constante y ese es uno de sus retos primordiales ante este mundo de constante cambio tecnológico, político, social, económico y cultural.

#### **2.1.4.3. El Papel Del Líder En La Empresa.**

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

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

Es por ello que el liderazgo es considerado como la capacidad de influir en las personas, para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una o varias metas específicas y grupales.

(R.M. Hodgets)

El liderazgo es un aspecto importante de la administración, de las actividades gerenciales de la dirección. Por todo ello se establece, que la esencia del liderazgo es que los demás se hagan partícipes de las metas

### **2.1.5. FUNCIONES DE UN LÍDER.**

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

- ✓ Líder como ejecutivo: Coordina las tareas del grupo y supervisa las actividades.
- ✓ Líder como organizador: Planifica, programa y orienta.
- ✓ Líder como estratega: Ordena, distribuye, dispone y arbitra recursos.
- ✓ Líder como experto: Ayuda, aconseja y complementa.
- ✓ Líder como fuente de recompensas y castigos: Premia, censura y reprime.
- ✓ Líder como árbitro y mediador: Ayuda, coopera, motiva y regula.
- ✓ Líder como portero del grupo: Representa, identifica y avala.
- ✓ El líder como sustituto de la responsabilidad individual.
- ✓ El líder como víctima propiciatoria.

### 2.1.5.1. Estrategias De Un Líder.

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

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

- ▲ **Atención mediante la visión:** Para elegir un rumbo, el líder debe primero haber desarrollado una imagen de un futuro posible y deseable para la organización.
- ▲ **Significado mediante comunicación:** Un factor esencial del liderazgo es la capacidad de influenciar y organizar significados para los miembros de una organización esto crea una comunidad de aprendizaje y constituye una organización eficaz.
- ▲ **Confianza derivada de la consistencia:** Los líderes deben inspirar confianza, deben construir una buena imagen en base a la persistencia y a la constancia.
- ▲ **Desarrollo del propio líder Autócrata:** En los líderes verdaderos no se hayan trazas de presunción o auto adoración, confían en sí mismos, su actitud central es el auto respeto.
- ▲ **Voluntad de sumir riesgos:** Los lideres están expuestos a los riegos en la toma de decisiones, pero ello no les impide continuar en busca de sus objetivos.

- ▲ **Debe reconocer y compartir la incertidumbre:** el líder se adelantará por lo tanto a los problemas que pudiese llegar, o actuar cautelosamente ante los que se presenten.
- ▲ **Debe aceptar los errores.**
- ▲ **Debe estar dispuesto a responder a los retos.**
- ▲ **Capacitación:** Los líderes buscan que otros asuman responsabilidades y realicen esfuerzos para lograr objetivos.
- ▲ **Descentralización:** Es eficaz mediante una verdadera delegación de poderes que implica que se confíe en las personas que desempeñan las funciones.

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

"Un líder se caracteriza, por tanto, por un fuerte impulso de responsabilidad y terminación de la tarea, por el vigor y la persistencia en la obtención de metas, por la osadía y la originalidad en la solución de problemas, por el deseo de tomar la iniciativa en situaciones sociales, por la seguridad en sí mismo y por el conocimiento de su identidad personal, está dispuesto a aceptar las consecuencias de su propia decisión, de sus acciones, por la disposición a tolerar la frustración, el retraso por su capacidad de influir en la conducta ajena y estructurar los sistemas de interacción social según el objetivo en cuestión"

#### **2.1.5.2. Características De Un Líder.**

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

Esta habilidad se da con base a:

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

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

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

Para el tercer punto, el liderazgo esta relacionado con el estilo del líder, y con el clima que crea como resultado, con lo cual se establecen que los factores que necesita el líder son, entre otros, los siguientes:

- 1) La habilidad de utilizar el poder eficientemente y de manera responsable,
- 2) La habilidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación, según las ocasiones y las situaciones,
- 3) La habilidad de inspirar y
- 4) La habilidad de actuar para responder a las motivaciones y suscitarlas<sup>18</sup>.

Newstrom destaca que anteriormente las cualidades personales eran la mayor fuente de un liderazgo exitoso, pero en la actualidad se da mas importancia a la identificación de los comportamientos, las habilidades, la actuación, los logros; y en consecuencia se requiere que los líderes pongan en práctica tres diferentes tipos de habilidades: técnicas, humana, y conceptuales.

Habilidades técnicas. Son los conocimientos, aptitudes y actitudes de la persona sobre cualquier tipo de procedimiento o técnica. Estas técnicas representan el aspecto distintivo del desempeño del trabajo operativo. A medida que los trabajadores sean promovidos a puestos de mayores responsabilidades de liderazgo, las habilidades técnicas van teniendo menor preponderancia en el ejercicio de un puesto de mayor jerarquía.

---

<sup>18</sup> Newstrom: 1987

Habilidades humanas. Se traduce a la capacidad de trabajar eficientemente con la gente y formar un equipo de trabajo. Ningún líder, en ningún nivel organizacional, se sustrae de la necesidad de poseer técnicas humanas eficientes, ya que éstas son una parte sustancial de su conducta.

Habilidades conceptuales. Es la capacidad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones para posibilitar una visión futura, desarrollos o desafíos como son los planes a largo plazo. Se vuelven más importantes en posiciones gerenciales de alto nivel.

La habilidad conceptual tiene que ver con las ideas, mientras que la habilidad humana se interesa por la gente, así como la habilidad técnica lo hace con las cosas.

Aunque Keith Davis y John W. Newstrom mencionan estos “tres tipos de habilidades que utilizan los líderes son: técnicas, humanas y conceptuales; establecen que en la practica estas habilidades están interrelacionadas, aunque también pueden considerárseles separadamente<sup>19</sup>,”

Se puede decir que la mayoría de los autores emplean las mismas características.

Sin embargo, cabe mencionar algunas *deficiencias* en sus teorías de las características como explicación de la efectividad de un conductor, y las podemos englobar en las siguientes:

---

<sup>19</sup> Comportamiento humano en el trabajo, McGraw-Hill, 1991, pag 235.

- ✓ Hacen caso omiso de la influencia de las personalidades y necesidades de los subalternos
- ✓ No especifican la importancia relativa de las diversas características
- ✓ Los resultados de las investigaciones no son uniformes y las listas aumentan cada vez más.
- ✓ No toma en cuenta la influencia de la tarea; en efecto la naturaleza de los estudios hace imposible generalizar los resultados de una situación a otra.

Mientras que la teoría de las características trata de explicar el liderazgo sobre la base de lo que el líder es, la teoría del comportamiento lo explica a base de lo que el líder hace.

Por esta razón Robert Bales después de un estudio, en el cual estableció una serie de grupos de discusión de cinco personas cada uno, los cuales tenían que llegar a una solución única de un problema de relaciones humanas dentro de un plazo determinado; llegó a la siguiente conclusión:

*“Los líderes pueden desempeñar dos funciones principales: cumplir con la tarea y satisfacer las necesidades de los miembros del grupo, y que una misma persona no sirve necesariamente para ambas cosas<sup>20</sup>”*

Finalmente se destacan como características de un líder:

---

<sup>20</sup> Dessier, Gary, Organización y administración, PHI, pag. 155

- ¶ Inteligencia
- ¶ Iniciativa
- ¶ Energía y agresividad
- ¶ Madurez emocional
- ¶ Responsabilidad
- ¶ Persistencia
- ¶ Persuasión
- ¶ Habilidad comunicativa
- ¶ Seguridad en sí mismo
- ¶ Creatividad participación social.

### ***2.1.5.3. Líder De Calidad***

En la actualidad, además, no basta contar con recursos humanos competitivos y líderes, estos últimos, tienen la responsabilidad de estar al día con los nuevos procesos de liderar y en su caso verificar que su función sea, de manera constante, la que verdaderamente lo clasifica como líder; ser líder de Calidad. Para ello, se marcan algunos puntos que en determinados casos pueden lograr que un líder lo sea con calidad; los retos a los que se enfrentará; así como habilidades y estrategias para desarrollar su función de líder.

El líder de Calidad.

1. Cuida que sus objetivos tengan relacion con los de sus subordinados

2. Cumple sus compromisos
3. Planea / Organiza todo lo que hace
4. Tiene sistemas de prevención
5. Tiene altos estándares de desempeño
6. Sabe cuánto le cuestan los errores
7. Busca causas, no culpables
8. Busca siempre actuar con certeza.
9. Resuelve problemas de raíz
10. Está orientado a ... y obtiene, resultados
11. Desarrolla a la gente que depende de él
12. No acepta ni trabaja con mediocres.

Retos futuros a los que se habrán de enfrentar los líderes son:

1. Aumento de la competencia global
2. Atención a la velocidad, servicio e información
3. Demandas de sus subordinados de mayor participación
4. Mayor utilización de tecnología de la información.
5. Organizaciones más planas
6. Mayor autogestión
7. Cambios constantes

*Habilidades y estrategias para el desarrollo del liderazgo:*

Tres fuentes de poder del liderazgo:

1. Poder de la Personalidad
2. Poder del Conocimiento
3. Poder del Cargo.

El liderazgo es un fenómeno situacional. No depende sólo de una personas (el líder) o de varias (los seguidores), sino lo determina siempre la situación.

*Sentidos del liderazgo:*

1. Sentido Común
2. Sentido de Responsabilidad
3. Sentido de urgencia
4. Sentido Trascendente de la vida
5. Sentido del humor.

**2.1.5.4. Dotes De Mando**

Las dotes de mando en el comercio y en la industria se definen como aquella parte de la dirección de empresas que se ocupa de la supervisión directa de los subordinados. Dada una igualdad razonable de los equipos y suministros técnicos, las dotes de mando constituyen el factor más importante en la determinación de la eficacia de un grupo u organización.

Por esta razón se entiende que los directivos profesionales y supervisores que obtuvieron su puesto fundamentalmente por nombramiento y no por elección ni por la fuerza de su personalidad en organizaciones informales, tienden a tener problemas al querer implantar sus dotes de mando, particularmente con el arraigo cultural que existe, lo que provoca que los subordinados ejerzan resistencia a su nuevo supervisor.

Ralph Stogdill realizó estudios acerca de los rasgos de dirección o dotes de mando. Se vio obligado a reconocer que no existía ninguna prueba de un rasgo o característica únicos que identificara a una persona como líder.

Además, no pudo encontrar ningún grupo de atributos o rasgos de personalidad que identificaran a un líder en todas las situaciones.

Encontró que habían premisas que caracterizaban a los líderes de manera subjetiva; por ejemplo la estatura, lo cual eran características poco significativas en realidad, ya que alguien las podría tener y ser el peor de los líderes.

Las conclusiones de Stogdill fueron confirmadas por otros investigadores, en un momento de reflexión indicará porqué el enfoque de rasgos no parece predecir unas dotes de mando eficaces.

En primer lugar, prácticamente todas las personas actúan de líderes en algunas ocasiones y de seguidores la mayor parte del tiempo. Entre los rasgos que suelen considerarse deseables, sino esenciales para tener unas dotes de mando eficaces, suelen incluirse características tales como ser justo, honesto, leal, precavido y juicioso.

Aunque estos rasgos son indudablemente, admirables y saludables, servirían de igual manera para nombrar a la madre o padre del año igual que para que lo nombre a uno para dirigir una organización o un departamento. Por desgracia también sabemos que algunos líderes altamente eficaces no han sido necesariamente justos, honestos, veraces o leales.

En síntesis, las dotes de mando no parecen ser sólo algo innato sino, lo primero y más importante, parecen ser una relación interpersonal de cultura.

#### **2.1.6. TIPOS DE LÍDERES**

Se han propuesto varias clasificaciones diferentes de estilos de líderes y se han encontrado que son útiles.

Sin embargo, hay que tener una perspectiva que nos permita hacer nuestro propio concepto, de acuerdo a la situación en la que nos encontremos.

A continuación se describen algunos de estos tipos de líderes:

▣ **Líderes positivos y negativos.** Existen diferencias en la manera en que los líderes tratan a sus empleados para motivarlos.

- Si el sistema hace hincapié en las recompensas, el líder utiliza un *liderazgo positivo*. Una mayor educación de los empleados, mayores demandas de independencia y otros factores han hecho que la motivación satisfecha dependa más del liderazgo positivo. El liderazgo positivo por lo general logra una mayor satisfacción en el empleo y mejor desempeño.
- Si se hace hincapié en los castigos, el líder implica un *liderazgo negativo*. Este sistema puede lograr un desempeño aceptable en muchas situaciones, pero tiene elevados costos humanos. Los líderes negativos actúan en forma dominante y superior como las personas. Para que se realice el trabajo, aplican a su personal castigos como la pérdida del empleo, reprimendas en presencia de los demás y suspensiones sin sueldo. Hacen alarde de la autoridad con base en la idea errónea de que atemoriza a todos y los hace producir. Se trata de jefes más que de líderes.

▣ **Líderes autocráticos.** Centralizan el poder y la toma de decisiones en sí mismo. Estructuran toda la situación de trabajo para sus empleados, de quienes esperan que hagan lo que se les dice. Los líderes acaparan totalmente la autoridad y asumen por

completo, este normalmente es negativo, se basa en amenazas y castigos; pero puede ser positivo, como queda demostrado en el *autócrata benevolente* quién opta por ofrecer algunas recompensas a los empleados.

Algunas ventajas del liderazgo autocrático son: que con frecuencia satisface al líder, permite decisiones rápidas, supone el uso de menos subordinados competentes y ofrece seguridad y estructura para los empleados. La principal desventaja es que a la mayoría de los empleados le disgusta, particularmente si es extremoso al punto de crear temor y frustración.

● **Líderes participativos.** Descentralizan la autoridad. Las decisiones participativas no son unilaterales, como el autócrata, ya que se derivan de consultas con sus seguidores y de su participación. El líder y el grupo actúan como una unidad social. Se informa a los empleados sobre las condiciones que afectan su empleo y se les estimula para que expresen sus ideas y formulen sugerencias.

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

● **Líderes de rienda suelta.** Evitan el poder y la responsabilidad depende en gran medida del grupo para establecer sus propias metas y resolver sus problemas. Los miembros del grupo se capacitan a sí mismos y organizan su propia motivación. El líder desempeña solo un papel menor.

El liderazgo de rienda suelta ignora la contribución del líder, más o menos en la misma forma en que el liderazgo autocrático ignora al grupo. Tiende a permitir que unidades diferentes de una organización establezca fines cruzados y eso puede generar el caos.

Por estos motivos, normalmente no se le utiliza como un estilo dominante, aunque es útil en las situaciones en que un líder puede dejar una decisión completamente en manos del grupo.

▣ ***Uso de la consideración y estructura por parte del líder.*** Dos estilos diferentes de liderazgo con los empleados son *consideración* y la *estructura*, también conocidos como la orientación al empleado y de orientación al trabajo. Existen pruebas consistentes de que los líderes aseguran un desempeño superior y mayor satisfacción en el empleo si una alta consideración es a su estilo dominante de liderazgo.

- A los líderes considerados les importan las necesidades humanas de sus empleados. Tratan de lograr un trabajo en equipo, ofrecer apoyo psicológico y ayudar a los empleados con sus problemas.
- Los líderes estructurados orientados al trabajo, por otra parte, creen que obtienen resultados si mantienen a las personas constantemente ocupadas y les exigen que produzcan.

La consideración y la estructura al parecer son un tanto independientes entre sí, por lo que no necesariamente se les debe ver como extremos opuestos de un continuo.

Un gerente que se toma más considerado no necesariamente actúa menos estructuradamente; podría ser ambas orientaciones en grados diferentes. Si existe solamente la consideración, la producción podría dejarse de lado a favor de una popularidad y agradecimiento superficial; por lo que da la impresión que los gerentes de

mayor éxito son los que combinan una consideración y estructura relativamente altas, concediendo un poco más de importancia a la consideración.

#### **2.1.6.1. Estilo Del Líder**

Hersey y Blanchard en su teoría de Liderazgo Situacional define cuatro etapas de madurez de los seguidores las cuales llevan a una situación de liderazgo y comportamiento de las acciones.

Esta madurez tiene que ver con la forma en que un líder orienta a sus subordinados a realizar sus tareas.

Entonces un el estilo del líder se caracterizará en función del comportamiento de relación con sus subordinados y de tareas a sus subordinados. (Tabla 1)

Los estilos de líder, entonces, se clasifican según el comportamiento que efectúa con sus subordinados:

**Ordenar:** El líder impone las acciones que ha de realizar su subordinado, dejando en claro que éste debe obedecerlo.

**Convencer:** El líder suministra responsabilidades a los subordinados; dándoles, también, apoyo y orientación en sus actividades, para que estos actúen con entusiasmo.

Participar: El líder se comunica constantemente con sus subordinados dándoles información para facilitarles sus labor; para que ambos tomen decisiones.

Delegar: El líder suministra responsabilidades a los subordinados; pero, no les ofrece apoyo y ni orientación en sus actividades, dejándoles la responsabilidad por completo del las actividades.

Estilo de Líder	Busca Relación con los subordinados:	Busca Cumplimiento de tareas de subordinados:
El que Ordena	Baja	Alta
El que Convence	Alta	Alta
El que Participa	Alta	Baja
El que Delega	Baja	Baja

Tabla 1 Estilos de Líder

#### 2.1.6.2. Variables Que Determinan El Estilo De Un Líder<sup>21</sup>.

El liderazgo se asume conforme ciertas características como son:

- ◇ Personalidad del líder
- ◇ Características del equipo o subordinados
- ◇ Clima organizacional
- ◇ Tipo de trabajo

Sabemos que el liderazgo tiene que ver en gran medida con comportamiento humano, el cual es un tanto impredecible; el liderazgo, entonces, es una virtud que no se torna constante en todas las situaciones, por ello hay que considerar que tipo de persona ejerce el liderazgo; como son los subordinados, que tan maduros son; en que contexto se esta ejecutando y

<sup>21</sup> Salvador García M. S. “Notas especiales de Dirección y Administración de personal” Too I. Julio 2000

además en que tipo de actividad. Como es lógico, dado que todo lo anterior varía de gran forma, el liderazgo variará en esa misma función.

### **2.1.7. DIRECCION**

La dirección esta íntimamente relacionada con el liderazgo ya que un líder como tal, al influir en sus subordinados, dirige sus acciones hacia un fin determinado.

La misión de la dirección es armonizar los esfuerzos del personal con los recursos, físicos e intangibles, para el logro de metas.

#### **2.1.7.1. Definición.**

A continuación se presentan algunas concepciones de Direccion:

##### **Robert B. Buchele.**

Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización, mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.

##### **Burt K. Scanlan.**

Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

##### **Leonard J. Kazmier.**

La guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar la metas de la organización.

### **Lerner y Baker.**

Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión.

#### **2.1.7.2. Funciones De Dirección Eficiente**

Para que la dirección sea eficiente es necesario que al final de las actividades realizadas se consigan los objetivos que se propusieron en un principio. Para ello, se debe tomar decisiones constantes, identificar todas las posibilidades y oportunidades que se tengan para lograr nuestros fines, hay que analizar las situaciones e interactuar de manera eficiente.

#### **2.1.7.3. Funciones Directivas**

La dirección es una función administrativa. Por lo tanto su misión es propiciar, coordinar y coadyuvar a los objetivos y motivaciones de sus seguidores con las metas que en conjunto se propusieron.

La función directiva es: la conducción de grupos humanos, la comunicación, la motivación, el ejercicio y la delegación de autoridad; y la evaluación y control.

Para esto el que dirige debe estar verificando que no se desvíen las actividades del fin que se busca.

### **2.1.8. ESTILOS DE LIDERAZGO**

Los diferentes estilos de liderazgo planteados por los diferentes autores, se pueden clasificar en base a dos tipos de análisis: el análisis tradicional y las teorías conductuales.

Sin embargo, dentro de cada una de estas categorías encontramos diferentes enfoques los cuales se describen a continuación según sus propios autores.

Además tenemos que recordar que cada organización, cada cultura cada país y sobre todo cada grupo de individuos tienen una visión y una posición distinta; así que la forma en que se conciben las teorías conductuales, de forma tradicional, será distinta según todas sus particularidades<sup>22</sup>, incluso en su concepción se tomar en cuenta teorías modernas.

#### **2.1.8.1. Teorías De Enfoques Tradicionales:**

En sus estudios, Weber identificó de manera magistral tres prototipos de liderazgo:

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

---

<sup>22</sup> En este caso, para fines de este trabajo, incluiremos algunos de los enfoques que nos permitirán desarrollar nuestra investigación.

A partir de K. Lewin, el tema del liderazgo se aborda desde diferentes perspectivas y se proponen numerosas tipologías. Una de las más conocidas es la ofrecida por Lippit y White, continuadores después de los años 40 de la obra de Lewin. Su clasificación es un punto de referencia obligatorio para cualquier análisis.

Según estos autores los líderes se dividen en:

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

Según este análisis, los grupos más eficaces tienen líderes autoritarios, pero su trabajo no alcanza la calidad que consiguen los grupos con líderes democráticos. Las relaciones entre miembros del grupo cambian de forma clara, si se comparan los grupos con líderes paternalistas o democráticos.

En el primer caso los miembros abren canales de relación hacia los líderes, en el segundo son los miembros los destinatarios de la interacción. Los flujos de información son pobres en el caso de los grupos paternalistas, se originan casi exclusivamente en la cúspide en los grupos autoritarios y discurren con fluidez en las dos direcciones en los participativos.

El control se consigue mediante normas fijadas por el empresario o por los reglamentos internos, en el caso de los líderes paternalista y autoritario, mientras que en los grupos democráticos y participativos existe un autocontrol o el control se lleva a cabo mediante el grupo.

Todos estos son aspectos que revelan la conducta del líder y su influencia en la eficacia del grupo.

#### **2.1.8.2. Enfoque Moderno.**

Las recientes experiencias en el mundo, caracterizadas por una gran dinámica de cambios nos han conducido no solamente a cambiar la cultura tradicional de nuestras organizaciones y diferentes formas de comportamiento organizacional sino que también, modernamente se han acentuado otros aspectos de la conducta del líder (no hay que olvidar que los patrones de conducta del líder son lo que llamamos en lenguaje técnico: estilos de liderazgo)

A continuación, en base al criterio de diversos autores; se presentan las diferentes dimensiones en las cuales se puede encontrar en líder.

##### **2.1.8.2.1. Teorías conductuales.**

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

Esta teoría se apoya en:

a) Estudios de la universidad de Ohio. Trata de los cuatro factores que definen la conducta del líder:

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

b) Estudios de la Universidad de Michigan. Busca identificar las características de los líderes en relación con la eficacia de tarea.

Distingue dos dimensiones de la conducta del líder:

- ◇ Líderes orientados al empleado.
- ◇ Líderes orientados a la producción.

c) La Malla gerencial de Blake y Mouton. Destaca los aspectos por los que el líder tiende a preocuparse:

- ◇ Preocupación por la producción.
- ◇ Preocupación por el personal.

#### **2.1.8.2.2. Estudios de la Universidad de Ohio; el liderazgo conductual.**

Los investigadores de la Universidad del Estado de Ohio llegaron a la conclusión de que la conducta del líder contenía estas dos dimensiones: la “consideración” y la “iniciativa para la estructura”. Estos creen que la falta de consideración no fomenta la satisfacción en el trabajo y la lealtad del empleado. Con estas dos dimensiones produjeron cuatro estilos conductuales de liderazgo. (Tabla 2)

En un intento por conocer los comportamientos que describiesen al líder, se desarrollaron una serie de investigaciones que dirigidas por Hemphill, Fleisman, Shartley y Pepinsky desembocaron en la elaboración de un cuestionario que proporcionaba una medida fiable de las conductas de liderazgo. Hemphill y cols., recogieron en una serie de frases descripciones de los comportamientos de los líderes. De los análisis factoriales resultaron dos dimensiones: "consideración" e "iniciación de estructura" (Navas y Molero, 1995). Dada la independencia de los dos factores, la puntuación de los líderes podría ser alta en una de ellas y baja en la otra, o bien alta o baja en ambas.

ALTA	<p><b>Estructura baja, Consideración alta.</b> Se da menos énfasis en la estructuración de las tareas del empleado, mientras que el líder se concentra en satisfacer las necesidades y deseos del empleado.</p>	<p><b>Estructura alta, Consideración alta.</b> El líder aporta directrices sobre como deben realizarse las tareas, mostrando al mismo tiempo una alta consideración por las necesidades y deseos del empleado.</p>
	<p><b>Estructura baja, Consideración baja.</b> El líder no aporta la estructura necesaria y muestra poca consideración por las necesidades y deseos del empleado.</p>	<p><b>Estructura alta, Consideración baja.</b> Se pone énfasis primariamente en la estructuración de las tareas del empleado, mientras que el líder muestra poca consideración por sus necesidades y deseos.</p>
BAJA	BAJA	ALTA

Tabla

2.

### Dimensiones de conducta de un Líder

Se partió inicialmente de la hipótesis de que un estilo de alta estructura y de alta consideración constituiría el mejor estilo de liderazgo. A lo largo de los años, la eficacia del estilo alto-alto ha sido puesta a prueba con mucha frecuencia.

En conjunto, los resultados han sido mixtos. De este modo, los investigadores llegaron a la conclusión de que no existe un estilo de liderazgo que pueda considerarse como el mejor. Se arguye, por el contrario, que la eficacia de un determinado estilo de liderazgo dependerá de factores situacionales.

Para medir las dimensiones se utilizaron dos instrumentos. Uno fue el cuestionario LBDO - Leader Behavior Description Questionnaire- (Hemphill, 1950a; Hemphill y Coons, 1957; Fleishman, 1951, 1953c; Halpin y Winer, 1957), conocido como Cuestionario Descriptivo de la Conducta del Líder. Éste era administrado a los subordinados o superiores del líder quienes respondían intentando describir el comportamiento de dicho directivo.

También fue utilizado el LOQ -Leader Opinion Questionnaire- (Fleishman 1975, 1960) que recogía la opinión del propio líder.

#### **2.1.8.2.2.1. La dimensión de “consideración”; de sentimientos.**

La dimensión "consideración" representa el grado en que el líder se interesa por el bienestar de los subordinados. De este modo, el "Líder Considerado" sería aquel que escucha a los

subordinados, los ayuda en sus problemas y mantiene un trato amistoso y próximo, considerando a los empleados como iguales.

Halpin y Winer (1952) indican que cuando esta dimensión tiende a ser alta, el líder se caracteriza por el favorecimiento de la aparición de relaciones personales, muy cordiales, una gran disponibilidad para escuchar a los subordinados y permitir su participación en la toma de decisiones.

#### **2.1.8.2.2.2. La dimensión de “iniciativa para la estructura”.**

El factor "iniciación de estructura" se relaciona con el grado en que el líder facilita o define las interacciones del grupo encaminadas a la obtención de la meta. Por tanto, el "Líder iniciador de estructura" asigna a los subordinados tareas concretas, espera que mantengan "standards" operativos y enfatiza el cumplimiento de plazos establecidos (Bass 1990).

En este caso el líder facilita y provoca las interacciones en el grupo que tienden a la obtención de las metas del mismo. Es evidente que en el primer caso, los líderes de alta consideración son muy aceptados y logran un clima de distensión y bienestar, mientras que los líderes de iniciación a la estructura consiguen acciones efectivas, pero nunca en un clima grupal distendido.

#### **2.1.8.2.3. Estudios en la universidad de Michigan.**

Otras investigaciones, como algunos estudios realizados en la Universidad de Michigan, han distinguido líderes “centrados en los empleados” y líderes “centrados en la producción”, con resultados en cuanto a formas de relación y efectividad en el trabajo parecidos a los obtenidos en las investigaciones citadas arriba.

#### **2.1.8.2.3.1. Teoría de Mc. Gregor.**

Entre las teorías de dirección más conocidas está el concepto de Mc. Gregor aplicado a los líderes que pueden clasificarse aproximadamente en dos campos en lo que respecta a la cuestión de cómo tratar a sus subordinados.

El enfoque más antiguo y ortodoxo, conocido como **teoría X**, se refiere a los directivos que creen que sus trabajadores son por naturaleza perezosos, resistentes al cambio, requieren una constante y estrecha supervisión y no están motivados para obtener buenos resultados. Mc. Gregor considera que esto es el conjunto natural de supuestos que hacen los directivos y, de hecho, los supuestos mediante los cuales la mayoría de los directivos alcanzan su puesto de dirección.

Como alternativa Mc. Gregor propone una nueva concepción más positiva de los trabajadores: la **teoría Y**. Bajo los supuestos de la teoría Y, el directivo ve en sus trabajadores personas prácticamente maduras, deseosas de ser productivas y con intenciones de contribuir al éxito de la organización.

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

El líder que se inspira en la teoría X se basa en modelos coercitivos, mecanicistas, económicos, ya que el trabajador, detesta el trabajo, no quiere responsabilidades, se mueve por motivaciones crematísticas.

En el caso de la teoría Y se produce la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización. Los trabajadores están contentos con las tareas que se les ha encomendado, son responsables, demuestran su capacidad y su experiencia, pierden rango las exigencias económicas.

Así pues, Mc. Gregor distingue dos estilos de liderazgo:

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

#### **2.1.8.2.3.2. Teoria de Stratuss y Sayles**

Strauss y Sayles. Autores de la teoría Z: Debido a lo radical de las teorías X y Y se ve la necesidad de crear una teoría que equilibra a las dos anteriores, quien logra esto es la teoría Z. Esta teoría analiza que el ser humano tiene una actitud variable.

En las teorías de Mc Gregor y de, Stratuss y Sayles según las características que proponen, podemos identificar en consecuencia un tipo de líder que corresponde a la situación. (Tabla 3)

Teoría	Tipo de líder	Supuestos
X	Autoritario y tradicional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) La gente tiene una aversión al trabajo.</li> <li>2) Debe ser castigado y amenazado para que trabaje.</li> <li>3) Prefiere ser dirigido para evitar responsabilidades.</li> </ol>
Y	Democrático e integrador	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) El desgaste del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como en el juego.</li> <li>2) El común de la gente aprende en condiciones adecuadas.</li> <li>3) El individuo logrará los objetivos de la empresa siempre y cuando la empresa logre sus objetivos personales.</li> <li>4) La capacidad de la gente sólo se utiliza en parte.</li> <li>5) La mayoría de la gente tiene creatividad e ingenio.</li> </ol>
Z	Ecuánime	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) A la gente le gusta sentirse importante.</li> <li>2) La gente quiere ser informada de lo que sucede en la empresa.</li> <li>3) Quiere que se le tome en cuenta el trabajo que efectúa en forma bien hecha, reconociéndoselo.</li> </ol>

Tabla 3. Tipo de líder de acuerdo a las teorías Y, X y Z.

### 2.1.8.2.3.3. La teoría de Evans y House

Evans y House, en la década de los setenta, proponen su teoría de los “Caminos de Meta”, en la que sostienen que los líderes pueden exhibir más de un estilo de liderazgo. Es decir, la teoría de camino y meta sugiere que la principal función del líder es fijar, aclarar metas para sus subordinados, ayudarles a encontrar el mejor camino para lograrlas y eliminar obstáculos en el desempeño. Por lo tanto, en este enfoque se estudia al liderazgo en diversas situaciones.

Tal como la percibe Robert House, la teoría se basa en diversas teorías de la motivación y liderazgo de otros autores. Además de las variables de la teoría de la expectativa; debemos considerar los factores situacionales para la posibilidad de que los líderes sean efectivos.

Estos factores son:

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

La conducta del líder se divide en cuatro categorías:

- 1) Conducta de liderazgo de apoyo: se tienen en consideración las necesidades de los subordinados, se muestra preocupación por su bienestar y se crea un clima de organización placentero. Se tiene un mayor impacto sobre el desempeño de los subordinados cuando esos se encuentran desalentados e insatisfechos.
- 2) Conducta de liderazgo participativo: se permite a los subordinados influir sobre las decisiones de sus superiores y esto puede dar como resultado un aumento en la motivación.
- 3) Conducta de liderazgo instrumental: se proporciona a los subordinados orientación bastante concreta y específica de lo que se quiere de ellos; esto incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.
- 4) Conducta de liderazgo orientado al logro: implica la fijación de metas desafiantes, la búsqueda de mejoramiento en el desempeño y confianza en que los subordinados le

darán metas elevadas. En este punto, dichas consideraciones contrastan con los planteamientos realizados por Fiedler, que cree que los líderes tienen un estilo dominante.

Los cuatro estilos de liderazgo que House y Evans identifican son los siguientes:

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

Los resultados de la investigación dan soporte a la idea de que los líderes exhiben más de un estilo de liderazgo.

Más que sugerir que existe una mejor forma de dirigir, el estilo apropiado depende de las situaciones. Las situaciones ambiguas o inciertas pueden ser frustradas para los subordinados y entonces puede requerirse un estilo más orientado a tareas. En otras palabras, cuándo los

subordinados están confundidos el líder puede indicarles qué hacer y mostrarles un camino claro para lograr las metas.

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

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

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

**La clave para la teoría es que el líder influye sobre los caminos que unen a la conducta con las metas.** El líder puede hacer esto al definir puestos y tareas, al eliminar obstáculos en el desempeño, al incluir el auxilio de los miembros del grupo para fijar las metas, al promover la cohesión del grupo y el esfuerzo de equipo, al aumentar las presiones y controles

externos, al hacer que las expectativas sean claras y al hacer otras cosas que satisfagan las expectativas de las personas.

Llegados a este punto debemos de hablar de los factores contingenciales.

Estos son variables de la situación que hacen que un estilo de liderazgo sea más eficaz que otro.

En el contexto actual, estas variables afectan a las percepciones de expectativa o de camino-objetivo.

Este modelo presenta dos grupos de **variables contingenciales**:

1. **Las características del empleado:** Las cinco características del empleado más importantes son:
  - La localización del control,
  - La capacidad de tarea,
  - La necesidad de logro,
  - La experiencia y
  - La necesidad de claridad.
2. **Los factores ambientales:** Los tres factores ambientales relevantes son:
  - La tarea del empleado,
  - El sistema de autoridad y
  - El grupo de trabajo.

Todos estos factores son capaces de entorpecer o motivar al personal.

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

Para la dirección pueden considerarse tres importantes consecuencias:

- En primer lugar, los líderes poseen y utilizan más de un estilo de liderazgo. Los gestores, por consiguientes, no deberían dudar en probar nuevas conductas cuando la situación así lo demande.
- En segundo lugar, los gestores deberían modificar su estilo de liderazgo para adaptarlo a las características de los empleados. Los empleados con alta necesidad de logro, poca experiencia y alta necesidad de claridad deberían ser objeto, por lo general, de un liderazgo directivo que aumente su satisfacción y mejore su rendimiento.
- El grado de estructuración de la tarea es un factor contingencial importante. Los directivos deberían considerar la utilización de una supervisión de apoyo cuando la tarea sea estructurada. En este contexto, la supervisión de apoyo produce satisfacción, puesto que los empleados ya saben lo que deben hacer.
- Por último, se puede destacar como enfoque esencial se esta teoría que *“ El líder debe hacer que sus seguidores vean compatibles sus metas personales con los objetivos de la organización”*

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

La función del líder es suplementaria.

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

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

**- Hacia el interior del grupo:**

Definir y clasificar las metas u objetivos de la empresa.

Que cada miembro sepa su lugar dentro del grupo.

Establecer buenas redes de comunicación que no sean complejos.

Coordinar los esfuerzos de los miembros.

Saber estimular para hacer más satisfactorio el trabajo.

**- Hacia el exterior del grupo:**

Proyectar imágenes positivas del grupo hacia el exterior.

Defenderlo de posibles ataques.

Saber colaborar con líderes de otros grupos.

**2.1.8.2.4. Modelos de dirección**

Uno de los principales aspectos que se deben considerar para la concepción del liderazgo es la dirección por ello, algunos autores han proporcionado varios modelos de dirección en donde conciben, a su vez; variables específicas para la dirección de un grupo.

#### **2.1.8.2.4.1. Modelo de Robert R. Blake y Jane S. Mounton**

La Red de dirección es un modelo bidimensional de los diversos estilos de dirección. Basada en la teoría de que los directivos pueden estar orientados, simultáneamente y en diverso grado, tanto hacia **sus tareas** como hacia **la de sus empleados**, la red permite analizar en una escala del 1 al 9 el grado de preocupación de un líder o directivo por los empleados y la productividad. Suele considerarse como posición óptima la de 9,9 (un interés máximo tanto por las personas como por la producción).

La tan conocida Red de Dirección, registrada como marca comercial, fue desarrollada por Robert R. Blake y Jane S. Mounton en 1962 en el curso de sus investigaciones sobre la dirección de empresas. La diseñaron como alternativa al modelo en cuadrante de la Universidad del estado de Ohio, que, a su vez surgió del modelo lineal continuo de dirección establecido por Rensis Likert.

Blake y Mouton colocaron en el eje vertical de su Red de Dirección la preocupación por los empleados y en el eje horizontal la preocupación por la producción, y dividieron cada uno de ellos en una escala de 9.

Según esta concepción se destacan estilos básicos de dirección. Un directivo 1,1 es un abdicador, “empobrecido”, y no se preocupa ni por los empleados ni por la producción, sino sólo por mantener la situación existente.

El directivo 1,9 justa o injustamente, se le ha denominado el tipo de “club campestre”, que muestra una gran preocupación por los empleados, insistiendo en una atmósfera amistosa y unas relaciones armoniosas; pero se muestra un poco interesado por la producción.

En contraposición, el directivo 9,1 es un jefe duro, el típico “directivo autocrático”.

El directivo 5,5, situado en el centro de la Red, muestra una preocupación o interés equilibrado por los empleados y su moral y por la producción, pero debe moverse también en la dirección del directivo del equipo 9,9, que invoca o exige una elevada producción de los empleados, comprometidos en alcanzar los objetivos de la organización, y que mantienen una confianza y respeto mutuo entre ellos.

Blake y Mouton han utilizado la Red de dirección como herramienta para el análisis del estilo de un directivo y como instrumento de ayuda para el establecimiento de objetivos y diseño de los programas de formación para el desarrollo de directivos eficaces. Han diseñado un programa de formación en seis etapas que permite a los directivos desplazarse hacia las posiciones 7,7, 8,8 y 9,9. Estas fases incluyen la formación en laboratorios y seminarios, el desarrollo en equipos, el desarrollo entre grupos, el establecimiento de los objetivos de una organización, la consecución o logro de los mismos y su estabilización, todos los cuales son factores que se han de medir, a la hora de colocar a un directivo en la Red.

Los resultados de las investigaciones realizadas por Blake y Mouton, tal y como se resumen en la Red de Dirección, han hecho cambiar de pensamiento a muchos teóricos y les han llevado a aceptar el concepto de que los directivos eficaces pueden ser tanto duros como

blandos, y pueden estar orientados tanto hacia sus tareas como hacia los empleados. Muchas empresas han observado que la Red es una herramienta muy práctica para ayudar a los directivos a aumentar su eficacia, especialmente en su reorientación hacia los empleados, en el caso de directivos 9,1, o hacia la producción, en el caso del directivo 1,9, aunque el concepto de la Red por sí misma está ampliamente aceptado, no se ha afirmado que los directivos más eficaces estén colocados efectivamente en el 9,9. Si bien las investigaciones de Blake y Mouton han puesto de relieve que el 99.5% de los directivos que asistieron a sus seminarios consideran que éste es el método más firme y sólido para dirigir. (El segundo estilo más popular entre los directivos es el de 9,1 y el tercero el de 5,5).

Las investigaciones de seguimiento realizadas entre dos y tres años más tarde en empresas que utilizaron la Red ha llegado a la conclusión de que los directivos mantienen estas opiniones por el mismo orden. Los mismos Blake y Mouton, sin embargo, recomiendan que se enfoque la situación utilizando el estilo que mejor se encaje en cada caso concreto.

Existen dos dimensiones fundamentales en el comportamiento de un líder en una organización.

- § La primera de éstas es la consideración hacia los subordinados y está formada por los comportamientos centrados en los empleados.
- § La segunda es la iniciación de la estructura, a veces denominada comportamientos orientados hacia las tareas.

A diferencia de los representantes del enfoque humanístico Blake y Mounton resaltan que la formación en una sola dimensión, es decir, centrada en los empleados, no es suficiente para desarrollar unos directivos eficaces. En su lugar, el líder debe formarse también en la preocupación por hacer que se realicen los trabajos. Esto no equivale a decir, que Likert y otros no tuvieran conocimiento o no se hubieran preocupado por los aspectos de las dotes de mando relacionadas con las tareas, sino que consideraron que esta preocupación era algo dado por supuesto.

Blake y Mounton aportan términos populares para cada uno de los extremos de la cuadrícula. Estos son:

1. **Dotes de mando empobrecidas (1,1)**, lo que significa prácticamente que no dispone, en absoluto, de dotes de mando.
2. **Dotes de mando para agrupación deportiva (1,9)**, lo que quiere decir una preocupación absoluta por las necesidades de los demás y por crear un entorno de trabajo que carezca absolutamente de tensiones.
3. **Dotes de mando en forma de obediencia a la autoridad (9,1)**, lo que significa una preocupación absoluta por la producción con un interés mínimo por las personas de la organización.
4. **Dotes de mando de la persona de una organización (5,5)**, que refleja el mantenimiento de un grado satisfactorio de interés o preocupación, tanto por las personas como por la producción.
5. **Dotes de mando de equipo (9,9)**, que evidentemente, refleja el criterio de unas dotes de mando eficaces, con el desarrollo de las labores de la organización por las

personas asignadas o comprometidas a través de una relación de confianza y respeto mutuos. (Tabla 4)

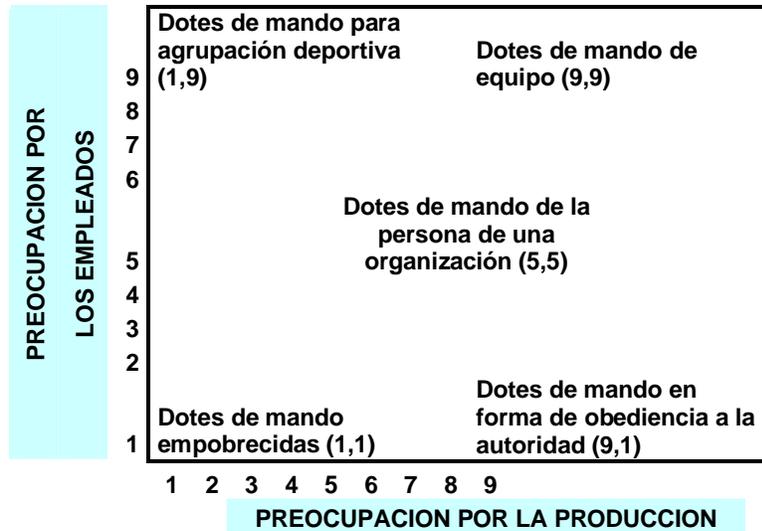


Tabla 4. Red de Blake y Mouton, Dotes de Mando

#### 2.1.8.2.4.1.1. ¿Cómo se pierde y se gana el poder?

El poder no es estático, no siempre se tiene. Con su actuación, los líderes pueden ganar o perder su poder. (Tabla 5)

Bases de Poder	Cómo se Gana	Como se pierde
COERCION	Si se amenaza, cumplirlo.	Amenazando y no cumpliendo.
RELACION	Demostrando que son ciertas las relaciones.	Cuando es visible que no existen tales relaciones.
RECOMPENSA	Cumpliendo lo prometido.	Prometiendo sin cumplir.
LEGITIMIDAD	Asumiendo las responsabilidades.	No tomando las decisiones del puesto.
REFERENCIA	Brindando estímulos a quien lo merece.	Estimulando a quien no corresponde.
INFORMACIÓN	Manteniéndose informado.	No informándose, divulgando información confidencial.
CAPACIDAD	Capacitándose permanentemente.	No desarrollándose.

Tabla 5. Bases del poder.

#### **2.1.8.2.4.1.2. El Grid Gerencial O Administrativo**

Uno de los resultados de tantos análisis y estudios sobre liderazgo, se observa en el Grid Gerencial, en el cual se ve reflejado, como lo mencionó Robert R. Blake y Jane S. Mouton, la interacción del líder dentro de la organización en la que se encuentra.

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

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

El estilo de Grid es un patrón para concebir una situación y analizarla.

Cualquier estilo de Grid está sujeto a cambiar hacia otra orientación como resultado de un mayor entendimiento y práctica. De tal manera que una orientación no es una característica de la personalidad o un rasgo fijo.

El punto importante es que para aumentar la productividad, un líder debe estar conciente de la existencia de modos de operación alternativos, seleccionar un enfoque más sólido y aplicar

las habilidades que se necesitan para comportarse en formas más eficaces en situaciones de trabajo real.

Cinco tipos diferentes de dirección basados en el interés por la producción (tarea) y el interés por las personas (relaciones) están situados en cuatro cuadrantes identificados por los estudios antes mencionados. (Tabla 6).

El interés por la producción se vuelve más importante para el dirigente a medida que su colocación se traslada a la derecha sobre la escala horizontal.

Un dirigente con una clasificación de 9 en el eje horizontal tiene un interés máximo por la producción. Este interés representa cualquier logro o resultado. Obviamente, no está presente en todas las personas en el mismo grado. De manera similar, está sujeta a fluctuación y cambio en el mismo individuo en diferentes momentos. Por lo tanto, no es necesario tener una forma sistemática de expresar el significado del grado de preocupación.

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

El interés por las personas está ilustrado sobre el eje vertical. Las personas se vuelven más importantes para el dirigente a medida que su colocación asciende sobre el eje vertical. Un

dirigente con una clasificación de 9 en el eje vertical tiene un interés máximo por las personas.

Como el liderazgo se ejerce a través de otros, los supuestos acerca de las personas son importantes para determinar la eficiencia, ya sea que esta sea básicamente egoísta o altruista, destructiva o bien intencionada, manipulativa o directa, cerrada y oculta o abierta y transparente.

Los ejes del interés por la producción y del interés por las personas se combinan en diversas formas, cada una de las cuales expresa la forma en que un individuo concibe el logro de la producción a través de las personas.

### Grid Administrativo

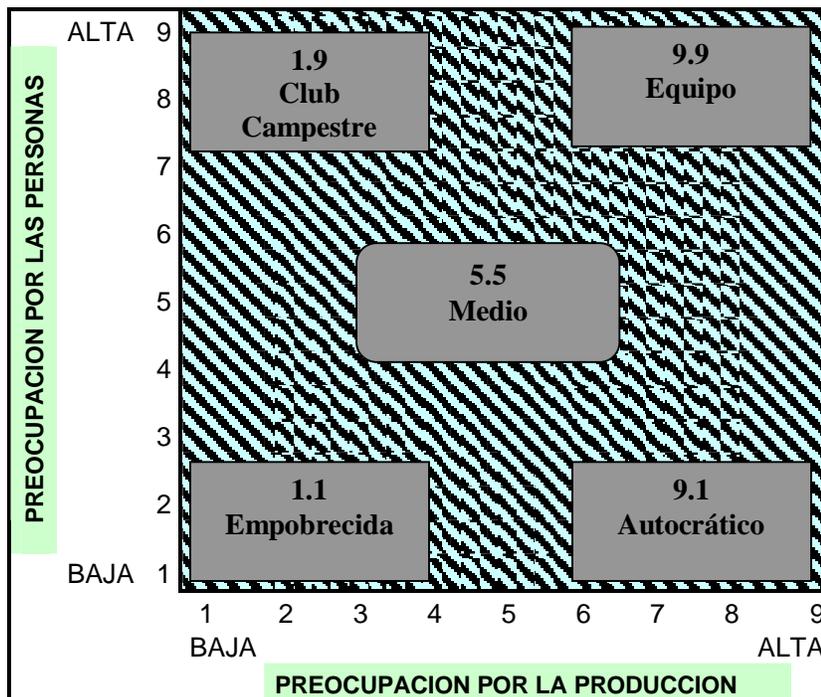


Tabla 6 Tipos de Dirección.

Los cinco estilos de dirección son descritos como sigue:

- **Empobrecido.** La realización de un esfuerzo mínimo para hacer el trabajo necesario basta para sostener la cohesión de la organización. Lo que quiere decir que no hay interés por la producción pero tampoco por las personas.
- **Club Campestre.** La atención cuidadosa a las necesidades que de establecer relaciones satisfactorias tienen las personas, conduce a una atmósfera en la organización y a un ritmo de trabajo cómodo, sacrificando el esfuerzo necesario que la producción requiere.
- **Autócrata (tarea).** La eficiencia en las operaciones resulta de condiciones de trabajo dispuestas de tal manera que los elementos humanos interfieren en un grado mínimo, es decir, lo que importa es que tanto produces y no si estas a gusto en tu trabajo.
- **Posición intermedia (interés medio).** El rendimiento adecuado de la organización es posible gracias al equilibrio entre la necesidad de ejecutar el trabajo y al mismo tiempo mantener la moral de las personas a un nivel satisfactorio.
- **Equipo.** El trabajo se realiza por medio de personas comprometidas; la interdependencia debida a un interés común en los propósitos de la organización produce relaciones de confianza y respeto, que se ven sumadas en el resultado eficiente de la operación.

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

### **Descripción Del Líder Tipo 9,1**

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

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

### **Descripción Del Líder Tipo 1,9**

Un jefe de orientación 1,9 maneja sus asuntos a través de caminos indirectos ideales para crear una amistad y camaradería. La productividad se encarga de si misma en la medida que se mantenga un clima de cordialidad y armonía. El individuo aborrece el conflicto porque toma el desacuerdo como algo personal.

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

### **Descripción Del Líder Tipo 1,1**

El líder de orientación 1,1 experimenta una leve contradicción o no experimenta ninguna contradicción entre la necesidad de producción y las necesidades de la gente. La motivación 1,1 es temor al despido, o al temor a perder la membresía de la organización. Esto seduce si la gente ve en usted a una persona que no actúa, a una persona inútil, a un estorbo para la organización.

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

### **Descripción Del Líder Tipo 5,5**

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

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

### **Descripción Del Líder Tipo 9,9**

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

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

#### **2.1.8.2.4.2. El modelo Fiedler**

El modelo de **contingencia o efectividad del liderazgo**, fue desarrollado por Fiedler (1967).

Fiedler elaboró la llamada escala del compañero menos apreciado (CMA) para identificar los estilos de liderazgo. Fiedler sostiene que la escala CMA indica si un líder tiene un estilo centrado en la tarea o un estilo centrado en las relaciones.

Se cree que las personas con un bajo nivel de CMA, es decir, los que describen al compañero de trabajo menos apreciado en términos negativos, se preocupan primariamente del éxito en

su tarea, es decir, están “centrados en la tarea”. Por otra parte, a las personas que describen a su compañero de trabajo menos apreciado en términos relativamente positivos (personas con CMA alta) se les considera como “centradas en las relaciones”, es decir, preocupadas especialmente en conseguir y mantener relaciones interpersonales satisfactorias.

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

La teoría de Fiedler implica que el liderazgo es cualquier proceso, en el que la habilidad del líder para ejercer influencia depende de la situación del grupo y del grado en el que el estilo, la personalidad y el enfoque del líder se sujeta al grupo.

En otras palabras, de acuerdo a Fiedler, las personas se convierten en líderes no solo debido a los atributos de sus personalidades sino también a diversos factores situacionales y a la interacción entre los líderes y la situación.

Con base en sus estudios, Fiedler encontró tres “dimensiones críticas de la situación de liderazgo” que afectan el estilo más efectivo de los líderes.

- a) **Poder del puesto.** Es la medida en que el poder de un puesto, a diferencia de otras fuentes de poder tales como el poder carismático o de experiencia, permite a un líder hacer que los miembros del grupo cumplan con las instrucciones; tal como se puede ver en el caso de los administradores, éste es el poder que surge de la autoridad

dentro de la organización. Como Fiedler señala, un líder que tenga un poder claro y considerable en su puesto puede con mayor facilidad un mejor seguimiento que el que podría conseguir otro líder que carezca de este poder.

- b) **Estructura de la tarea.** Con esta dimensión Fiedler tenía en mente la medida en que se puede especificar con claridad las tareas y la medida en que se puede considerar responsable a las personas de la ejecución, en contraste con las tareas que son vagas y no estructuradas. En los casos en los que las tareas son claras, se pueden comprobar con mayor facilidad la calidad del desempeño y se puede responsabilizar en forma más definida a los miembros del grupo por su desempeño, en casos en los que las tareas son poco claras.
  
- c) **Relaciones entre líder y miembros.** Esta dimensión, que Fiedler consideró como la más importantes desde el punto de vista de los líderes ( puesto que el poder del puesto y la estructura de la tarea pueden en gran medida estar bajo control de la empresa) se refiere a la medida en que los miembros del grupo aprecian al líder y confían en él, y a la medida en que están dispuestos a seguirlo.

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

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

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

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

En los estudios que se realizaron y con apoyo de otros, Fiedler encontró que las personas que daban una calificación elevada a sus compañeros de trabajo eran quienes obtenían una mayor satisfacción de tener relaciones interpersonales exitosas.

Se consideró que las personas que daban una calificación baja a su compañero de trabajo menos preferido obtenían una mayor satisfacción en el desempeño del trabajo.

De la misma manera, se encontró que quienes daban una calificación elevada a sus trabajadores respecto a su supuesta similitud entre opuestos también les daban una calificación bastante elevada en la escala de compañeros de trabajo preferidos y viceversa. A pesar de que Fiedler reconoce que las percepciones personales pueden ser poco claras e

inclusive imprecisas se encontró que: el desempeño en términos de liderazgo depende, entonces tanto de la organización como de los propios atributos del líder.

Exceptuando quizá ciertos casos poco comunes, no tiene sentido hablar de líderes efectivos o inefectivos; solo es posible hablar de un líder que tiende a ser efectivo en una situación e inefectivo en otra. (Tabla 7)

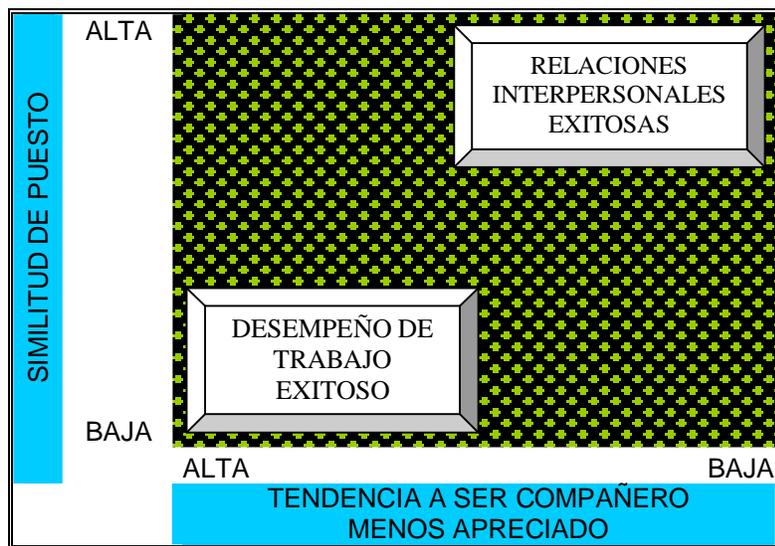


Tabla 7. Realización del Grupo. Fiedler.

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

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

§ Líderes motivados hacia la tarea.

§ Líderes motivados hacia las relaciones interpersonales.

Por lo que una dirección eficaz conlleva:

§ . Relaciones con otros líderes y miembros del grupo.

§ . La estructuración de la tarea.

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

Esta Teoría Situacional sobre el Liderazgo, propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia. El concepto de comportamiento directivo adaptable pone en tela de juicio la existencia de un estilo “óptimo” de dirección; no es una cuestión de mejor estilo, sino de un estilo más eficaz para una situación particular.

La conclusión es que numerosos estilos de comportamiento directivo pueden ser eficaces o ineficaces según los elementos importantes de la situación.

Después de elaborar éste modelo para clasificar las situaciones de un grupo, Fiedler ha tratado de determinar el estilo de dirección que parece ser más eficaz – orientado hacia la tarea y orientado hacia las relaciones – para cada una de las ocho situaciones. (Tabla 8)

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

Tabla 8. Estilo de Dirección.

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

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

#### 2.1.8.2.4.3. El modelo de Vroom Yetton

Vroom Yetton estudia la conducta del liderazgo de acuerdo con la participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones.

Para determinar el *proceso más eficaz en la toma de decisiones* el líder se basa en siete factores:

**Atributo A: Importancia de la calidad de decisión.**

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

**Atributo B: Información del líder respecto al problema.**

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

**Atributo C: Grado de estructuración del problema.**

Un problema estructurado es aquel en donde quien toma la decisión conoce los tres componentes del problema.

- Su estado actual
- Su estado deseado.
- Mecanismos que le permitan pasar de aquel a éste.

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

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

Destacamos dos factores sobre la importancia de la aceptación:

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

b) Si los subordinados van a ejecutar la decisión, el papel que desempeñen puede exigir una serie de pasos rutinarios, que demanden muy poco esfuerzo mental.

Por su parte estas situaciones precisan el cumplimiento de los subordinados, pero no de su aceptación ni compromiso.

**Atributo E: Probabilidades de que la decisión del líder sea aceptada por los subordinados.**

Tres de las bases del poder darán lugar a la aceptación de las decisiones del líder:

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

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

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

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

**Atributo G: Conflicto o desacuerdo entre los subordinados.**

Existen cuatro supuestos razonables sobre las consecuencias de un conflicto.

- a) El conflicto interpersonal puede aumentar el tiempo que necesitan para tomar decisiones conjuntas.
- b) El conflicto entre personas puede ser causa de división en sus posteriores relaciones.
- c) El conflicto entre personas puede llevar a pensar con mayor claridad y tomar mejores decisiones.
- d) El conflicto interpersonal es señal de que deberían actuar con más frecuencia, para tratar de solucionar sus diferencias.

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

#### **2.1.8.2.4.4. El modelo de Graen.**

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

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

En el modelo de **liderazgo de creación de roles** (EVD) George Graen, su creador, cree que las teorías populares sobre el liderazgo se basan en su falso supuesto. Teorías tales como la

Red del Liderazgo y el modelo de contingencias de Fiedler suponen que la conducta del líder se caracteriza por un estilo de liderazgo estable y típico. Es decir, estos modelos parten de la hipótesis de que un líder trata a todos sus subordinados prácticamente de la misma manera.

En este caso, se cree que el líder muestra un patrón de conducta similar respecto a todos sus empleados.

Graen, por el contrario, sostiene que los líderes desarrollan relaciones únicas de persona a persona con cada uno de los individuos que tiene a su cargo. A este tipo de relación los científicos conductistas la denominan díada vertical. Es por ello que el enfoque de Graen se le conoce como el “Modelo de Enlace Vertical de Díadas del Liderazgo (EVD)”

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

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

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

si es posible tanto la satisfacción en el trabajo como el rendimiento de los empleados, además de disminuir la rotación de personal en la empresa.

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

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

P. Hersey y K.H. Blanchard sostienen que el estilo de liderazgo más eficaz varía según el grado de madurez de los subordinados; dicen: "En el liderazgo situacional la madurez se define como la capacidad y disposición de los individuos a asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta. Estas variables de la madurez deberían considerarse exclusivamente en relación con determinada tarea que debe efectuarse. En otras palabras, un individuo o grupo no es maduro o inmaduro en un sentido total. Toda la gente tiende a ser más o menos madura en relación con una tarea, función u objetivo concretos que el líder está intentando realizar a través de los esfuerzos de ella"

La noción de madurez como característica específica de la tarea es de gran utilidad. Permite a un líder comprobar que un empleado puede ser maduro en ciertas cuestiones.

Las diferencias de madurez que se presentan significan, que el líder necesita ofrecer una mezcla diferente de comportamiento orientado a la tarea y a las relaciones ante los cambios de madurez y los diversos aspectos del trabajo de los subordinados.

Entendiendo ésta como:

- ⊖ Deseo de logro
- ⊖ Voluntad de aceptar la responsabilidad.
- ⊖ Habilidad y experiencia relativa a la tarea.

Por otro lado, las fases que ellos determinaron son:

Alta tarea	-	Baja relación
Alta tarea	-	Alta relación
Baja tarea	-	Alta relación
Baja tarea	-	Baja relación

En síntesis, Graen explica no es completamente objetivo asumir a los líderes con un tipo específico de liderazgo, ya como se ha venido especificando, depende de la situación contextual y, agrega Graen, a los subordinados en función de su responsabilidad y acción laboral.

#### **2.1.8.2.4.5. Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.**

A pesar de todas las teorías mencionadas, y existentes, uno de los modelos de liderazgo más usados es sin duda, "La teoría del liderazgo situacional" de Paul Hersey y Kenn Blanchard pues se ha usado como instrumento para la capacitación en empresas tan importantes como Xerox, IBM, Mobil Oil solo por mencionar algunas de las más conocidas.

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

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

Cabe señalar que la importancia de los seguidores para el liderazgo eficaz es una realidad, pues son ellos los que aceptan o rechazan al líder, su eficacia dependerá de los actos de sus seguidores; consideración que ha pasado por alto la mayor parte de las teorías de liderazgo.

Hersey y Blanchard definen el término "madurez" como la capacidad y la voluntad de las personas para asumir la responsabilidad de guiar su conducta.

La Madurez consta de dos elementos: la madurez laboral y la madurez psicológica.

**La madurez laboral:**

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

.

**La madurez Psicológica:**

Se refiere a la voluntad o motivación para hacer algo. Quienes tienen mucha madurez psicológica no requieren gran aliento del exterior pues su motivación es intrínseca.

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

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

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

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

.

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

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

La manera en que Hersey y Blanchard conciben su teoría, así como la forma en que se relacionan las tareas y las relaciones del líder con base a su comportamiento se muestra en la Tabla 9.

Tabla 9 Comportamiento y Estilos de Liderazgo.

		COMPORTAMIENTO DEL LIDER	
COMPORTAMIENTO DE RELACIONES	ALTO	PARTICIPAR M3	M2 CONVENCER
	BAJO	M4 DELEGAR	ORDENAR M1
		BAJO	ALTO
		COMPORTAMIENTO ORIENTADO A LA REALIZACION DE TAREAS	

GRADO DE MADUREZ DE LOS SEGUIDORES					
MADURO	M4	M3	M2	M1	INMADURO

Tabla 10 Grados de madurez de laboral.

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

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

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

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

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

En las Tablas 9 y 10, se aprecia que la integración de los diversos componentes del modelo del liderazgo situacional; conforme los seguidores van alcanzando mayor grado de madurez, el líder no solo responde reduciendo su control sobre las actividades, sino también disminuyendo su conducta en cuanto a las relaciones.

Como puede observarse, en la etapa M1 los seguidores necesitan una dirección clara y específica. En la etapa M2 se necesita una conducta partidaria de muchas actividades y gran relación. Esta conducta respecto a las actividades compensa la falta de capacidad de los seguidores y la referente a la gran relación trata de hacer que los seguidores “acepten”, psicológicamente los deseos del líder. La etapa M3 crea problemas de motivación que se pueden resolver mejor con un estilo partidario del apoyo, que no sea directivo ni participativo. Por último, en la etapa M4, el líder no tiene que hacer gran cosa porque los seguidores pueden y quieren asumir la responsabilidad.

En suma de todo lo anterior puede decirse que la visión que tienen en general los trabajadores de su jefe es que ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas; siendo la preocupación de los directivos y mando crear una imagen tal, que sus subordinados lo catalogaran como un colaborador más orientador, que escucha a su gente, generador de confianza, aceptado

naturalmente por el grupo, buen comunicador, persona que apoye y ayude, que transmita seguridad.

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

Realmente es fácil comprender las ventajas del liderazgo y cómo invirtiendo la pirámide “se logra mayor rentabilidad, productividad, calidad y clima de equipo, K. Blanchard (1991).

¿Es suficiente para un mando leer estas líneas o un libro sobre liderazgo para automáticamente ser un líder de equipo?

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

Muchos seminarios, cursos, talleres o diplomados; deberían contemplar el cambio de aptitudes dentro de sus objetivos, permitir a las personas conocerse, analizar el origen de su

carácter, temperamento y relaciones, para poder tomar decisiones de cambio que le ayuden a una convivencia más armoniosa, satisfactoria para así, sana en lo personal y en las relaciones.

Finalmente, retomando lo anteriormente desarrollado podemos decir que muchos de los modelos y teorías hasta ahora analizados representan al llamado liderazgo transaccional el cual centra su atención en las transacciones interpersonales que se producen entre gestores y empleados.

Como nos hemos dado cuenta a través de las referencias citadas sobre el liderazgo, éste representa un elemento fundamental dentro de toda organización, para alcanzar un buen desempeño laboral, logro de metas y objetivos de sus elementos que la integran. Sabiéndolo llevar a cabo de la manera que mejor se adecue a las circunstancias por las que este pasando la organización, se podrá obtener un mayor desempeño y calidad de la institución.

Aun así; una organización no solamente requiere de buenos líderes sino también de personas que cuenten con un perfil idóneo, la capacidad o habilidad para entablar una buena comunicación interpersonal entre los miembros y equipos de trabajo, así como saber negociar ante situaciones de conflicto con los demás; es por ello que en cada organización se contempla un departamento de recursos humanos en el que se analizan los puestos que se requieren, el perfil que debe cumplir quien ha de ocupar el puesto a si como los requerimientos para el mismo; complementando con la función del líder es posible proyectar el buen curso de la empresa en la que se desenvuelva la situación.

## **2.2. LA COMUNICACIÓN.**

Uno de los factores que se vienen desarrollando con las funciones en las que se ve involucrado un líder, es precisamente la comunicación, mediante la cual, transmite sus percepciones a los subordinados.

Por ello, resulta de gran importancia, en este trabajo de investigación, incluir la concepción y explicación de lo que comprende comunicación, ya que esta es un medio, incluso, por el cual les podemos transmitir esta experiencia.

En términos genéricos, la comunicación es un proceso mediante el cual dos personas se ponen en contacto, intercambiando ideas, de una manera bilateral. Es decir, el emisor transmite el mensaje al receptor y recibe su respuesta de su interlocutor.

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

### **2.2.1. ANTECEDENTES.**

Las culturas antiguas han dejado indicios sus sistemas de transmitirse mensajes, su forma de expresarse; la forma en que se comunicaban, que iba desde señas corporales asta ritos ceremoniales.

La comunicación de las ideas y todo lo que esto implica ha evolucionado principalmente durante las décadas de 1930 y 1940 alcanzando en nuestra época, una influencia sobre las personas y sus reacciones que serían interminable describir.

### **2.2.2. DEFINICIÓN**

Etimológicamente, la palabra comunicación, proviene del vocablo latino *comunicare*, que significa "la acción de poner en común". De modo que cuando alguien se comunica, esta poniendo en común con alguien, algún pensamiento.

Otra buena definición de comunicación, seria aquella que dice, que comunicar es participar en el conocimiento y la experiencia, mediante un proceso de interrelación humana que se realiza mediante signos, o en forma de códigos. O de manera más sintética, transmitir información de un lugar a otro.

Si se acepta que la comunicación es la transferencia, mediante canales naturales o artificiales, de un fragmento del mundo situado en un lugar y en una época determinada hacia otro lugar y otra época, para influir en el desarrollo de los comportamientos del ser u organismo, receptor, entonces es legitimo afirmar que la función de la comunicación es transmitir lo que en términos generales llamaremos imágenes de un lugar del mundo a otro lugar de este. Y no

solo influir, sino transmitir mediante imágenes, sentimientos y conocimientos de lugares o personas que no veremos en nuestra propia realidad espacio – tiempo.

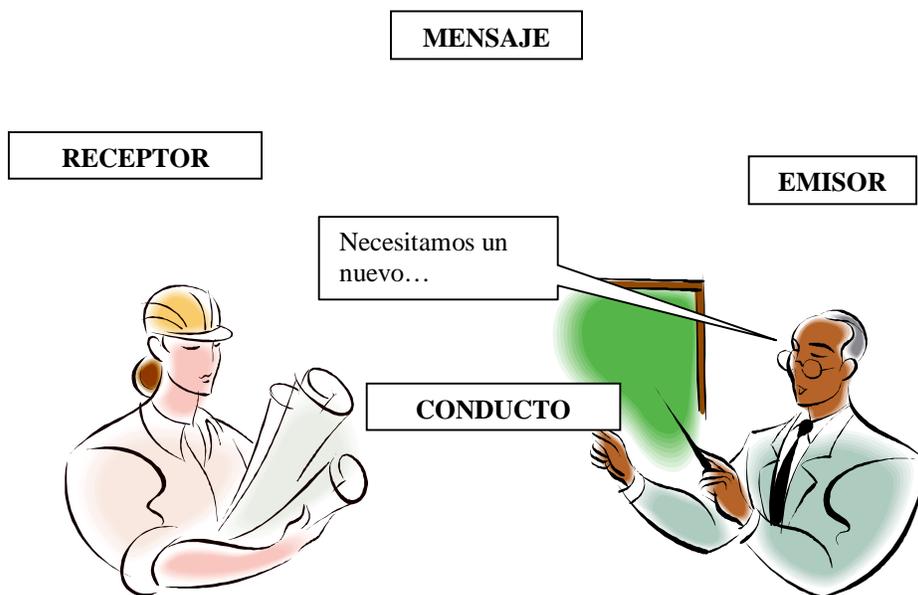
### 2.2.3. PROCESO DE COMUNICACIÓN

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

El proceso de comunicación, es una situación comunicativa, en donde se transmite algo; información, ideas, etc.

#### 2.2.3.1. Elementos De La Comunicación

El modelo general del proceso de comunicación tiene cuatro componentes:



Emisor: Es la fuente de la información, es quién transmite el mensaje.

Mensaje: Es la información transmitida por el emisor. Puede ser positivo o negativo.

Conducto: Es el vehículo o medio que transporta el mensaje (teléfono, carta, junta, radio, películas, los rostros, ondas del aire, etc.)

Receptor: Es la persona que recibe y capta la información.

El proceso de comunicación es un sistema de círculo cerrado, termina cuando el receptor proporciona retroalimentación positiva en el sentido de que el mensaje se recibió y entendió, aunque no necesariamente de la forma en que el emisor lo deseaba.

Es por esta razón que el modelo podría incluir otro dos pasos; al principio, el proceso de pensar cual va a ser el mensaje y seleccionar el conducto más eficaz; al ultimo, llevar a cabo la acción deseada<sup>23</sup>.

### **2.2.3.2. Componentes De La Comunicación.**

De acuerdo con el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP, se destacan cinco componentes de la Comunicación los cuales debe considerar toda persona sobre todo si se trata de un directivo o líder.

---

<sup>23</sup> Goad, Tom W. “El profesional en desarrollo de Recursos Humanos”, Ed. CECSA, Capitulo 2, El comunicador.

Dichas áreas específicas de la comunicación son:

- Ü Concepto de sí mismo
- Ü Escuchar
- Ü Claridad de expresión
- Ü Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente
- Ü Grado de apertura.

#### **2.2.4. SU IMPORTANCIA**

A partir de la revisión de la literatura sobre comunicación, podemos considerar que ésta es de vital importancia para el ser humano, sobre todo si se trata de un líder, pues sin ésta, 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 reciba 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.

Comunicación es la transferencia de información y la comprensión resultante entre dos personas.

Sin la comunicación no es posible que existan las relaciones humanas

La comunicación es el puente de significado entre los seres humanos, que les permite comprenderse y compartir lo que son, lo que sienten y lo que saben; al utilizar este puente existe un acercamiento que permite a las gentes superar cualquier cosa que los separe.

### **2.2.5. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES**

En la actualidad la comunicación es un elemento que todo líder debe de considerar en su desarrollo, ya que con ella podrá desarrollar y aplicar sus funciones y habilidades que como director de grupos le atañe; para llevar acabo los programas y objetivos que la organización a la que pertenece, le encomendó.

Es por esta razon que; las organizaciones no pueden existir sin comunicación, porque se requiere para acordar el trabajo que se van a realizar y se va a intercambiar instrucciones que permitan realizar lo correcto para el logro de las metas y objetivos.

Los dirigentes y administradores requieren de la comunicación para coordinar el trabajo de sus subalternos.

La cooperación entre los integrantes de un grupo de trabajo, tiene como base la comunicación, sin ella sería imposible, porque la gente no podría dar a conocer sus necesidades y obtener comprensión y el apoyo de los demás.

La toma de decisiones en grupo, requiere de manera indispensable de la comunicación, sin ella no sería factible el intercambio y la aportación de ideas, opiniones y sugerencias, que lleven a una buena decisión con la que todos se sientan comprometidos.

#### **2.2.5.1. Trabajo Eficaz**

Cuando la comunicación es eficaz, es más probable que se logre la calidad y productividad, ya que una buena comunicación tiende a alentar el buen desempeño y promueve la satisfacción de los trabajadores.

Existen innumerables evidencias de que una comunicación abierta es mejor que la comunicación restringida ya que cuando los empleados conocen directamente los éxitos de la organización y también los problemas que enfrentan la misma, y los esfuerzos que se pretenden hacer para salir adelante, estarán más dispuestos a involucrarse y comprometerse con sus gerentes, dando una respuesta favorable.

#### **2.2.5.2. Algunos Factores De Influencia**

La eficiencia de los mensajes, en una organización, depende de la capacidad y de la habilidad comunicativa de sus individuos.

Una buena estructura administrativa facilita la corriente de mensajes, del mismo modo que los grupos de trabajo cohesivos con una estructura de funciones estable, estimulan el intercambio necesario para una comunicación de alta fidelidad. Pero, a largo plazo, ninguna organización podrá llevar a cabo la totalidad de sus posibilidades, a menos que su personal, y más particularmente las clases dirigentes, comprendan los factores que forman parte de la comunicación hablada, y sean capaces de controlar sus numerosas variables.

La comunicación dentro de un grupo puede tener lugar entre un subordinado y su superior. En tal caso, el hecho de encontrarse ambos (origen y receptor) en el mismo grupo, de compartir la misma subcultura y de que uno de ellos posea la responsabilidad y la autoridad que le proporcionan cierto control sobre el destino del otro, desempeña un papel muy importante. La comunicación entre grupos puede tener lugar entre un comunicante que goza de una categoría en la organización más elevada que la del receptor, o viceversa. En este caso, no comparten la misma subcultura y de que uno de ellos posea la responsabilidad y la autoridad que le proporcionan cierto control sobre el destino del otro, desempeña un papel muy importante en la comunicación.

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

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

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

#### **2.2.6. TIPOS DE COMUNICACIÓN.**

La comunicación es también motivo de clasificación, ya que en ella intervienen variables que influyen en su ejecución.

##### **2.2.6.1. Por Su Forma De Ser**

**Comunicación no verbal.**

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

#### La comunicación fáctica.

Se refiere, como ya se ha dicho anteriormente, a los mensajes que tienen relación con el requerimiento o la provisión de información.

#### La comunicación indexical.

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

#### La comunicación regulatoria.

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

### **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.

Sus beneficios son:

La persona busca la manera de que lo que dice sea escuchado

Se puede haber un mayor cercanía entre los involucrados en la comunicación.

Hace que haya una mayor participación e involucramiento en la conversación

Ayuda que los conflictos se resuelvan con más facilidad, resolviendo dudas al instante.

#### **2.2.6.2. Por El Tipo De Receptor**

**a) Individual.** Cuando va dirigida a una persona en concreto. Es decir a alguien quien queremos que se entere de lo que deseamos o pensamos.

**b) Genérica.** Cuando va dirigida a un grupo sin precisar nombres de personas. Es decir, la información se dirige para que el emisor logre transmitir su mensaje pero de forma general.

#### **2.2.6.3. Por Los Canales Que Sigue Y De Su Contenido**

**a) Formal.** Se origina en la estructura formal y fluye a través de los canales, lleva un contenido deseado y ordenado por la misma estructura organizacional. (correspondencia, instructivos, manuales, etc.)

**b) Informal.** Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales aunque se puede referir a la organización , este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su característica puede llegar a influir más que la comunicación formal. (comentarios, chismes, rumores, opiniones, etc.)

#### **2.2.6.4. Por La Obligatoriedad Que Se Espera En La Respuesta:**

**a) Imperativa.** Exige una respuesta precisa.

**b) Exhortativa.** Espera una acción sin imponerla obligatoriamente.

**c) Informativa.** Simplemente comunica algo, sin señalar nada que se espere, al menos en un plazo inmediato.

#### **2.2.6.5. Por Su Sentido**

Este tipo de clasificación se ejecuta dentro de un sentido organizacional:

**a) Horizontal.** Se da en niveles jerárquicos semejantes. "memoranda, circulares, juntas, etc."

**b) Vertical.** Cuando fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior. "ordenes, instrucciones" o viceversa "quejas, reportes, sugerencias".

**Verticales Descendentes:** Son las que parten de un nivel jerárquico superior a otro inferior, de jefe a subordinado.

**Verticales Ascendentes:** Se originan en los niveles jerárquicos inferiores y se transmiten hacia los de mayor categoría. Subordinados a Jefes.

### **2.2.7. ESTILOS DE COMUNICACIÓN**

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

Entonces, la comunicación también tiene que tomar en cuenta las características de los factores que influyen en ella, tomando en cuenta que estos mismos tienen cambios contextuales; sea del mismo comunicador o del los receptores.

Por ello, un estilo de comunicación no tendrá una definición sino un conjunto de características, las cuales probablemente nunca serán iguales en dos circunstancias.

El líder, por ende, debe tener la capacidad de comunicarse y de saber como hacerlo y en que momento cambiar su estilo, para que su comunicación sea eficaz y adecuada.

### **2.2.8. MODELOS Y ENFOQUES.**

### **2.2.8.1. El Modelo De Shanon Y Weaver.**

Este consta de cinco elementos:

1. Una fuente de información,
2. Un transmisor (codificador),
3. Un canal para la transmisión de las señales,
4. Un receptor (descodificador) y
5. 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 abandonado el descodificador).

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

### **2.2.8.2. Modelo De Goffman.**

Este modelo consta de cuatro elementos:

1. Ordenamientos,
2. Conducta comunicacional,
3. Restricciones y
4. 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.

### **2.2.8.3. Modelos Del Proceso De Comunicación En Masas.**

Como han demostrado McQuail y Windahl (1981), los estudiosos de la comunicación en los distintos enfoques y disciplinas han diseñado numerosos modelos que pretenden sintetizar y describir los rasgos esenciales del proceso de la comunicación de masas. Los modelos, según ambos autores, intentan mostrar los elementos principales de las estructuras o procesos de la comunicación así como las relaciones entre dichos elementos.

#### **2.2.8.3.1. Modelo de Harold Lasswell**

La célebre elaboración los modelos psicológicos de la comunicación, de de Harold Lasswell en 1948, busca la respuesta a:

¿Quién, Dice Qué, En Qué Canal, A Quién y Con Qué Efecto?

Este influyente modelo, aún utilizado hoy en día, define los elementos clásicos de muchos modelos anteriores:

1. Emisor,
2. Mensaje,
3. Canal,
4. Receptor,
5. Efecto.

El siguiente modelo retoma lo anterior:

Fuente - Encodificador - Mensaje - Canal - Decodificador – Receptor -Retroalimentación

Aunque modelos se ven muy completos en la identificación de los elementos clave del proceso de la comunicación, tienen un grave problema. Las dos elaboraciones, por su visión psicológica (o dicho de otro modo, al estar derivados de paradigmas propios del razonamiento de la Psicología), ignoran los elementos externos al proceso de comunicación de masas, que desde afuera, ejercen una influencia decisiva en la producción, distribución y consumo de los mensajes. La postura y razonamientos de la Sociología señalan que siempre hay que ubicar los fenómenos comunicacionales dentro el más amplia contexto social, ya que la producción, difusión y recepción-consumo de mensajes se realiza dentro de él.

#### **2.2.8.3.2. Modelo de Riley y Riley**

El modelo de Riley y Riley fue uno de los primeros intentos por visualizar el proceso de la comunicación de masas dentro del contexto social. Para ambos autores, tanto el comunicador como el receptor pertenecen a diferentes instancias sociales. En principio, pertenecen a sus respectivos grupos primarios (familiares, amigos, compañeros de trabajo). Estos a su vez se encuentran influenciados por la estructura social a la que pertenecen (clase social, educación, tipo de trabajo). Y todo lo anterior se encuentra influenciado a su vez por el amplio sistema social que caracteriza al país o a la región en que se desarrolla el proceso comunicativo.

#### Elementos Que Influyen En El Modelo De Riley Y Riley

1. Grupo Mensajes
2. Grupo Primario Primario
3. Estructura Social Mensajes Estructura Social Más Amplia
4. Sistema Social Global
- 5.

Tanto el comunicador C como el receptor R pertenecen a grupos primarios distintos. Dichos grupos están influenciados por otros grupos primarios y, a su vez, los grupos primarios están influenciados por estructuras sociales más amplias. Cuando se intercambian mensajes entre C y R, es decir, al establecerse procesos de comunicación, los elementos del proceso como son los mensajes, se ven influenciados o afectados por el sistema social que engloba a las estructuras, a los grupos primarios y a los individuos que juega los roles de C y R y que participan en la comunicación.

#### **2.2.8.3.3. Modelo de José Carlos Lozano**

El conocimiento de los principales enfoques teóricos o teorías permitirá analizar en detalle cada elemento de este modelo, cada parte o aspecto que lo compone. Se trata de un modelo sociológico que describe la multiplicidad de influencias y factores, tanto a nivel micro como macro, que influyen en la producción, difusión y recepción de mensajes. Las influencias individuales, las rutinas de trabajo y las influencias organizacionales afectan o influyen al individuo-Emisor y al individuo -Receptor. Los mensajes al ser producidos, difundidos y recibidos o consumidos son influidos también por las condiciones económicas y políticas así como por las mediaciones que establecen las instituciones. La ideología del sistema global genera significados que se prefieren y suministra las posibilidades de interpretaciones alternativas.

#### Elementos Que Influyen En El Modelo Sociologico

1. Influencias Individuales
2. Rutinas Emisor Mensajes Receptor
3. Mediaciones De Trabajo Familiares
4. Influencias Mediaciones Organizacionales Sociales
5. Condicionantes Mediaciones Económico-Políticas Institucionales
6. Significados Preferentes O Dominantes
7. Significados Alternativos
8. Ideología Del Sistema Global

#### **2.2.8.4. Enfoques positivistas y enfoques críticos**

Los estudios de comunicación de masas reflejan las diferencias conceptuales que caracterizan a las ciencias sociales contemporáneas. Estas tienden a dividirse en dos grandes bandos; aquellas relacionadas con un enfoque **positivista y empirista** en su abordaje científico de la realidad social, y las que, por el contrario, parte de un punto **crítico y dialéctico** sobre los fenómenos sociales.

#### **2.2.8.4.1. Enfoque positivista**

El enfoque positivista se identifica con el método general de las ciencias naturales: es decir, se identifica con la idea de que los fenómenos sociales, al igual que los naturales, responden a leyes universales incambiables y que el científico Social debe adoptar una posición de plena neutralidad.

Para la corriente positivista, el científico social no constituye un agente de cambio social, sino un observador objetivo que desde fuera analiza las causas y las leyes que rigen los fenómenos sociales y comunicativos. La estrategia metodológica se basa en el empirismo, en el estudio sistemático solamente de aquello que es detectable y medible a través de la objetividad que pueden darnos nuestros sentidos y que se diferencia de la subjetividad de los sentimientos, los principios filosóficos o éticos y el compromiso social.

Los teóricos de la comunicación de masas identificados con esta corriente (también llamada empirista, funcionalista, conductista, administrativa o científica) tienden a subrayar o enfatizar la utilidad de los sistemas y fenómenos comunicativos para la estabilidad y preservación de las sociedades actuales, y acostumbran evitar cualquier cuestionamiento

sobre el papel de la comunicación en la distribución desigual del poder y el control de los grupos sociales. Esto es impensable para un científico que se define como positivista y, por lo tanto, como observador neutral y no se percibe jamás como un agente de cambio o activista social.

En resumen las características del enfoque empirista-positivista:

- Imita el método de las ciencias naturales
- Busca leyes universales incambiables
- Exige que el científico-investigador sea neutral
- Propone como método al empirismo
- Parte de un paradigma o perspectiva funcionalista
- No cuestiona el rol de los MMC en la distribución desigual del poder

Históricamente, la corriente positivista se ha desarrollado principalmente en los Estados Unidos y de ese país son sus principales exponentes. Teóricos como Lazarsfeld, Schramm, Berlo, Lasswell, Katz, Lewin, Hovland, McQuail y Mccombs, entre muchos otros, pertenecen a esta corriente.

Las teorías como la de la Influencia Personal, Usos y Gratificaciones, Análisis Funcional, Espiral del Silencio, Flujo en Dos Pasos, Creación de Agendas, son típicas teorías o enfoques teóricos derivados del paradigma positivista.

En América Latina, como han señalado Beltrán (1985), Sánchez Ruíz (1992) y Fuentes (1992), se advierte que el enfoque positivista sirve de base conceptual de muchos estudios como la difusión de innovaciones o la modernización a través del uso de la comunicación de masas. El famoso modelo de Lasswell - que incluye las preguntas Quién dice Qué a Quién en Qué Canal y con Qué Efecto - también se inscribe dentro del paradigma positivista.

Beltrán (1985:77) en un artículo escrito a principios de los ochenta, después de hacer una revisión de los estudios sobre comunicación hasta esa fecha, señalaba como conclusión obvia que la investigación latinoamericana sobre comunicación "ha estado y todavía lo está, considerablemente dominada por modelos conceptuales (marcos teóricos y paradigmas dominantes) foráneos (ajenos a Latinoamérica), procedentes sobre todo de EEUU.

Por su parte Sánchez Ruíz (1992a:17-18) explica que desde fines de los años cuarenta (al finalizar la II Guerra Mundial) y hasta principios de los sesenta, Latinoamérica recibió "acríticamente y sin mediaciones ni adaptaciones" los enfoques positivistas prevalecientes en esos momentos en los EEUU: "el empirismo, el funcionalismo, el difusionismo y su síntesis, el desarrollismo." Aunque posteriormente los enfoques o teorías críticas desplazaron en gran parte de la investigación de comunicación latinoamericana a los positivistas, tal desplazamiento nunca fue total y este enfoque (el positivista) pareció recobrar importancia al inicio de los noventa.

#### **2.2.8.4.2. Enfoque crítico.**

Los teóricos críticos adoptan una postura radicalmente distinta a la de los positivistas. Antes de estudiar la comunicación, analizan las características de las sociedades actuales y cuestionan las desigualdades económicas, educativas, de control y de poder, en los diferentes sistemas sociales contemporáneo. Al advertir las tremendas brechas entre ricos y pobres y entre las élites políticas y los grupos más desprotegidos, los teóricos de la comunicación que siguen el paradigma crítico se preguntan sobre el rol que juega la comunicación en la preservación de sistemas tan inadecuados y tan injustos como los actuales.

Así, los teóricos críticos plantean interrogantes sobre el apoyo que prestan los medios de comunicación y sus mensajes a la difusión de la ideología dominante de las élites económicas y políticas, así como a la obstaculización que hacen para el necesario cambio social.

Aunque por mucho tiempo marxismo y la teoría crítica fueron sinónimos, en la actualidad existen diversos enfoques conceptuales que parten de una posición claramente cuestionadora de los medios y de las desigualdades sociales, sin caer en los esquemas maniqueos del "marxismo vulgar".

En estos nuevos enfoques críticos se encuentran todos aquellos investigadores que consideran que su papel como científicos es convertirse en activistas sociales y comprometerse de lleno con el cambio de los sistemas actuales. Se caracterizan por situar el estudio de los medios masivos de comunicación dentro del más amplio contexto social y los analizan no en forma aislada, sino en sus relaciones con otras organizaciones e instituciones sociales. Consideran el proceso de la comunicación como un proceso social y visualizan a los medios masivos de comunicación como organizaciones dedicadas a la producción y

distribución de significados sociales - preñados con la intención del mantener el status quo, significados sociales embarazados con la intención de ver el mundo como un sistema justo acorde a sus necesidades.

Así como los enfoques positivistas sobre la comunicación masiva se desarrollaron principalmente en Estados Unidos, los críticos tuvieron su origen principalmente en Europa. Primero el marxismo y después sus numerosas derivaciones en enfoque llamados neomarxistas, basados en aportaciones de la corriente de pensamiento denominada Escuela de Frankfurt, basados también en Althusser, Gramsci, Barthes, Adorno, Marcuse, Williams y Hall, entre otros, surgieron en los países de Europa Occidental y desde allí se exportaron a América Latina. En esta región, en un principio, se adaptaron y enriquecieron con raíces y características muy latinoamericanas (cfr. Sánchez Ruíz, 1992a:19), aunque durante las décadas de los sesenta y ochenta muchos estudios hayan retomado los enfoques europeos tan acriticamente como se había hecho antes con los positivistas.

En la actualidad, América Latina ha hecho aportaciones importantes a nivel internacional en el campo de los enfoques críticos con los planteamientos conceptuales de la llamada escuela culturalista latinoamericana, representada entre otros autores por Jesús Martín Barbero (Colombia), Néstor García Canclini (Argentina), Guillermo Orozco y Jorge González (México) o José Marques de Melo (Brasil).

En resumen, las características del enfoque crítico son:

1. Estudia la comunicación dentro del amplio contexto social
2. Cuestiona el rol de la comunicación en la desigualdad económica y el poder político

3. Sus partidarios no son neutrales, se comprometen con el cambio social
4. Cuestiona el rol de los medios en el refuerzo de la ideología dominante

Dentro de cada gran línea, la de los positivistas y la de los críticos, existen numerosas subdivisiones y énfasis. (Tabla 1)

Entre los positivistas hay quienes adoptan una postura analítica macro, como los funcionalistas, y quienes prefieren ubicar sus estudios a nivel micro, como los de usos y gratificaciones. Entre los críticos, haya autores que privilegian el estudio de los condicionantes económico-políticos que obligan a los medios (o en acuerdo con ellos) a servir a los poderosos, y otros que prefieren centrarse en el análisis de los mensajes o en la capacidad de las audiencias populares (las más desprotegidas y las que nunca han tenido acceso a la expresión) para resistir la manipulación ideológica de los medios, como los culturalistas europeos y latinoamericanos.

Es importante aclarar que las etiquetas de positivistas y críticos resultan cada vez menos útiles para caracterizar a los nuevos enfoques teóricos en ambos campos.

Por vías diferentes, los positivistas han reconsiderado la influencia de los medios y perciben algunas de sus insuficiencias (por ejemplo, los enfoques de análisis del cultivo, del establecimiento de la agenda y de la sociología de la producción de mensajes). Paralelamente, los enfoques críticos de mayor auge hoy en día, los culturalistas se han distanciado del pesimismo de las tradiciones críticas previas y han roto con la concepción de las audiencias pasivas y fácilmente manipulables.

<b>ENFOQUES POSITIVISTAS</b> <b>(empiristas, funcionalistas)</b>	<b>ENFOQUES CRITICOS</b>
<b>Influencia personal</b>	<b>Escuela de Frankfurt</b>
<b>Análisis funcional</b>	<b>Economía Política</b>
<b>Usos y gratificaciones</b>	<b>Imperialismo cultural</b>
<b>Establecimiento de agenda</b> <b>(Agenda setting)</b>	<b>Hegemonía de los medios</b>
<b>Análisis del cultivo</b>	<b>Estudios Culturales</b>
<b>Sociología de la producción de mensajes</b>	

Tabla 1. Enfoques Positivistas y Críticos.

La complejidad y multiplicidad de elementos que confluyen en los procesos de la comunicación de masas han propiciado, sin duda, la proliferación de numerosos enfoques que, desde distintas perspectivas y énfasis, pretenden entender y explicar la importancia de dichos procesos en la vida contemporánea.

Desgraciadamente, la mayoría de dichos enfoques se centra en el análisis de unos cuantos elementos - en ocasiones en uno solo de ellos- , dejando incompletas sus visiones sobre el proceso más amplio, Así, enfoques tan famosos como el de usos y gratificaciones se concentran en explicar lo que ocurre en las audiencias, prestando poca atención a los mensajes y nula atención a los emisores. En contraste, enfoques como el de la economía

política, muy común en América Latina, enfatiza principalmente el análisis del emisor: las industrias culturales y los condicionantes de sus procesos de producción, organización y control, sin abarcar el estudio de los mensajes y los procesos de recepción.

Aunque toda clasificación termina por forzar la realidad y por imponer límites y fronteras donde no las hay de manera tajante, la figura 1.4 enfatiza los énfasis por elemento del proceso de la comunicación de masas de algunas de las teorías más actuales en el área.

### **2.3. MANEJO DE CONFLICTOS.**

Debido a que el líder, actor principal de esta investigación, está directamente relacionado con sus subordinados, tiene la necesidad de desarrollar una habilidad de gran importancia, como lo fue la comunicación con sus subordinados; manejar de forma adecuada y eficaz los conflictos que se presenten en las relaciones interpersonales de los mismos.

El saber como manejar los conflictos, va a verse reflejado en la actitud que los subordinados tendrán con sus compañeros, y a la larga, en la permanencia eficiente en el grupo.

Sin embargo, no todos los conflictos son malos; así como tienen un lado negativo, también tienen un lado positivo.

Dependiendo de la forma que los directivos, dentro de una organización, adoptan para manejar una situación de conflicto, será el estilo de los mismos; una vez más difícilmente, al

querer definirlo, podremos considerar determinados factores en forma general. Recordemos que cada situación es diferente así como su perspectiva.

### **2.3.1. CONCEPTO DE CONFLICTO.**

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

Podemos definir conflicto como **“un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte la ha afectado en forma negativa, o está por afectarla, en algo que la primera estima<sup>24</sup>”**.

Las partes involucradas deben percibir el conflicto; el hecho de que exista o no un conflicto es un tema de percepción. Si nadie está consciente del conflicto, entonces hay consenso general de que no existe conflicto.

Algunos puntos comunes adicionales en las definiciones son la oposición o incompatibilidad y alguna forma de interacción. Estos factores fijan las condiciones que determinan el punto inicial del proceso del conflicto.

---

<sup>24</sup> K.W. Thomas, “Conflict and negotiation processes in organizations,” in M.D. Dunnette and L. M Hough Handbook of industrial and organizational psychology, 1992. pp. 651-717

El problema de una organización nace de una amplia gama de conflictos que las personas experimentan (incompatibilidad de metas, diferencias sobre la interpretación de los hechos, desacuerdos con base en expectativas del comportamiento y cosas semejantes).

Por lo tanto, la definición es lo suficientemente flexible como para abarcar toda la gama de niveles de conflicto, desde actos abiertos y violentos hasta formas sutiles de desacuerdo.

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

### **2.3.2. CONCEPTO DE CONFLICTO EN UNA ORGANIZACIÓN**

Cuando el logro de un objetivo de una persona o grupo es a costa del objetivo de la otra, o cuando las fracciones tienen valores diferentes el tipo de interacción, crea una circunstancia denominada **conflicto**.

Existen en las organizaciones dos clases de conflictos.

**Competitivos:** Son conflictos que nacen de la necesidad de los individuos por destacar en sus acciones, y que éstas sean reconocidas.

**Perturbadores:** Son conflictos que nacen por cuestiones de conductas; relaciones personales negativas entre los empleados, incluso con el su superior.

Los conflictos de una organización deben ser analizados, ya que muchas veces se toman medidas equivocadas, al no considerar el origen del conflicto. En algunas ocasiones si se interioriza, se pueden tomar medidas que, incluso, acarrearán beneficios cuantitativos en la organización.

### **2.3.3 ELEMENTOS DEL CONFLICTO.**

Los elementos que pueden considerarse en el conflicto son:

Los recursos: Son un factor que interviene al tomar decisiones dentro de organización. Ya que a veces es necesario tener o no tener abundantes recursos.

Debemos considerar en este sentido que tipo de organización es, su tamaño, y su perspectiva.

Los intereses; son un factor que influye en el conflicto ya que cada grupo o persona persigue un fin determinado, por lo tanto, es necesario que haya acuerdos. Tomemos en cuenta que al tomar decisiones de solución de conflictos se tienen que tomar en cuenta, que tanto benefician los intereses, que persiguen las áreas en discusión, en función de los intereses de la organización.

Al relacionar los recursos con los intereses, puede surgir conflictos en diversos grados.

(Tabla 1)

<b>RECURSOS</b>	<b>INTERESES SIMILARES</b>	<b>INTERESES DISIMILARES</b>
-----------------	----------------------------	----------------------------------

<b>ESCASOS</b>	Competencia	Peleas destrucción
<b>ABUNDANTES</b>	Solución de problemas	Desacuerdo discusión

*Tabla 1. Recursos e Intereses.*

### **2.3.3.1. Factores Del Conflicto**

A su vez el conflicto es generado por los siguientes factores:

**Interpersonal:** Diferencias entre el personal.

**Interdependencia de tareas:** La confianza de un grupo en otro respecto a la información, personal, apoyo, materiales, mantenimiento, finanzas, etc.

**Compartir Recursos:** Cuando dos o más grupos comparten los mismos recursos, por ejemplo equipo, oficinas, personal, etc.

**Percepciones Diferentes:** Pueden ocurrir como resultado de creencias y valores diferentes, por ejemplo gerencia y sindicatos.

**Diferencias en las Metas:** Las diferencias no resueltas en las metas pueden resultar un conflicto. Las metas de control de calidad quizá estén en conflicto con los de producción.

**Diferenciación:** Tal vez grupos diferentes requieran operar de maneras distintas. La forma de tratar a un cliente en un departamento de crédito puede ser diferente de la de un equipo de ventas. Las escalas de tiempo de una unidad de investigación serán diferentes de las de producción.

#### **2.3.4. TIPOS DE CONFLICTO**

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

Las diferentes fuentes existentes de los conflictos dan como resultado los siguientes tipos de conflictos:

**Conflicto interpersonal.** Los conflictos interpersonales constituyen un serio problema para muchos porque afectan profundamente a sus emociones. Es necesario proteger la auto imagen y la autoestima contra el daño que pueda ocasionarles a los demás. Cuando estos conceptos de sí mismo se ven amenazados, ocurre un serio malestar y la relación se deteriora. Algunas veces los temperamentos de dos personas son incompatibles y sus personalidades chocan, el conflicto nace de las deficiencias de la comunicación o bien de diferencias en la percepción.

Surgen de diversas fuentes, como pueden ser:

- El cambio organizacional.

- Los choques de personalidad.
- Las escalas opuestas de valores.
- Las amenazas del status.
- lo más común, por percepciones y puntos de vista contrarios.

**Conflicto intergrupalo.** Los conflictos entre grupos de diferentes departamentos también causan problemas. Cada grupo se propone minar la fuerza del otro, adquirir poder y mejorar su imagen. Los conflictos provienen de causas diversas: distintos puntos de vista, fidelidad al grupo, competencia por los recursos. La mayor parte de los grupos piensan que necesitan más de lo que pueden conseguir, por lo cual siempre que escasean los recursos existen ya las semillas del conflicto intergrupalo.

Estos conflictos tienen su fuente de origen en diversas causas, como pueden ser:

- Distintos puntos de vista.
- Fidelidad al grupo o al líder del grupo.
- Rivalidad o lucha por la supremacía entre los líderes.
- Competencia por los recursos.
- 

**Conflicto a Nivel Individual:** Este conflicto surge cuando las necesidades del individuo chocan con las de la organización, y se puede reflejar en la frustración, el conflicto de intereses y el conflicto de roles o papeles.

**Conflicto a Nivel de Organización:** El conflicto institucionalizado tiene su origen frecuentemente en los intentos de la empresa por organizar su estructura, planeando las asignaciones de trabajo y la distribución de los recursos. Este tipo de conflicto se observa claramente en la departamentalización, donde comúnmente el personal de cada departamento se concentra notablemente en las actividades internas del mismo y en las necesidades del propio departamento y hace menor caso a las necesidades de los demás departamentos, perdiendo la perspectiva organizacional. Esto trae consigo una lucha por los recursos que presenta características de conflicto, porque muchas personas experimentan una lealtad más profunda por su departamento que por la organización en general.

#### **2.3.4.1. Niveles De Conflicto.**

Como se ha visto, 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 intergrupo o intergrupalo.

##### **2.3.4.1.1. Conflicto Intrapersonal.**

El conflicto intrapersonal ocurre en el fuero de una persona y, por lo general, consiste en alguna forma de conflicto cognoscitivo o afectivo. Se desata cuando la conducta de una persona desemboca en resultados mutuamente excluyentes.

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

#### **2.3.4.1.2. Conflicto Interpersonal.**

Incluye a dos o más personas que perciben que sus actitudes, conducta o metas preferidas son antagónicas. Lo mismo que los conflictos intra personales, 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 recibe mensajes y presiones incompatibles de los emisores de éstas.

Derivado de esto podrían presentarse tres tipos de conflictos:

- Conflictos de roles intra-emisores.
- Conflictos de roles Inter.-emisores.
- Conflicto persona-rol.

**Ambigüedad de roles:** Es la incertidumbre o la carencia de claridad que rodea las expectativas sobre un rol individual.

#### **2.3.4.1.3. Conflicto Intragrupos.**

Incluye choques entre algunos, o todos, los integrantes del grupo, lo que suele afectar los procedimientos y la afectividad del grupo. Hay que considerar, que las personas son la unidad de los grupos y si no esta bien la unidad, no esta bien el conjunto de el grupo.

#### **2.3.4.1.4. 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 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 en 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.
- **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 más difíciles debido a la diversidad se relacionara con aspectos de raza, sexo, diferencias étnicas y religión.

#### **2.3.4.1.5. Conflicto Competitivo**

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

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

#### **2.3.5. PROCESO DE UN CONFLICTO.**

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

##### **2.3.5.1. ETAPA 1: OPOSICIÓN O INCOMPATIBILIDAD POTENCIAL.**

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

**COMUNICACIÓN:** Uno de los principales mitos en que creemos la mayoría de nosotros es que la mala comunicación es la razón de los conflictos. Con solo comunicarnos unos con otros, eliminaríamos nuestras diferencias. Una conclusión semejante no está fuera de razón, dada la cantidad de tiempo que cada uno de nosotros pasa comunicándose.

Hay que considerar que la comunicación puede ser mala. Pero, desde luego, la mala comunicación realmente no es fuente de todos los conflictos, aunque hay bastante evidencia para considerar que los problemas en el proceso de comunicación actúan para retardar la colaboración y estimulan los malos entendidos.

Una revisión de la investigación sugiere que las dificultades semánticas, el intercambio de insuficiente información y el ruido en el canal de comunicación son barreras de ésta, y establecen condiciones potenciales previas al conflicto.

Para ser más específicos, la evidencia muestra que las dificultades semánticas surgen como resultado de las diferencias en la capacitación, percepción selectiva e información inadecuada respecto de otras personas.

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

Además, el canal seleccionado para la comunicación pasa entre los miembros y la separación de las comunicaciones respecto de los canales formales o establecidos previamente ofrece oportunidades para el surgimiento del conflicto.

**ESTRUCTURA:** El tamaño y la especialización actúan como fuerzas para estimular el conflicto. Mientras más grande sea el grupo y mayor la especialización de sus actividades, mayor es la probabilidad de que estalle.

Se ha encontrado que el conflicto y la antigüedad están relacionados en forma inversa. El potencial para que surja tiende a ser más alta cuando los miembros del grupo son más jóvenes y donde es alta la rotación de personal.

Mientras mayor sea la antigüedad para definir con precisión dónde descansa la responsabilidad de las acciones, mayor es el potencial para el brote de conflicto.

Tales ambigüedades jurisdiccionales incrementan la lucha entre grupo para obtener el control de recursos y del territorio.

Los grupos dentro de las organizaciones tienen metas diferentes. Esa diversidad entre grupos es una fuente importante de conflictos. Cuando los grupos dentro de una organización tienen fines diferentes, algunos de los cuales son inherentemente opuestos, hay una mayor oportunidad para el surgimiento de conflictos.

Hay ciertas indicaciones de que un estilo cerrado de liderazgo incrementa el potencial del conflicto, pero la evidencia no es especialmente contundente.

Demasiada confianza en la participación, también pueden estimularlo. Así también se encuentra que los sistemas de recompensas crean conflictos cuando un miembro gana a expensas de otro. Por último si un grupo depende de otro, o si la interdependencia permite que un grupo gane a expensas del otro, se estimulan las fuerzas de oposición.

En síntesis la estructura genera conflicto si:

- ▶ Es grande
- ▶ Su personal no tiene antigüedad
- ▶ Hay rotación de puestos
- ▶ Hay mucha especialización de actividades

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

Las variables personales pueden generar conflicto por que:

- ▶ Los valores individuales son distintos.
- ▶ La idiosincrasia difiere, por lo tanto la personalidad.

### **2.3.5.2. ETAPA 2: CONOCIMIENTO Y PERSONALIZACIÓN.**

Si las condiciones que se citan en la etapa 1, afectan en forma negativa algo que es de estimación para una parte, entonces el potencial para la oposición o incompatibilidad se hacen realidad en la segunda etapa.

Los antecedentes sólo pueden llevar al conflicto cuando una o más de las partes se ven afectadas y están conscientes del conflicto. Es a nivel de sentimientos, cuando los individuos se involucran emocionalmente, y las partes experimentan ansiedad, tensión, frustración y hostilidad.

Esta etapa es importante porque es donde tienden a definirse los temas del conflicto. Este es el punto en el proceso en que las partes deciden en qué consiste el conflicto y si realmente existe, ya que podemos se puede considerar que una persona puede estar percibiendo conflicto sin que realmente lo haya.

A se vez, esta “adquisición de sentido” es crucial porque la forma en que se define un conflicto se inicia con un largo camino hacia el establecimiento de resultados que pudieran arreglarlo. Las emociones tienen un papel importante al modelar las percepciones.

Esta etapa puede considerarse como un punto de partida para ir en busca de la solución, incluso, evitarla en un futuro.

### **2.3.5.3. ETAPA 3: INTENCIONES.**

Las intenciones intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y su comportamiento explícito. Estas intenciones son decisiones para actuar en forma determinada.

Las intenciones se separan en una etapa, por que 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.

En las intenciones surgen 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), en las cuales se pueden identificar cinco intenciones para el manejo de conflictos: competitiva (asertiva y no cooperativa); colaboradora (asertiva y cooperativa); complaciente (no asertiva y no cooperativa), y arreglo con concesiones (a medio camino tanto en asertividad como en cooperación)

**COMPETITIVA:** Una persona está compitiendo cuando busca satisfacer sus intereses personales, sin que le importe el impacto que tenga sobre las otras personas que intervienen en el conflicto.

**COLABORADORA:** Cuando las partes en el conflicto desean satisfacer plenamente la preocupación de todas las partes tenemos cooperación y la búsqueda de un resultado mutuamente benéfico. En la colaboración, la intención de las partes es resolver el problema mediante la aclaración de las diferencias, en lugar de integrar diversos puntos de vista.

**EVASIVA:** Una persona puede reconocer que existe un conflicto y desear retirarse o suprimirlo.

**COMPLACIENTE:** Cuando una parte procura apaciguar a un oponente, esa persona puede estar dispuesta a colocar los intereses de su oponente por encima de los suyos.

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

Los individuos tienen preferencias para el manejo de conflictos entre las cinco intenciones que se acaban de describir; se tiene la tendencia a confiar de manera consistente en estas preferencias; y se pueden predecir con bastante éxito las intenciones de una persona por una combinación de sus características intelectuales y de personalidad.

Es apropiado considerar que las cinco intenciones para el manejo del conflicto son relativamente fijas, en lugar de visualizarlas como un conjunto de opciones entre las que los individuos eligen para ajustarse a una situación dada. Además es muy común que en los personas se presenten cambios continuos de actitud y de animo, lo que llevará a un cambio de intenciones.

#### **2.3.5.4. ETAPA 4: COMPORTAMIENTO.**

La etapa de comportamiento incluye las declaraciones, acciones y reacciones de las partes en conflicto.

Muchas veces el comportamiento no refleja lo que las intenciones, de cada individuo, buscan.

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

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

#### **2.3.5.5. ETAPA 5: RESULTADOS.**

Las etapas anteriores finalizaran con la una determinada acción que será el resultado del desarrollo del conflicto.

Los resultados pueden se presentaran en las siguientes formas:

**Resultados funcionales:** El conflicto es constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad e innovación, alienta el interés y curiosidad entre los miembros del grupo, proporciona el medio a través del cual se pueden discutir los problemas y liberar la tensión y fomenta un ambiente de auto evaluación y cambio.

Las evidencias sugieren que el conflicto puede mejorar la calidad de las decisiones al permitir que se ponderen todos los puntos de vista en decisiones importantes, especialmente aquellos desusados o que son sostenidos por una minoría. El conflicto es un antídoto para el pensamiento de grupo. No permite que el grupo firme en blanco las decisiones que puedan basarse en supuestos débiles, una consideración inadecuada de las alternativas relevantes u otras debilidades.

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

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

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

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

### **2.3.6. VALORES DEL CONFLICTO**

Las características de relaciones con diversas clases o grados de conducta conflictiva como:

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

Son estas características quienes le dan el grado de gravedad al conflicto.

También se debe tomar en cuenta, que grado de conflicto tomara en cuenta las siguientes variables:

TPO DE ORGANIZACIÓN

TIPO DE CONFLICTO

PROCESO DE TRABAJO

FINES, OBJETIVOS Y METAS DE LA ORGANIZACIÓN

### **2.3.7. ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS.**

Una vez explicados los tipos de conflictos y el proceso que estos pueden desarrollar, conviene describir que hay estilos y técnicas que nos permitirán hacerles frente con una mayor eficiencia.

Cabe mencionar que no hay que cerrarnos a una forma específica de abordar el conflicto; hay que estar abiertos al cambio en los métodos que se implementaran, pues como ya se ha venido explicando el contexto y los factores que influyen en el también cambian.

Las personas manejan el conflicto interpersonal en formas diversas:

**Estilo de evasión:** Se refiere a comportamientos no asertivos y no cooperativos. No hay interés por su buscar la causas, ni por solucionarlo.

**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 plazo 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 empela y tiene amplia aceptación como un medio de resolver el conflicto.

### 2.3.7.1. Técnicas De Solución de Conflictos

Si un conflicto es disfuncional; es decir, que el comportamiento de las personas no reflejen sus verdaderas intenciones, y se desea reducir o en ciertos casos aumentar el nivel de conflicto: podemos aplicar las técnicas de administración del conflicto, en las cuales se estimula el conflicto.

La siguiente tabla enlista las principales técnicas de solución y estímulo que permiten que los administradores controlen los niveles del conflicto.

TECNICAS PARA LA ESTIMULACION DEL CONFLICTO	
COMUNICACIÓN	Uso de mensajes ambiguos o amenazadores para incrementar los niveles de conflicto.

INCORPORACION DE PERSONAS EXTERNAS	Incorporar a empleados a un grupo cuyos antecedentes, valores, actitudes o estilos administrativos son diferentes a los miembros actuales.
REESTRUCTURACION DE LA ORGANIZACION	Reacomodo de los grupos de trabajo, modificación de reglas y reglamentos, aumento de la interdependencia y promoción de cambios estructurales similares para el Statu Quo.
NOMBRAMIENTO DEL ABOGADO DEL DIABLO.	Nombrar a un crítico para que argumente en forma deliberada contra las posiciones mayoritarias del grupo.

Tabla 1. Técnicas para la estimulación de Conflictos. Fuentes con base en S.P. Robins, *Manging Organizational Conflict: a Notraditinal Approach*15.

### 2.3.8. ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN

Los resultados del conflicto son producto de las intenciones de los participantes, así como de sus estrategias. Las intenciones ayudan a los participantes a seleccionar sus estrategias. Una vez elegidas y puestas en práctica, las estrategias influyen de modo decisivo en los resultados (triumfo o derrota). Las estrategias más simples se centran en la cooperación o competencia, pero un enfoque muy común revela que hay por lo menos cuatro estrategias netamente distintas, a saber. (Tabla 2)

<b>ESTRATEGIA DE RESOLUCION</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>RESULTADO PROBABLE</b>
<b>EVACION</b>	Alertar física o mentalmente del conflicto.	Perder - Perder
<b>SUAVIZACION</b>	Adaptarse a los intereses del otro.	Perder - Ganar
<b>IMPOSICION</b>	Servirse de tácticas del poder para ganar.	Ganar - Perder
<b>CONFRONTACION</b>	Afrontar directamente el conflicto y llegar a una solución mutuamente satisfactoria.	Ganar - Ganar

Tabla 2. Estrategias de resolución de conflictos.

Aunque cualquiera de las cuatro estrategias anteriores puede llevar al triunfo o a la derrota que se desea, la de la confrontación ofrece muchas ventajas conductuales.

Ambas partes ven en el conflicto reciente una experiencia productiva, pues una y otra obtuvieron beneficios. También es importante su percepción de que el proceso era de apoyo a la solución del problema y la colaboración contribuyó a integrar las posturas de los dos participantes.

Muchos grupos de administración de mano de obra han sido constituidos con el propósito de buscar nuevas formas de confrontarse entre sí de modo constructivo.

### **2.3.9. LAS TRANSICIONES EN EL PENSAMIENTO ACERCA DEL CONFLICTO.**

El conflicto desempeña un papel muy importante dentro de las organizaciones, las cuales tienen un método específico de afrontarlos.

Sin embargo, a pesar de las diversas concepciones, tipologías y formas de confrontar al conflicto, también es vital que una organización desarrolle también su perspectiva, mediante el análisis de algunos enfoques.

#### ***a) Enfoque tradicional.***

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

#### ***b) Enfoque de las relaciones humanas.***

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

#### ***c) Enfoque Interaccionista.***

El tercero y más reciente punto de vista propone no solo 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.

#### **2.3.9.1. 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 utilizaban como sinónimos 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 grupo en los años 30 y 40. Se veía el 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.

### **2.3.9.2. Enfoque De Las Relaciones Humanas.**

La posición de relaciones humanas daba por establecido que el conflicto era una hecho natural en todos los grupos y organizaciones. Siendo el conflicto, la escuela de relaciones humanas, abogada 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.

### **2.3.9.3. Enfoque 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 autocrítica y creador.

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

bueno o malo depende del tipo de conflicto. Más específicamente, es necesario diferenciar entre el conflicto funcional y el disfuncional.

#### **2.3.9.3.1. El Conflicto Funcional Y Disfuncional.**

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 ser en este momento 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. 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.

#### **2.3.9.4. Cinco Formas De Manejo De Conflictos De Thomas Kilman**

El instrumento de Thomas-Kilman está diseñado para detectar el comportamiento de un individuo en una situación conflictiva dada.

Una “Situación Conflictiva” se presenta cuando los intereses de dos personas son aparentemente incompatibles. En tales situaciones, podemos describir el comportamiento de una persona conforme a dos dimensiones básicas:

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

Estas dos dimensiones básicas del comportamiento, pueden ser utilizadas para definir cinco métodos específicos para enfrentar conflictos. Estos se muestran en la siguiente clasificación (Tabal 2):

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

**Complacer.** Es de baja afirmación y alta cooperación. Aquí, el individuo niega sus propios intereses a favor de las demás personas; existe un elemento de auto sacrificio.

Puede tomar forma de auto generosidad o caridad, al obedecer las órdenes de otras personas aún cuando no sería lo más preferible.

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

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

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

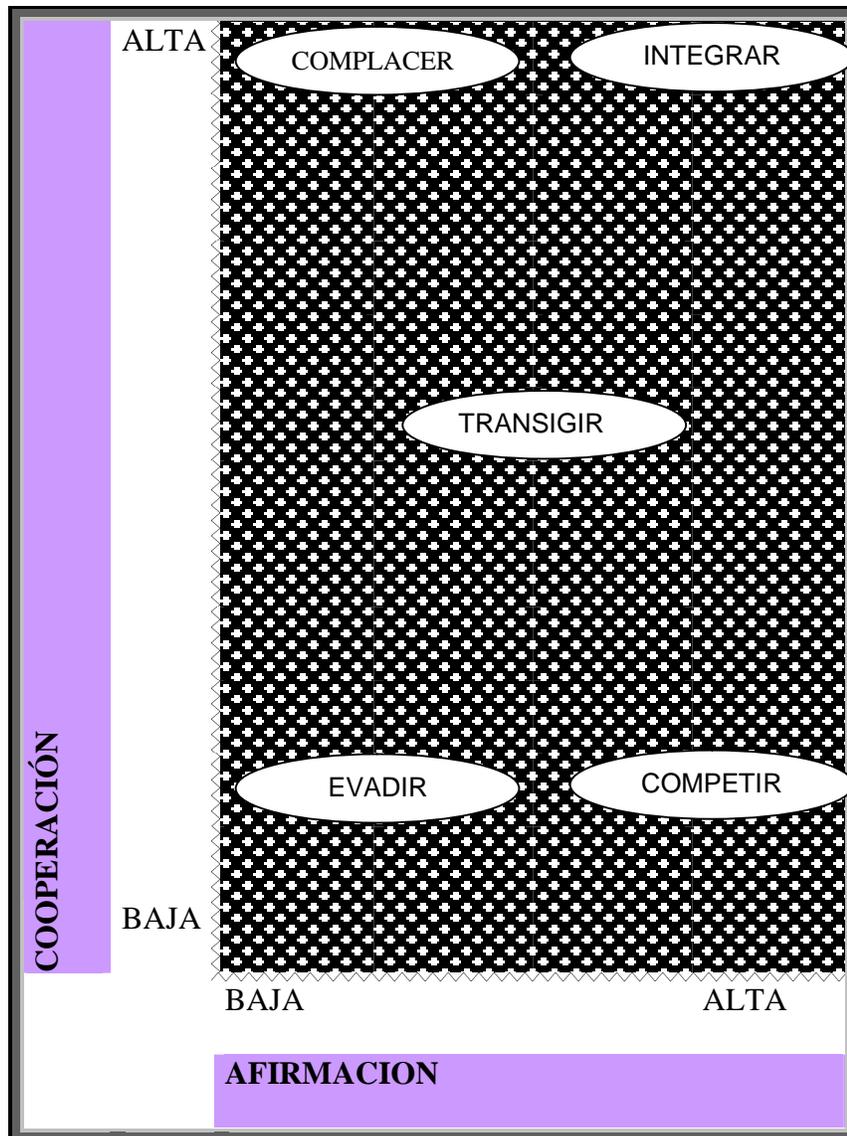


Tabla 2. Formas de comportamiento para manejar los conflictos según Thomas Filman.

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

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

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

### **COMPETIR**

1. En la toma de decisiones que requiere de rapidez.
2. En la implementación de soluciones poco aceptadas.
3. En los asuntos vitales para la compañía cuando se sabe con certeza que es lo correcto.
4. Para protegerse de la gente que se aprovecha de un comportamiento competitivo.

### **INTEGRAR**

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

### **TRANSIGIR**

1. Cuando las metas son moderadamente importantes y no valen el esfuerzo o la disfunción potencial de otros estilos.

2. Cuando dos ponentes con igual poder están comprometidos con metas mutuamente excluyentes.
3. Para alcanzar logros temporales en asuntos complejos.
4. Para lograr soluciones bajo presión.
5. Como un estilo alternativo si la colaboración y la competencia fallan.

### **EVADIR**

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

### **COMPLACER**

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

5. Para contribuir en el desarrollo gerencial de tus subordinados y permitirles que aprendan de sus propios errores.

## **2.4. EVALUACIÓN**

La evaluación es una herramienta con la que podemos calificar algo respecto a ciertos parámetros establecidos.

La evaluación dependerá entonces de los que se quiera evaluar y a qué o a quién, en este caso se evaluará a una organización a través de sus empleados, en su estilo o tipo de liderazgo, el tipo de comunicación u la forma en que manejan los conflictos.

En este sentido nuestra Investigación pretende evaluar, según lo descrito en los puntos precedentes, que tipo de liderazgo habita esta organización determinada, y si en dicho tipo de liderazgo, influye directamente la comunicación y la forma en que se manejan los conflictos. Además saber si el estilo de liderazgo empleado en la organización a la que nos referimos es homogéneo en los directivos.

Al describir el tipo de liderazgo de esta organización pública, se comparará con el tipo de liderazgo de otras del mismo sector, para proyectar si existe en este sentido una relación homogénea.

La evaluación en las organizaciones, se realiza mediante sus empleados, quienes son los que hacen en si, a la organización.

### **2.4.1. QUÉ ES LA EVALUACION EN UNA ORGANIZACIÓN**

**DEFINICION:** Es una forma especial de análisis aplicado después de los hechos, para determinar si la acción tomada alcanzó los objetivos establecidos.

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

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

Así después de que una persona ha ocupado un cargo durante un determinado lapso de tiempo, se hace necesario evaluar su rendimiento. Estas evaluaciones tradicionalmente se denominan, evaluaciones del merito, aun cuando en realidad son uno de los diversos tipos de evaluación. Para realizar una evaluación es imperativo tener un parámetro establecido y bien definido, de modo que es necesario tener una forma de calificar; esta calificación es en si un sistema formal en que una persona se compara con otras y de alguna manera se clasifica. El énfasis que se hace hoy por la evaluación se debe, por una parte, a que la calificación se reconoce como una forma de evaluación pues en esta ultima entran también las

descripciones, incidentes críticos, opiniones, anécdotas y otras pruebas; y por otra parte a que el uso creciente de la evaluación del rendimiento para los niveles administrativos han originado una tendencia a utilizar normas anecdóticas basadas en opiniones para una valoración.

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

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

#### **2.4.1.1. Cómo Se Expresa La Evaluación**

La aplicación más común de las evaluaciones es controlar y mejorar el rendimiento del cargo.

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

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

### 2.4.1.2. Métodos de evaluación.

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

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

- a) **El método de distribución forzada**, en el cual se asignan un porcentaje fijo de empleados a los tramos más altos, medio y bajo de la escala.
- b) **El método de comparación pareada**, en el cual cada subalterno se compara con todos los demás para cada calidad y el número de elecciones favorables se cuenta para cada empleado
- c) Otro método popular de calificación, es **la técnica de incidente crítico** en el cual se registran los incidentes excepcionalmente buenos o indeseables que hayan ocurrido en el trabajo, como base de una posterior discusión y evaluación.

- d) Existe también, un método de **elección forzada** en el que se utilizan un conjunto afirmaciones descriptivas para obligar al calificador a escoger las afirmaciones más y menos descriptivas.
- e) Además de estos métodos, se cuenta con las evaluaciones **vía cuestionarios o test**, que van desde el ámbito de carácter psicológico, descriptivo, de comunicación, de personalidad, de percepción, de crítica, etc. De hecho casi cualquier nivel de evaluación que se desee, donde se somete a un grupo, o a un individuo a contestar una serie de reactivos o aseveraciones con falso y verdadero, o de acuerdo o desacuerdo, o preguntas de cuestionamientos sencillos.
- f) Cabe destacar que existe la opción de evaluar mediante un método denominado de **cuestionamiento antes y después**, o también llamado test re test que es en sí, la aplicación de la misma prueba o con una mínima de variantes, que permite mayor seguridad al tener la cualidad de ser a priori y a posteriori.

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

De lo anterior, resulta imperante hacer mención acerca de que el método de la prueba repetida o test re test, es una prueba confiable, ya que el individuo o sujeto evaluado tenderá

a mejorar su posición en pruebas sucesivas si es que la prueba se repite después del programa o capacitación; o por el contrario tenderá a mejorar en un rango mínimo si es que la prueba es repetida en el mismo día, o con menor tiempo, para que el individuo pueda aprender algo más. Esta definición de confiabilidad a cerca de éste método sugiere un sistema sencillo de determinar el grado relativo de consistencia de una medida; es decir aplicar las pruebas dos veces al mismo grupo de personas y correlacionar las calificaciones obtenidas en ambas ocasiones. De manera ideal el sujeto que arroje como resultado el obtener las calificaciones más altas (la posición más elevada) en la primera prueba debiera obtenerla también al repetirla; del mismo modo un sujeto que obtenga las calificaciones más bajas (la posición más baja) la primera ocasión, mejorará sin duda en la segunda ocasión.

#### **2.4.2. LOS PROBLEMAS DE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN Y DE CALIFICACIÓN**

En la evaluación del rendimiento de los empleados se presentan muchos y muy diversos problemas, de los cuales consideramos que el primero es que los supervisores o evaluadores, tienden a calificar a su gente uniformemente alto (o bajo). En un estudio se encontró que los supervisores que eran considerados y que ayudaban a sus subalternos también calificaban a sus subordinados relativamente alto. Existe también una tendencia al efecto de halo, en el cual un subalterno amistoso puede ser evaluado favorablemente en todas las áreas cualquiera que sea su rendimiento real.

Además existe cierta tendencia entre los supervisores a calificar a todos sus subalternos dentro de un tramo estrecho, por ejemplo en tres y cinco en una escala de siete. De este modo

es que ha puesto en tela de juicio la confiabilidad de las evaluaciones de rendimiento. En un estudio se encontró que cuando se les dijo a los supervisores que tendrían que discutir sus calificaciones con sus subalternos, esas calificaciones subieron significativamente en comparación con las que se habían hecho sólo diez días antes.

#### **2.4.2.1. Los Problemas Humanos En La Evaluación**

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

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

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

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

El aspecto más dramático de la evaluación y el control estriba en que todo juez aunque pretenda ser ciento por ciento más objetivo, aporta un buen porcentaje de subjetividad: esto a su vez se encuentra en la naturaleza misma de la percepción.

Entonces si aún con criterios muy claros es difícil la objetividad a la que aspira el control, toda falta de claridad, en los objetivos, en la planeación, y en la organización, harán imposible un control realista y eficaz.

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

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

Hemos señalado varios factores adversos a la evaluación y al control; pues bien paradójicamente, el control por medio de la evaluación es anhelado, buscado y bienvenido por externo. Queda siempre abierta la puerta a la auto evaluación a la introspección posible a

cada quien y los sondeos de los psicólogos demuestran que más del noventa por ciento de los sujetos, en el fondo desean la evaluación.

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

El auto examen y el auto control colectivos de un grupo a base de feed back, puede fortalecer el ego de muchos de estos individuos. Un dirigente de altos valores califica siempre alto en el arte de poner en marcha estilos de evaluación que estimulan y responsabilizan, reduciendo al máximo la defensividad y punto clave de este arte consiste en hacer que cada uno saque la cara o afronte y enfrente no tanto ante el juez o supervisor, si no ante la comunidad laboral (el grupo, el equipo, el departamento, el área, los compañeros, etc.) y ante el público, otro punto clave consiste en saber localizar desde la etapa de planeación los puntos neurálgicos cuyo examen diagnóstica la marcha del organismo.

### **2.4.3 ¿QUIÉN HACE LA EVALUACIÓN?**

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

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

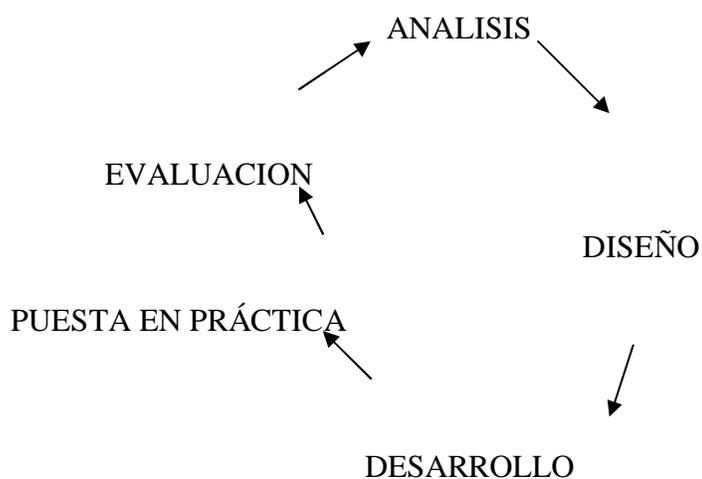
#### **2.4.3.1. El rol del analista/evaluador.**

Es un analista evaluador de sistemas.

Para alcanzar el éxito en las áreas de análisis y evaluación hay tres elementos clave:

Orientación de arriba abajo, determinación de metas y retroalimentación.

Sus roles van desde hacer el análisis de las acciones que se valuaran asta hacer la evaluación.



**Orientación de arriba abajo.**

El cambio organizacional efectivo ( en su entorno, y su dirección y en perspectivas a largo plazo, a su vez, el desarrollo de recursos humanos) generalmente depende del compromiso de la administración a nivel más alto.

### **Retroalimentación.**

Es importante para la comunicación y a la parte que representa en el análisis y la evaluación; es esencial, ya que además logra que la comunicación tenga éxito. El objetivo del analista/evaluador se logra a través de la retroalimentación.

### **Determinación de metas.**

Es establecer propósitos, objetivos y fines.

Las metas proporcionan la orientación necesaria para alcanzar objetivos personales y organizacionales de un orden cada vez más elevado

### **2.4.3.2. Funciones.**

Diversas funciones de análisis y evaluación realizadas por los profesionales del desarrollo de recursos humanos:

**Evaluación de necesidades.** Es un proceso que determina qué es necesario hacer. Es un proceso de detección de hechos que depende de la información obtenida de todas las fuentes relacionadas con el problema en cuestión.

**Análisis de tareas y necesidades.** Se lleva a cabo antes de entrar en acción implica el minucioso análisis de un trabajo o función para determinar primero cada paso y subpaso que se requiere para realizar todos los aspectos de ese trabajo o función, y después establecer las habilidades que se requieren por parte de la persona que va desempeñar cada paso.

**Planeación del desarrollo de recursos humanos.** Es La planeación estratégica, la planeación de los requisitos del personal a corto y largo plazo, la planeación y programación de programas de capacitación y la elaboración de presupuestos para futuros paquetes de compensación.

**Evaluación del desempeño.** Es el proceso para determinar lo bien o mal que un empleado está llevando a cabo la tarea que se le asignó.

**Evaluación de la capacitación.** En la escala mas amplia, es el proceso de evaluar continuamente cada paso en el ciclo de capacitación para mantener un programa determinado por buen camino en una escala más estrecha, es el proceso de medir los resultados de un curso de capacitación específico para determinar si los individuos que lo terminaron están trabajando como los objetivos de la capacitación prometían.

**Recopilación de datos.** Depende de consideraciones tales como el grado del detalle requerido, el tiempo disponible y el financiamiento.

# CAPÍTULO 3

## METODOLOGIA

### 3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la presente investigación abordaremos la temática correspondiente a un fenómeno de las organizaciones que consideramos altamente interesante debido a la búsqueda de la eficiencia, calidad y mejora continua de las personas con mayor responsabilidad en las organizaciones, ya que de ellas depende el desempeño adecuado de los grupos a su cargo. En la actualidad, acorde con el medio ambiente, el entorno de la globalización y de la alta competencia, se ha erigido una necesidad que estriba en contar con cualidades específicas que garanticen un adecuado desempeño, eficiencia, calidad y productividad en el trabajo dentro de las organizaciones; que si bien es relevante que se alcance a través de la capacitación del personal y de los directivos, que pertenecen al ISSEMYM (Instituto de Seguridad Social del Estado de México y Municipios).

Por lo tanto se analizarán las variables de las habilidades gerenciales, que son aquellas que como mínimo pueden y deben poseer los directivos de las organizaciones para poder desarrollar las funciones específicas de su puesto. Ya que en la práctica no se ha puesto atención en las habilidades que desempeña el personal que opera y actúa dentro de las organizaciones, de modo que no cuentan con un parámetro que se forme con base a los requerimientos mínimos, y que garanticen sus capacidad, para que puedan realizar de manera óptima sus labores. No es difícil hoy en día observar que en la gran mayoría de las

organizaciones se presentan con cierta preocupación, por contar con un equipo adecuado y de mejor nivel que les permita mantenerse en el mercado, crecer, ampliar sus horizontes, alcanzar las metas para las que fueron creadas, pero sobre todo que puedan contar con un equipo que pueda mantener un equilibrio entre los factores de trabajo y los factores humanos, con los cuales cuentan para poder alcanzar las metas anteriormente citadas.

Este es fundamento de un problema que es común respecto a la tendencia de los directivos, o mejor dicho un perfil idóneo en las organizaciones, así como las bases en las que descansa.

Es así que el problema que planteamos reside básicamente en medir y evaluar, así como el realizar una revisión del instrumento utilizado como herramienta estructurada, para verificar las hipótesis teóricas que se derivaron de los instrumentos, por tanto la percepción y la interpretación del comportamiento de los propios directivos ya que ellos contestan los cuestionarios antes y después; es en esta una problemática que se gesta al utilizar cuestionarios de opciones, como un instrumento de medición y evaluación; de modo que existe la posibilidad de que la presente investigación cuente con determinado grado de falibilidad, ya que la validez y la confiabilidad se ve obstruida por una variable determinante como lo es la percepción, así como las variables externas y las condiciones del Diplomado de capacitación, los problemas de evaluar directamente la capacitación, lo ideal sería haber evaluado a través de instrumentos dirigidos a los subordinados, confrontando de esta manera los resultados obtenidos de dicha evaluación.

### **3.2 JUSTIFICACIÓN**

La creciente demanda de adecuados servicios de salud ha puesto en duda la efectividad del estilo de liderazgo presentado por los mandos medios del Instituto de Seguridad Social del Estado de México y Municipios (ISSEMYM); por lo cual es necesario analizar el tipo de liderazgo que predomina, la comunicación que existe en esta institución y sobre todo ver de que manera manejan los conflictos. con el fin de mejorar los servicios otorgados a los derecho habientes.

Es por ello que la presente investigación se centra en medir la eficacia y eficiencia de los mandos medios y trabajadores del ISSEMYM ya que de ser necesario se recomendará un curso de capacitación para quien sea necesario.

Por ello, creemos que resulta de gran importancia realizar este tipo de investigación y análisis, debido a que pocas ocasiones se hace hincapié en las habilidades gerenciales de los directivos de las organizaciones.

Así, debido a la necesidad de conocer y de identificar el estilo de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos existentes en las instituciones del sector salud.

### **3.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

- Determinar el Estilo de liderazgo que ejercen los jefes de area de la subdirección medica y administrativa del ISSEMYM, según el cuestionario de Paúl Hersey, Denneth BlanChard,
- De acuerdo al inventario de Estilos de Comunicación tomado del Manual de Comunicación Efectiva del Diplomado en Habilidades Directivas (INAP 2001), conocer el estilo predominante en los jefes de area de la subdirección medica y administrativa del ISSEMYM .
- Determinar los estilos conforme al cuestionario de Conflict Mode Instrument de Thomas – Kilman, que poseen los jefes de area de la subdirección medica y administrativa del hospital ISSEMYM , para resolver los conflictos.
- Identificar si existe un perfil homogeneo en el estilo de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos, en los jefes de area de la subdirección medica y administrativa del hospital ISSEMYM.
- Analizar y comparar si existe similitud o diferencia entre el estilo de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos, entre los jefes de area de la subdirección medica y administrativa del hospital ISSEMYM , con respecto a las investigaciones hechas dentro de la administración publica: INAP, CISEN y SAT.

### **3.4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- 1.- ¿Cuál de los cinco estilos de liderazgo propuestos por Paul Hersey y Denneth H. Blanchard es el predominante en los los jefes de area de la subdirección medica y administrativa del ISSEMYM ?
  
- 2.- ¿Cuáles son los estilos de comunicación presentados por los jefes de área de la subdirección medica y administrativa del hospital ISSEMYM, según con el inventario de Estilos de Comunicación tomado del Manual de Comunicación Efectiva del Diplomado en Habilidades Directivas (INAP 2001)?
  
- 3.- ¿Cuáles son los estilos de manejo de conflictos presentados los jefes de area de la subdirección medica y administrativa del hospital ISSEMYM, según el cuestionario de Thomas y Kilman?
  
- 4.- ¿Existe un perfil homogeneo el estilo de liderazgo de los jefes de area de la subdirección medica y administrativa del hospital ISSEMYM ?
  
- 5.- ¿Existe un perfil homogeneo en el estilo de comunicacion de los jefes de area de la subdirección medica y administrativa del hospital ISSEMYM?
  
- 6.- ¿Existe un perfil homogeneo en el manejo de conflictos de los jefes de area de la subdirección medica y administrativa del hospital ISSEMYM?
  
- 7.- ¿Existe homogeneidad o heterogeneidad entre los jefes de area de la subdirección medica y administrativa del hospital ISSEMYM, y los grupos de administración pública, como son

INAP, CISEN y SAT, de acuerdo a los resultados obtenidos por los cuestionarios aplicados sobre estilo de liderazgo, estilo de comunicación y manejo de conflictos ?

### **3.5. HIPÓTESIS**

#### **3.5.1 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

H<sub>1</sub>: Los jefes de area de la subdirección medica y administrativa del hospital ISSEMYM tienen un estilo de liderazgo predominante por lo tanto son homogéneas

H<sub>2</sub>: Los jefes de area de la subdirección medica y administrativa del hospital ISSEMYM tienen un estilo de comunicacion predominante por lo tanto son homogéneas

H<sub>3</sub>: Los jefes de area de la subdirección medica y administrativa del hospital ISSEMYM tienen un estilo de manejo de conflictos predominante por lo tanto son homogéneas

#### **Nula:**

H<sub>4</sub>: Los jefes de area de la subdirección medica y administrativa del hospital ISSEMYM no tienen un estilo de liderazgo predominante por lo tanto no son homogéneos.

H<sub>5</sub>: Los jefes de area de la subdirección medica y administrativa del hospital ISSEMYM no tienen un estilo de comunicacion predominante por lo tanto no son homogéneos.

H<sub>6</sub>: Los jefes de area de la subdirección medica y administrativa del hospital ISSEMYM no tienen un estilo de manejo de conflictos predominante por lo tanto no son homogéneos.

**Alternativa:**

H<sub>7</sub>: Los mejores líderes del hospital ISSEMYM son aquellos que obtengan una puntuación eficaz en liderazgo, por lo tanto obtendrán el perfil ideal en manejo de conflicto.

H<sub>8</sub>: Los mejores lideres del hospital ISSEMYM son aquellos que obtengan una puntuación eficaz en liderazgo por lo tanto también tendrán puntuación alta en comunicación.

H<sub>9</sub>: Los estilos de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos de los jefes de area de la subdirección medica y administrativa del hospital ISSEMYM son homogéneos a los estilos predominantes en la Administración Publica.

**Correlacional:**

H<sub>1</sub>:  $r_{xy} = 0$

H<sub>0</sub>:  $r_{xy} = 0$

**En donde:**

X= Los estilos de liderazgo ejercido en el hospital ISSEMYM es igual a:

Y= Los estilos de liderazgo ejercido en a Administración Publica.

**I=** Existe correlación entre las variables.

= 05 . Existe correlación entre las variables.

= 05. No existe correlación entre las variables.

### **3.6. VARIABLES**

Como sabemos, en toda investigación científica, tanto las variables como los conceptos principales que se utilicen deben estar claramente definidos. Por lo tanto; para facilitar la comprensión de los términos que aquí se emplearán, a continuación presentamos la definición de las variables de estudio y de algunos términos clave para esta investigación.

#### **3.6.1 .VARIABLES INDEPENDIENTES**

En nuestro caso se trata de os empleados de ISSEMYM

#### **3.6.2 VARIABLES DEPENDIENTES**

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

- ESTILO DE LIDERAZGO (DIRECCIÓN)

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

- ESTILO DE COMUNICACIÓN.

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

- ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS (NEGOCIACIÓN).

Dicha variable se medirá mediante los resultados obtenidos por cada participante del Diplomado en cada uno de los estilos de liderazgo definidos en el instrumento de medición de Thomas Kilman.

### **3.7. DEFINICIONES OPERACIONALES**

Considerando que las definiciones operacionales engloban el sentido que le daremos a las palabras claves de nuestro estudio, a continuación se definen bajo nuestra perspectiva los términos que se manejarán a lo largo de este trabajo de investigación. Por ejemplo: liderazgo, comunicación, manejo de conflicto, participantes, Diplomado, correlación.

## **CORRELACIÓN DE PEARSON**

Una de las herramientas que se utilizarán para efectuar el análisis de los datos recolectados es la correlación de Pearson. Esta es una prueba estadística que sirve para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón.

-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.

## **ANÁLISIS DE DIFERENCIAS DE MEDIAS ENTRE GRUPOS (T-STUDENT)**

La prueba t-Student para datos relacionados nos permite comparar las medias de dos grupos. Los resultados que arroja esta prueba nos son de utilidad para establecer si entre dos grupos hay diferencias estadísticamente significativas o si sólo se trata de diferencias aleatorias.

El ensayo que se aplicará en este estudio es bilateral (dos colas). Por lo que las hipótesis deberán encontrarse dentro del recorrido de  $-t_{.975}$  a  $t_{.975}$  (nivel de significancia de 0.05) cuyo valor depende de los grados de libertad de los grupos y de la muestra.

La prueba estadística t-Student la aplicaremos a los tres grupos de que está conformada la muestra. Primero se aplicará a los grupos de las mujeres y de los hombres respectivamente y por separado; esto lo emplearemos para determinar si entre estos grupos hay homogeneidad en cuanto a sus puntuaciones. Después se aplicará de manera que se comparen a grupos de mujeres contra grupos de hombres y determinar si hay diferencias entre ellos.

En esta sección se expondrán primero las hipótesis de diferencia de grupos de mujeres para todas las variables involucradas, posteriormente las correspondientes a los hombres y, para finalizar esta sección, las respectivas a las de comparación de lo que podríamos denominar “intergénero”.

Al final de cada una de estas tres agrupaciones de presentan las interpretaciones correspondientes a cada variable.

## **LIDERAZGO**

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

Volviendo a los Planteamientos de Paul Hersey y Denneth BlanChard, después de conocer las puntuaciones de cada participante para cada uno de los cuadrantes considerados por estos autores, se definirá el estilo de liderazgo de cada uno de ellos.

## **COMUNICACIÓN**

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

## **MANEJO DE CONFLICTOS**

Será entendido como el conjunto de actitudes y aptitudes a los que pueden recurrir los individuos para negociar y resolver sus conflictos o desacuerdos. A nosotros nos interesan los conflictos, por lo tanto, después de conocer las puntuaciones respectivas de cada participante en cada uno de los estilos considerados por Thomas Kilman, se definirá el estilo de negociación de cada participante.

### **3.8. DEFINICIONES CONCEPTUALES**

Después de haber definido las variables operacionalmente, en las siguientes líneas, se definirán nuevamente dichas variables pero de forma conceptual. Es decir, presentaremos dichos términos a partir de las definiciones de libros especializados y autores reconocidos.

## **MANEJO DE CONFLICTOS**

La palabra latina Conflictus es un concepto del verbo Fligere, flictum, de donde se derivan affigere , affictum e infligere, afligir, infligier. Significa chocar. Así pues, el conflicto es, de acuerdo con su origen, un choque.

Los diccionarios modernos lo definen como: Real Academia (larousse): lo mas recio de un combate. Punto en que aparece incierto el resultado de la pelea, choque , combate (lucha

antagonismo). Por otra parte los diccionarios de psicología restringen el significado, ya que definen el conflicto como “un estado emotivo doloroso producido por una tensión entre deseos opuestos y contradictorios”.

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

En dichas situaciones se puede describir el comportamiento de una persona con base en dos dimensiones: a) afirmación, es decir el grado hasta el cual una persona intenta satisfacer sus propios intereses y b) cooperación, o sea, el grado hasta el cual la persona intenta satisfacer los intereses de la otra persona. Finalmente, según este autor, estas dos dimensiones pueden usarse para definir cinco métodos específicos de manejar el conflicto: competir, integrar, transigir, evadir, y complacer.

## **LIDERAZGO**

Desde una perspectiva amplia, el liderazgo lo podemos definir como la capacidad para influir en otras personas para el logro de un fin o una meta. En muchas organizaciones se menciona que el "liderazgo" – conseguir que otros hagan las cosas – es lo contrario a "dirección" – conseguir que las cosas se hagan por medio de otros -. Por lo tanto, el liderazgo está estrechamente relacionado en las relaciones interpersonales, en saber cómo motivar e influir en las personas.

Liderazgo, en psicología social, rol de la personalidad en el análisis de grupos pequeños. En sociología, influencia que se puede ejercer sobre una colectividad.

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

- ✓ El primer termino, involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las ordenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo del gerente serían irrelevantes.
- ✓ El segundo término, involucra a una distribución desigual del poder entre los lideres y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder pueden dar forma y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, la regla general, el líder tendrá más poder.
- ✓ El tercer termino, es la capacidad de usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras. De hecho, algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran algún sacrificio personal para el provecho de la compañía.
- ✓ El cuarto termino, es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. Hamers McGregor argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un

malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder puedan elegir con inteligencia.

## COMUNICACIÓN

La palabra comunicación viene del latín *communicatio*, que a su vez está relacionada con el verbo *communicare*, es decir, hacer común, compartir, impartir, transmitir.

Kenneth P. Adler, según este investigador, el componente inicial del proceso de comunicación es una idea o impulso en la mente del comunicador o emisor. El segundo es la expresión formal o codificación de la idea e impulso para elaborar el mensaje o señal. El tercer componente es la interpretación de la persona que recibe el mensaje, es decir, la decodificación, así como la percepción del mismo mensaje por un público o personas que lo reciben indirectamente, aunque el mensaje no este dirigido a ellos.

En psicología se considera la comunicación como el proceso mental-físico cuya misión es facilitar el mensaje emitido por el hablante. Aunque este término es de gran importancia para la ciencia social y de la conducta, no existe consenso a la hora de definirlo. Para otros, la comunicación consiste en intercambiar pensamientos, ideas, experiencias, participan sentimientos; es una necesidad humana primaria.

### **3.11 PARTICIPANTES**

Toda aquellas personas que ejercen el mando en el **HOSPITAL ISSEMYM NEZAHUALCOYOTL** la cual es una empresa de servicios tamaño grande en la cual encontramos un universo de 21 jefes de area de los cuales hemos tomado una muestra representativa de 14, entre jefes de area de los diferentes departamentos de la subdirección medica y administrativa tales como (enfermeria, laboratorio, archivo clinico, rayos x, urgencias, enseñanza e investigación, recursos humanos, mantenimiento, almacen, patrimonio, transportes, lavanderia, relaciones publicas y trabajo social, y consulta externa).

### **3.12 TIPO DE LA MUESTRA**

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

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

En este caso, la selección de nuestra muestra es de tipo no- probabilística, debido a que no todos los participantes entregaron sus auto evaluaciones de los cuestionarios que califican su estilo de comunicación, liderazgo y manejo de conflictos; y además de que no a todos los que entregaron sus auto evaluaciones se les pudo localizar para volverles a aplicar los cuestionarios antes mencionados, después de 3 meses de haber concluido el Diplomado.

### **3.14 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN**

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

### **3.14.1 DISEÑO DE LOS CUESTIONARIOS.**

El primer cuestionario es el Diagnóstico del Estilo (Estilo de Liderazgo) de Paul Hersey y Kenn Blanchard, el segundo cuestionario que se aplicó fue el de Estilo de Comunicación contenido en el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP y el tercero fue el manejo de conflicto de Tomas Kilman, los cuales nos sirven para verificar si el Diplomado en el cual participaron los mandos medios del IMSS, modificó su estilo de dirección, comunicación y manejo de conflictos; así como determinar si existe un perfil homogéneo en los directivos de dicha institución.

En las siguientes líneas se describirán los cuestionarios de acuerdo a las variables concernientes del liderazgo, comunicación y manejo de conflictos.

#### **3.14.1.1 ESTILO DE LIDERAZGO**

El modelo de este cuestionario ha sido retomado del elaborado por Paul Hersey y Kenn Blanchard pues nos sirve para evaluar el estilo de liderazgo del participante, dependiendo del cuadrante en el que se ubique. De acuerdo a Hersey y Blanchard, el cuadrante ideal es el dos (tareas altas, relaciones altas) pues corresponde a un estilo demócrata participativo donde el trabajo en grupo y la comunicación es idónea.



### 3.14.1.1.1 DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO

Este cuestionario está compuesto por doce ítems presentados en forma de afirmaciones y ante los cuales se pide la reacción del sujeto. (ver anexo 1)

Así mismo, cada situación cuenta con cuatro opciones a elegir (a, b, c, d) y a las cuales les corresponde un puntaje (ver tabla 1 y 2)

**DETERMINACIÓN DE DIVERSOS  
ESTILOS DE DIRECCIÓN Y  
ALTERNATIVAS DE ACCIÓN**

(Tabla 1)

	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>
<b>1</b>	A	C	B	D
<b>2</b>	D	A	C	B
<b>3</b>	C	A	D	B
<b>4</b>	B	D	A	C
<b>5</b>	C	B	D	A
<b>6</b>	B	D	A	C
<b>7</b>	A	C	B	D
<b>8</b>	C	B	D	A
<b>9</b>	C	B	D	A
<b>10</b>	B	D	A	C
<b>11</b>	A	C	B	D
<b>12</b>	C	A	D	B
	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>

**DETERMINACIÓN DE LAS  
POSIBILIDADES DE ADAPTACIÓN DEL  
ESTILO DE DIRECCIÓN  
ALTERNATIVAS DE ACCIÓN**

(Tabla 2)

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>1</b>	+2	-1	+1	-2
<b>2</b>	+2	-2	+1	-1
<b>3</b>	+1	-1	-2	+2

<b>4</b>	+1	-2	+2	-1
<b>5</b>	-2	+1	-2	-1
<b>6</b>	-1	+1	-2	+2
<b>7</b>	-2	+2	+1	-1
<b>8</b>	+2	-1	-2	+2
<b>9</b>	-2	+1	+2	-1
<b>10</b>	+1	-2	-1	+2
<b>11</b>	-2	+2	-1	+1
<b>12</b>	-1	+2	-2	+1
SUBTO TAL				
	TOTAL			

### 3.14.1.1.2 CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Como se mencionó anteriormente, por cada pregunta o situación se observa que opción eligió el participante dentro de las cuatro alternativas que se indican (a, b, c, d) para posteriormente ubicar esta respuesta de forma horizontal y en función al número de situación que se trate, en la tabla de Determinación de Diversos Estilos de Dirección (tabla 1). Una vez indicada la respuesta seleccionada del participante dentro de esta tabla, se observa el valor que les corresponde a cada una de las respuestas en base a los puntajes de la segunda tabla y se les anota a un lado de cada una de estas, para posteriormente calcular para esta primera tabla; el subtotal por columna.

De esta forma, cada subtotal representa el puntaje obtenido por el participante en cada cuadrante o alternativa de acción<sup>25</sup>. (ver anexo 2).

Por último, luego de haber calculado los subtotales; se calculará un total sumando el subtotal de cada columna (Alternativa de Acción) el cual debe corresponder al total calculado de la segunda tabla. Por otra parte después de haber completado la primer tabla se pasa al llenado de la tabla denominada Determinación de las Posibilidades de Adaptación al Estilo de Dirección (Tabla 2). En ésta, como se puede observar a cada respuesta y para cada situación le corresponde una puntuación. Por lo tanto; aquí se ubicará la respuesta seleccionada por el participante considerando su opción de respuesta verticalmente (a, b, c, d) y el número de la situación de forma horizontal. Donde se interceptan situación- respuesta se encontrará un valor numérico el cual deberá marcarse.

Una vez marcados los puntajes correspondientes a cada situación- respuesta, se calculará la suma de los valores seleccionados por columna (alternativa de acción) y se anotará en el renglón “subtotal” de cada alternativa. Finalmente se calculará el “total” considerando los subtotales de las alternativas a, b, c y d, para ubicar el total dentro del rango de eficacia o ineficacia en el Modelo Tridimensional del Dirigente.

### **3.14.1.2 MANEJO DE CONFLICTOS**

---

<sup>25</sup> Ubicar los resultados obtenidos por el participante en cada uno de los cuadrantes correspondientes en función al esquema que se presenta en el “Modelo Tridimensional del Dirigente”.

Este cuestionario se ha tomado del modelo diseñado por Tomas Kilman el cual evalúa el comportamiento de una persona en situaciones de conflicto, es decir, situaciones en la que los intereses de dos personas parecen ser incompatibles. En dichas situaciones se puede describir el comportamiento de la persona en base a dos dimensiones:

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

Partiendo de estas dos dimensiones se pueden definir cinco métodos específicos de manejar el conflicto y los cuales se evaluarán en dichos cuestionarios:

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

**Integrar.** Es de alta afirmación y alta cooperación. Involucra un esfuerzo para enfrentar a otra persona y encontrar una solución que satisfaga los intereses de las partes involucradas. Significa profundizar en la situación para identificar alternativas que contemplen ambos intereses. Colaborar entre dos personas puede convertirse en la exploración de un desacuerdo

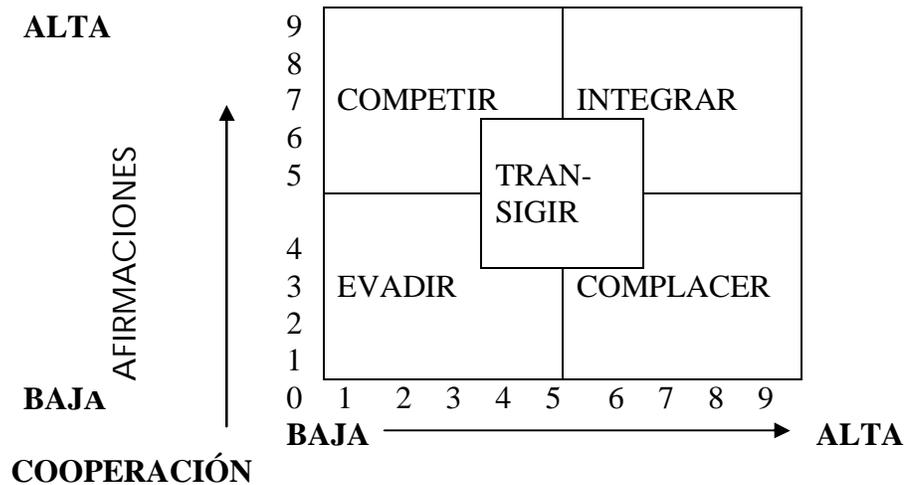
para aprender acerca del punto de vista de cada uno, concluyendo con la resolución de un problema que de otra manera los tendría compitiendo por recursos.

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

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

**Complacer.** Es de baja afirmación y alta cooperación. Aquí, el individuo niega sus propios intereses a favor de las demás personas; existe un elemento de auto sacrificio. Puede tomar forma de auto generosidad o caridad, al obedecer las órdenes de otras personas aún cuando no sería lo más preferible.

En la siguiente figura, podemos observar los estilos de negociación manejados por dicho autor de manera más comparativa y comprensible



### 3.14.1.2.1 DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO

El cuestionario que evalúa las habilidades del participante en el Diplomado, para negociar en situaciones de conflicto, consta de 30 pares de situaciones (afirmaciones) que describen posibles comportamientos de éste al reaccionar ante una situación específica (ver anexo 3).

Como se muestra en la siguiente tabla, tales afirmaciones tienen dos opciones de respuesta (a, b) donde a cada uno le corresponde una categoría de conflicto. Así pues, dependiendo de la respuesta del participante para cada situación corresponde una categoría para enfrentar una situación de conflicto.

TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO T. K.

	COMP ETIR	INTEGR AR	TRANSIG IR	EVADIR	COMPLA CER
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A
19		A		B	
20		A	B		
21		B			A

22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A

### 3.14.1.2.2 CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Después de indicar en la tabla anterior la respuesta seleccionada por el participante, se calculara el total de respuestas obtenidas en cada rubro (es decir, por columna), para posteriormente marcar tales resultados, en la gráfica que se muestra en el anexo 4. De esta forma, dependiendo de la puntuación obtenida en cada rubro se podrá caracterizar al participante, en base a lo mencionado por Tomas Kilman.

Como se observa en la gráfica, se consideran tres niveles de medición:

✓ Nivel bajo ( 0 a 20% )

✓ Nivel Medio ( 30 a 70% )

✓ Nivel Alto ( 80 a 100% )

Y para cada rubro ( competir, integrar, transigir, evadir y complacer); se tiene una escala que va de cero a 12 ya que esta es la máxima frecuencia posible.

Así mismo, las líneas horizontales representan percentiles mientras que la líneas gruesas (en las líneas 25% y 75%) separan el rango medio del máximo superior de 75% y el mínimo inferior de 25%. En general, si un resultado cae dentro del 50% en cualquiera de las diferentes columnas (rubros), entonces se considera que este se aproxima al promedio.

Si el resultado cae fuera de ese rango, entonces se considera que el uso de esa forma de manejo de conflicto es más alto o más bajo que el mostrado por la mayoría de los participantes que respondieron dicho cuestionario. Sin embargo, cabe señalar que los resultados extremos no son necesariamente malos, pues una situación dada puede requerir una determinada forma de manejo de conflictos.

### **3.14.1.3 ESTILO DE COMUNICACIÓN**

para determinar el Estilo de Comunicación de cada uno de los participantes del Diplomado se retomo el cuestionario contenido en el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP, ya que este nos sirve para evaluar los cinco componentes de la comunicación<sup>26</sup>:

- a) Auto percepción (concepto de sí mismo)
- b) Escuchar (poner atención)
- c) Claridad de expresión (saber comunicarse)
- d) Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente y
- e) El grado de apretura (para los demás)

Cabe destacar que en base a la evaluación de estos cinco elementos, podremos determinar para cada participante el puntaje obtenido en cada uno de ellos y por lo tanto con cual de estos presenta mayor dificultad para desenvolverse en sus relaciones interpersonales de comunicación. Por otra parte, podemos ubicar el estilo de comunicación del participante dentro de alguno de los siguientes:

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

---

<sup>26</sup> Estos cinco componentes de la comunicación se explican detalladamente en la parte teórica referente a este tema.

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

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

#### **3.14.1.3.1 DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO**

En este caso, para evaluar el Estilo de Comunicación de los Directivos que participaron en el Diplomado impartido por el INAP se les proporciono un cuestionario que consta de 40 preguntas y tres opciones de respuesta ( sí, no, algunas veces) para cada una de ellas. En el anexo 5 se muestra el formato del cuestionario. Así mismo, como se puede observar en la siguiente tabla, a cada opción de respuesta y pregunta le corresponde una determinada puntuación la cual puede ser 0, 1, 2 ó 3

## ESTILO DE COMUNICACIÓN

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

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

Para evaluar los estilos de comunicación de los participante, se marca con un círculo los números correspondientes a las características que eligieron y se cuentan. El máximo es de 20 características por estilo y su total para los cuatro estilos debe ser de 40 (ver anexo 6). Se marcan clasificándolas según la siguiente tabla.

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

### 3.14.1.3.2 CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Como mencionábamos líneas atrás es necesario identificar dentro de la tabla de puntaje las respuesta seleccionada por el participante; para posteriormente calcular el total de punto obtenidos en el cuestionario considerando todas las opciones de respuesta (si, no, algunas veces); es decir, de cada columna en la tabla.

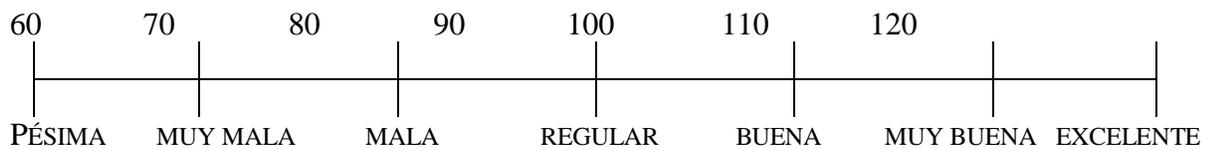
Así mismo, cabe señalar que para cada área específica de la comunicación se tiene una puntuación máxima y determinado número de preguntas las cuales son representativas del concepto que se evalúa. Por lo tanto para determinar el puntaje de cada una de las cinco áreas específicas a evaluarse por medio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

#### DETERMINACIÓN DE ÁREAS ESPECÍFICAS EN LA COMUNICACIÓN

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

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 (cada área) y el cual se ubicará dentro de la escala de evaluación.

**ESCALA PARA LA EVALUACIÓN:**



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

Con respecto al cuestionario con el cual podemos identificar los estilos de comunicación de los participantes se marca con un círculo los números correspondientes a las características que se han elegido para posteriormente cuantificarlas y con base en ello identificar en cual de los cuatro estilos hay mayor puntuación, lo que dará como resultado el estilo manejado por cada uno de los participantes.

**3.15 PROCEDIMIENTO**

En lo que respecta a la recolección de los datos, cabe mencionar que esta es de dos tipos; documental y de campo. Primeramente, puede considerarse como documental, ya que se recurrió a los informes (cuadernillos de trabajo) elaborados por los participantes del Diplomado, en los cuales se evaluaron sus estilos de comunicación, liderazgo y manejo de conflictos, por otra parte puede considerarse como un estudio de campo, ya que, sacudió a las instalaciones del ISSEMYM, en las diferentes clínicas en las que laboran actualmente los participantes que cursaron el Diplomado .

Posteriormente, se visitó a cada uno de los sujetos de nuestro estudio en sus respectivos lugares de trabajo, se les explicó el objeto de la investigación y se les pidió su participación voluntaria, garantizándoles el anonimato de sus respuestas. Si este accedía a participar, entonces se efectuaba la aplicación de los tres cuestionarios a cada uno de los participantes del Diplomado de forma autoadministrada. Es decir, este se entregó al entrevistado correspondiente para que marque respecto a cada afirmación, la categoría que mejor describa su reacción o respuesta.

Cabe mencionar que al momento de aplicar los cuestionarios a los participantes, se les pedía su ayuda para localizar a alguno de los sujetos de nuestro estudio. Así pues, mediante las referencias proporcionadas por los mismos participantes se pudieron encontrar algunos otros participantes del Diplomado.

Por otra parte, hay que remarcar que dichos cuestionarios solamente se aplicaron a los participantes que pudieron localizarse y de los cuales se contaba con los resultados de su evaluación inicial.

Cabe destacar , que para calcular el índice de correlación de cada participante, realizar los gráficos incluidos en este trabajo, así como calcular los parámetros estadísticos como moda y media, se empleó el paquete de cómputo **excel**; mientras que para efectuar las pruebas **T de student** y **Correlación de Pearson** en su conjunto, el método de análisis que se usará en ambas pruebas es el programa estadístico **SPSS** (Statics Parametrics Social Sciences).

### **3.16 DISEÑO EXPERIMENTAL**

El diseño que se utilizará es un preexperimento porque su grado de control es mínimo, consiste en administrar un estímulo o tratamiento en grupo y después aplicar una medición en una o más variables para observar cuál es el nivel de grupo en estas variables.

El preexperimento que utilizaremos es de Diseño de *preprueba-postprueba con un solo grupo* este se le aplica a un estímulo que viene siendo la participación de los empleados del ISSEMYM.

### **3.17 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Este tipo de investigación es de tipo descriptivo y correlacional. Se dice que es de carácter descriptivo, ya que por una parte, se aplicará la prueba estadística descriptiva “**T de student**” y como complemento a los resultados arrojados, se detallarán gráficamente las situaciones y características del perfil del liderazgo, comunicación y manejo de conflictos de los empleados del ISSEMYM.

Así mismo; se considera de tipo Correlacional puesto que con base en el método de **Correlación de Pearson** se observará el grado de similitud de los resultados obtenidos por cada participante.

### **3.18 CORRELACIÓN DE PEARSON**

Como ya se había mencionado anteriormente, el método de estudio estadístico que se utilizó fue la Correlación de Pearson, en la que por medio de la información resultante, podemos determinar en qué grado se dieron las modificaciones o cambios en las variables medidas de acuerdo con la puntuación obtenida por el participante.

La correlación entre dos variables refleja el grado en que las puntuaciones están asociadas. La fórmula clásica, conocida como correlación producto momento de Pearson, se simboliza por la letra griega *rho* ( $\rho_{xy}$ ) cuando ha sido calculada en la población. Si se obtiene sobre una muestra, se designa por la letra “*r<sub>xy</sub>*”.

Este tipo de estadístico se puede utilizar para medir el grado de relación de dos variables si ambas utilizan una escala de medida al nivel de intervalo razón (variables cuantitativas).

Este método estadístico refleja el grado de relación lineal que existe entre dos variables. El resultado fluctúa entre los rangos de +1 a -1.

Una correlación de +1 significa que existe una relación lineal directa perfecta (positiva) entre las dos variables, es decir, las puntuaciones bajas de la primera variable (X) se asocian con las puntuaciones bajas de la segunda variable (Y), mientras las puntuaciones altas de X se asocian con los valores altos de la variable Y.

Una correlación de -1 significa que existe una relación lineal perfecta (negativa) entre las dos variables. Lo que significa que las puntuaciones bajas X se asocian con los valores altos de Y.

Una correlación de 0 se interpreta como la no existencia de una relación entre las dos variables estudiadas.

Los valores de los índices de correlación tienen un significado el cual a su vez conlleva consecuencias sobre las conclusiones del estudio, a esto es lo que se refieren las implicaciones de los índices de correlación.

Para esta investigación, los índices de correlación se refieren al grado de relación que existe entre el grupo de empleados del ISSEMYM.

# CAPÍTULO 4

## ANÁLISIS DE DATOS Y CONCLUSIONES

## Análisis Comparativo de Resultados

### Instrumentos: Liderazgo, Comunicación y Manejo de Conflictos

#### ISSEMYM -Administración Pública VS (INAP, CISEN y SAT)

En esta investigación hemos buscado determinar si existen modelos diferentes de ejercer el liderazgo entre líderes que se desarrollan en el hospital ISSEMYM y el sector público.

Para tal fin confrontaremos la información obtenida de una investigación anterior, realizada por alumnos de la UAM-I, a directivos y mandos medios de una organización descentralizada como lo es el **CISEN** (centro de inteligencia y seguridad nacional), **SAT** (Sistema de Administración Tributaria) y el **INAP** (Instituto Nacional de Administración Pública)<sup>27</sup> con el fin de conocer su perfil en variables como el estilo de negociación (manejo de conflictos), su estilo de dirección (liderazgo), y su estilo de manejar las relaciones personales (comunicación).

Dicha información será confrontada con los resultados de la presente investigación en la cual hemos buscado analizar las mismas variables, pero en este caso a jefes de área de un hospital, **ISEEMYM**.

Por esto al inicio de la presente investigación, erigimos el presente trabajo con el fin de poder contestar si es que existe diferencia significativa en el estilo de liderazgo entre los líderes que se desarrollan en el hospital, y sus homólogos que lo hacen en el sector público.

---

<sup>27</sup> La información se consultó en sus trabajos de investigación; vía electrónica.

¿Son iguales los perfiles de los líderes de una organización del sector público, y los de sus homólogos como es nuestro caso el del hospital ISSEMYM?

### 4.3 TIPO DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

#### 4.3.1 TABLA, INTERPRETACIÓN Y GRÁFICA

Diagnóstico de los participantes, en cuanto al Inventario de los Estilos de Comunicación Interpersonal, evaluada con el Instrumento tomado del Manual De Estrategias Gerenciales

<b>ESTILOS DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN EL HOSPITAL ISSEMYM</b>							
<b>PUESTO DEL PARTICIPANTE</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	<b>CE</b>	<b>ES</b>	<b>GA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>ESCALA</b>
1 JEFE DE ALMACEN	9	19	12	15	17	72	mala
2 JEFE DE ARCHIVO CLINICO	20	24	18	26	27	114	excelente
3 JEFE DE CONSULTA EXTERNA	15	6	9	12	18	60	muy mala
4 JEFE DE ENFERMERIA JEFE DE ENSEÑANZA E	17	11	11	6	13	58	pésima
5 INVESTIGACION	14	18	17	11	19	79	mala
6 JEFE DE LABORATORIO	15	14	18	28	21	96	buena
7 JEFE DE LAVANDERIA	18	15	18	15	21	87	regular
8 JEFE DE MANTENIMIENTO	21	18	18	30	24	111	excelente
9 JEFE DE PATRIMONIO	6	16	18	9	8	57	pesima
10 JEFE DE RAYOS X	15	16	13	14	18	76	mala
11 JEFE DE RECURSOS HUMANOS JEFE DE RELACIONES PUBLICAS	12	19	12	6	12	61	muy mala
12 Y TRABAJO SOCIAL	17	19	13	27	17	93	buena
13 JEFE DE TRANSPORTES	13	15	15	17	7	67	muy mala
14 JEFE DE URGENCIAS	9	19	16	14	14	72	mala
<b>SUMA POR ESTILOS</b>	1	3	1	4	5		

- C . Auto percepción
- CE . Claridad de expresión
- GA . Grado de apertura
- E . Escuchar
- ES . Capacidad para expresar sentimientos constructivamente

<b>Evaluación Participantes</b>	
Pésima	2
Mala	4
Muy mala	3
Regular	1
Buena	2
Muy Buena	0
Excelente	2

En la tablas anteriores se pueden ver los resultados obtenidos por los 14 participantes en la evaluación, cuanto al cuestionario (Inventarios de la Comunicación) tomado del Manual de Estrategias Gerenciales, el cual evalúa la comunicación que tienen los participantes directivos con sus subordinados.

La evaluación de la muestra de 14 participantes nos señala que la comunicación de los mandos medios en ISSEMYM, es mala.

En los resultados se muestra que la comunicación donde se clasifica a más personas (4) es en la comunicación mala. Por ello, consideramos que la comunicación es mala, además en promedio con sus puntos, por todos los evaluados, es de 78.79.

Esto quiere decir que la gerencia de ISSEMYM, tiene una comunicación inadecuada lo que posiblemente, según lo hemos analizado en teoría, puede estar generando algún tipo de conflicto, ya que no hay una interrelación de necesidades, ideas o intereses. Mas adelante se comprobara este supuesto.

Analizando a estos evaluados, directivos, observamos que el jefe de mantenimiento y el jefe de archivo clínico son quienes tienen una comunicación excelente por lo que podríamos deducir que en esta área hay un ambiente armonioso. Contrario de esto se encuentra con el jefe de patrimonio y jefe de enfermería donde hay una pésima comunicación.

En un termino intermedio se encuentra el directivo de lavandería, donde podríamos considerar que si hay comunicación, aunque no un comportamiento que procure las verdaderas intenciones.

Si dividimos la clasificación partiendo de un termino medio que es el regular y tratamos de deducir hacia donde tiende a irse mas la comunicación; a una buena comunicación o a una mala comunicación; encontramos entonces que la comunicación en la gerencia de ISSEMYM, hay una tendencia tener una buena comunicación.

**NOTA:** Es importante decir que estos datos fueron concluidos mediante la suma de las áreas específicas de la comunicación, comparada con los intervalos que vienen en el cuestionario ya mencionado. A partir de ello y tomando en cuenta la puntuación máxima en cada área se observa que los participantes obtuvieron mejores calificaciones en el área de claridad de expresión.

Los elementos que integran una comunicación interpersonal son:

C: AUTOPERCEPCIÓN (Concepto de sí mismo)

E: ESCUCHAR (Poner atención)

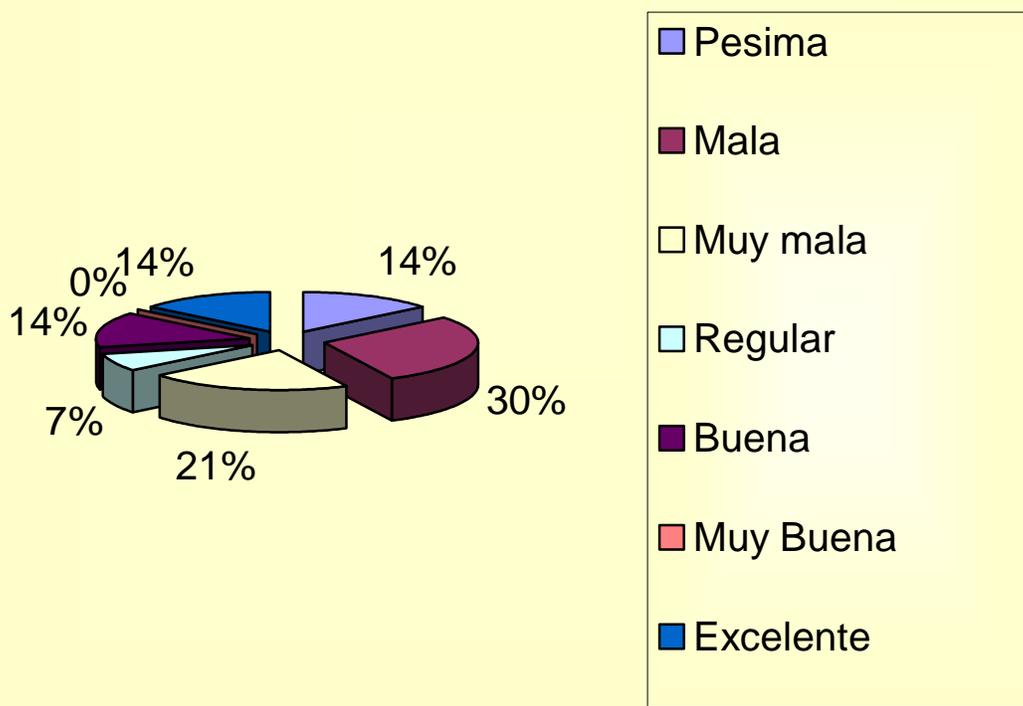
CE: CLARIDAD DE EXPRESIÓN (Saber Comunicarse)

ES: CAPACIDAD PARA EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS CONSTRUCTIVAMENTE

GA: GRADO DE APERTURA (Para los demás)

Analizando lo anterior nos damos cuenta que en los líderes de ISSEMYM, tienden tener un estilo de comunicación de Grado de apertura, independiente mente de su tipo de comunicación general.

## ESTILO DE COMUNICACION INTERPERSONAL EN EL HOSPITAL ISSEMYM



## 4.4 ESTILO DE COMUNICACIÓN

### 4.4.1 TABLA, INTERPRETACIÓN Y GRÁFICA

Diagnóstico de los participantes, en cuanto al Estilo de Comunicación,  
evaluado con el Instrumento tomado del Manual de Estrategias Gerenciales.

ESTILO DE COMUNICACION EN EL HOSPITAL ISSEMYM					
		ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3	ESTILO 4
	PUESTO DEL PARTICIPANTE	1	2	3	4
1	JEFE DE ALMACEN	10	11	14	5
2	JEFE DE ARCHIVO CLINICO	8	11	13	8
3	JEFE DE CONSULTA EXTERNA	10	10	11	9
4	JEFE DE ENFERMERIA	12	10	5	13
5	JEFE DE ENSEÑANZA E INVESTIGACION	7	13	12	8
6	JEFE DE LABORATORIO	10	10	11	9
7	JEFE DE LAVANDERIA	5	13	12	10
8	JEFE DE MANTENIMIENTO	10	11	13	6
9	JEFE DE PATRIMONIO	9	14	9	8
10	JEFE DE RAYOS X	13	8	7	12
11	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	17	6	10	7
12	JEFE DE RELACIONES PUBLICAS Y TRABAJO SOCIAL	7	11	15	7
13	JEFE DE TRANSPORTES	13	7	11	9
14	JEFE DE URGENCIAS	10	12	9	9
	<b>SUMA POR ESTILO</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>1</b>

**ESTILO 1:** ES LA GENTE DE ACCIÓN

**ESTILO 2:** ES LA GENTE DE MÉTODO.

**ESTILO 3:** DE LAS RELACIONES HUMANAS

**ESTILO 4:** ES EL DE LA GENTE DE IDEAS

En la tabla anterior se pueden ver los resultados obtenidos por los 14 participantes de la evaluación en cuanto al Instrumento tomado del Manual de Estrategias Gerenciales, el cual mide el estilo de comunicación que tienen los participantes con respecto a sus subordinados.

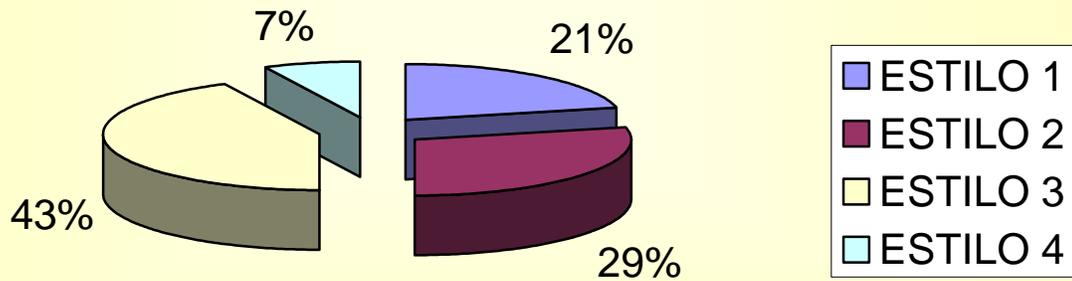
De acuerdo a las tendencias de las puntuaciones de la muestra, podemos observar que el estilo de comunicación predominante es el de relaciones humanas; lo que nos da entender que buscan tener una relacionas humana con 6 participantes clasificados en esta posición, aunque no les resulta, puesto que como ya vimos en general su comunicación es mala.

Lo que nos damos cuenta también es que no se comunican las ideas ya que ente rango solo encontramos clasificado a un directivo.

Aunque el estilo de relaciones humanos es considerado como ideal, entendemos que en esta ocasión esta tendencia en general no da los resultados esperados.

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

## ESTILO DE COMUNICACION EN EL HOSPITAL ISSEMYM



**ESTILO 1:** ES LA GENTE DE ACCIÓN

**ESTILO 2:** ES LA GENTE DE MÉTODO.

**ESTILO 3:** DE LAS RELACIONES HUMANAS

**ESTILO 4:** ES EL DE LA GENTE DE IDEAS

### TIPO DE COMUNICACION ISSEMYM VS INAP

Se hará la comparación con los directivos y mandos medios de la organización **INAP** (Instituto Nacional de Administración Pública) que tomaron el diplomado en el perfeccionamiento de las estrategias gerenciales; con el **fin** de conocer su

perfil en variables como el estilo de negociación (manejo de conflictos), su estilo de dirección (liderazgo), y su estilo de manejar las relaciones personales (comunicación).

Dicha información será confrontada con los resultados de la presente investigación en la cual hemos buscado analizar las mismas variables, pero en este caso a los jefes de área de la subdirección médica y administrativa del **hospital ISSEMYM**.

Con el fin de poder contestar si es que existe diferencia significativa en el estilo de liderazgo entre los líderes que se desarrollan en esta organización, y la administración pública.

Para conocer si son iguales los perfiles de los líderes de la administración pública con el hospital ISSEMYM

Basándonos en los resultados de ambas investigaciones podemos decir que:

Encontramos que para el caso del grupo del **INAP** ellos obtuvieron una correlación positiva muy fuerte, y para el caso del ISEMYM encontramos que su correlación aunque positiva es muy débil.

Entre ISEMYM Y el INAP hay una fuerte correlación, una correlación casi perfecta (con un valor de 0.992278), lo que quiere decir que la comunicación es homogénea en tre ambas instituciones, del sector público. Su tipo de comunicación es casi en la misma forma.

## ESTILO DE COMUNICACION ISSEMYM VS INAP

COMUNICACIÓN				
	ACCION	METODO	REL.HUMANAS	IDEAS
ISSEMYM	3	4	6	1
INAP	3	4	6	2
MEDIA	3	4	6	1.5

En cuanto a la variable de estilo de **COMUNICACIÓN** encontramos para el caso del grupo del **INAP** que ellos prefieren la acción como estilo de comunicación lo que significa que son personas de acción. Ya que las personas que tienden hacia este estilo les gusta la acción y el éxito. En las tareas a ejecutar, el ir obteniendo éxitos progresivos,, y la resolución satisfactoria de los problemas.

En el caso de ISSEMYM, como ya habíamos notado tienden más a una comunicación donde se tomen mucho en cuenta las relaciones humanas.

lo que nos muestra que este grupo se interesa principalmente por las relaciones interpersonales, les interesan los problemas de la sociedad, las interacciones, la comunicación, el trabajo en equipo, la motivación, y los sistemas sociales.

Con esto afirmamos que en la variable de comunicación el estilo de comunicación entre estas dos empresas no es homogéneo, ya que tienen inclinaciones diferentes.

## TIPO DE COMUNICACION ISSEMYM VS. CISEN

En cuanto a la variable tipo de comunicación según lo explica la tabla de abajo, ISSEMYM y CISEN, presentan una correlación de -0.1885, lo que quiere decir que ambas organizaciones no presentan homogeneizada en su tipo de comunicación.

**Diagnóstico de los participantes del hospital ISSEMYM y el CISEN, en cuanto al Estilo de Comunicación, evaluado con el Instrumento tomado del Manual de Estrategias Gerenciales.**

CORRELACION DE LOS PARTICIPANTES DEL ISSEMYM CON RESPECTO A LOS PARTICIPANTES DEL CISEN											
		E1	E2	E3	E4	CISEN				CORRELACION PEARSON	INTERPRETACION
						E1	E2	E3	E4		
1	ISSEMYM VS CISEN	10	11	14	5	10	9	9	12	-0.944911	NEGATIVA MUY FUERTE
2	ISSEMYM VS CISEN	8	11	13	8	11	9	8	12	-0.968963	NEGATIVA MUY FUERTE
3	ISSEMYM VS CISEN	10	10	11	9	7	11	9	13	-0.632456	NEGATIVA CONSIDERABLE
4	ISSEMYM VS CISEN	12	10	5	13	9	12	9	10	0.545173	POSITIVA MEDIA
5	ISSEMYM VS CISEN	7	13	12	8	14	9	7	10	-0.807692	NEGATIVA CONSIDERABLE
6	ISSEMYM VS CISEN	10	10	11	9	15	9	6	10	-0.436436	NEGATIVA DEBIL
7	ISSEMYM VS CISEN	5	13	12	10	19	10	9	2	-0.631000	NEGATIVA MEDIA
8	ISSEMYM VS CISEN	10	11	13	6	17	10	9	4	-0.349957	NEGATIVA DEBIL
9	ISSEMYM VS CISEN	9	14	9	8	13	7	8	12	-0.538413	NEGATIVA CONSIDERABLE
10	ISSEMYM VS CISEN	13	8	7	12	20	11	9	0	0.247575	POSITIVA DEBIL
11	ISSEMYM VS CISEN	17	6	10	7	10	14	5	10	-0.237289	NEGATIVA DEBIL
12	ISSEMYM VS CISEN	7	11	15	7	12	20	1	7	-0.426401	NEGATIVA DEBIL
13	ISSEMYM VS CISEN	13	7	11	9	10	19	4	7	-0.666667	NEGATIVA CONSIDERABLE
14	ISSEMYM VS CISEN	10	12	9	9	18	12	5	5	0.355995	POSITIVA DEBIL
<b>SUMA DE ESTILOS</b>		3	4	6	1	7	4	0	3	-0.499230	NEGATIVA MEDIA

ACCION	METODO	REL.HUMANAS	IDEAS
1	2	3	4

## **ESTILO DE COMUNICACION ISSEMYM VS. CISEN**

La tabla anterior nos muestra, independientemente de la falta de homogeneidad de la organización ISSEMYM con CISEN, en su tipo de comunicación; que el estilo de comunicación difiere ya que ISSEMYM por su parte prefiere, comunicarse mediante las relaciones humanas (con énfasis en esta clasificación, buscando trabajo en equipo e interrelación mutua entre los empleados, en cambio CISEN, busca más la acción en sus estilo de comunicación, lo que nos indica que una es mas sensible al humanismo y la otra esta en búsqueda de actividad.

<b>COMUNICACIÓN</b>				
	ACCION	METODO	REL.HUMANAS	IDEAS
ISSEMYM	3	4	6	1
CISEN	7	4	0	3
MEDIA	5	4	3	2

En cuanto a la variable de estilo de comunicación encontramos para el caso del grupo del **CISEN** que ellos prefieren la acción como estilo de comunicación lo que significa que son personas de acción. Ya que las personas que tienden hacia este estilo les gusta la acción y el éxito. En las tareas a. ejecutar, el ir obteniendo éxitos progresivos, y la resolución satisfactoria de los problemas.

## TIPO DE LIDERAZGO

### INTERPRETACION DE LAS GRAFICAS

#### **TIPO DE LIDERAZGO ISSEMYM VS. INAP**

Como se observa en la grafica de abajo el tipo de liderazgo que presentan la organización ISSEMYM y la organización del INAP, es homogéneos de forma debil debido a que presenta un valor de 0.609449, lo que quiere

**Diagnóstico de los participantes del hospital ISSEMYM y el INAP, en cuanto al Estilo de Comunicación, evaluado con el Instrumento tomado del Manual de Estrategias Gerenciales.**

CORRELACION DE LOS PARTICIPANTES DEL ISSEMYM CON RESPECTO A LOS PARTICIPANTES DEL INAP											
		E1	E2	E3	E4	INAP				CORRELACION PEARSON	INTERPRETACION
						E1	E2	E3	E4		
1	ISSEMYM VS INAP	10	11	14	5	8	13	12	7	0.786796	POSITIVA CONSIDERABLE
2	ISSEMYM VS INAP	8	11	13	8	9	12	14	5	0.903562	POSITIVA MUY FUERTE
3	ISSEMYM VS INAP	10	10	11	9	12	8	13	7	0.83205	CONSIDERABLE
4	ISSEMYM VS INAP	12	10	5	13	10	14	8	8	0.132453	POSITIVA DEBIL POSITIVA MUY
5	ISSEMYM VS INAP	7	13	12	8	8	11	12	9	0.930261	FUERTE POSITIVA
6	ISSEMYM VS INAP	10	10	11	9	12	8	13	7	0.83205	CONSIDERABLE
7	ISSEMYM VS INAP	5	13	12	10	14	8	5	13	-0.794719	NEGATIVA CONSIDERABLE
8	ISSEMYM VS INAP	10	11	13	6	8	12	13	7	0.884615	POSITIVA CONSIDERABLE
9	ISSEMYM VS INAP	9	14	9	8	7	13	10	10	0.753778	CONSIDERABLE
10	ISSEMYM VS INAP	13	8	7	12	11	7	11	11	0.452911	POSITIVA DEBIL POSITIVA
11	ISSEMYM VS INAP	17	6	10	7	15	10	9	8	0.885052	CONSIDERABLE
12	ISSEMYM VS INAP	7	11	15	7	10	8	10	12	-0.426401	NEGATIVA DEBIL
13	ISSEMYM VS INAP	13	7	11	9	9	9	10	12	-0.666667	NEGATIVA MEDIA
14	ISSEMYM VS INAP	10	12	9	9	2	16	15	7	-0.656767	NEGATIVA MEDIA
	<b>SUMA DE ESTILOS</b>	3	4	6	1	3	4	5	2	0.992278	POSITIVA MUY FUERTE

En los que respecta al tipo de **LIDERAZGO** encontramos después de analizar la información obtenida del grupo del **INAP** la correlación obtenida es positiva en forma regular con respecto a **ISSEMYM**, con un valor de 0.609449, lo que nos da a entender que la homogeneidad en sus estilos de liderazgo es muy débil aunque si exista cierto grado de correlación.

### **ESTILO DE LIDERAZGO ISSEMYM VS INAP**

<b>LIDERAZGO</b>				
	<b>C. 1</b>	<b>C. II</b>	<b>C. III</b>	<b>C. IV</b>
<b>ISSEMYM</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>1</b>
<b>INAP</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>2</b>
<b>MEDIA</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>1.5</b>

La tabla anterior muestra las tendencias de los estilos de liderazgo de **ISSEMYM** y del **INAP**.

En lo que respecta a la variable de estilo de liderazgo encontramos que ambos

Grupos **NO** coinciden en el estilo de liderazgo que ejercen, lo cual nos servirá para poder dar respuesta a las preguntas que dieron pie a esta investigación.

El estilo de liderazgo de ambos grupos diverge ya que como se observa en la tabla anterior podemos observar que el estilo de liderazgo de **SSEMYM**, se dirige mas a las tareas y poco en las relaciones humanas (alta tarea – baja relación), lo que nos indica que los directivos no se interesan mucho en el trabajo en equipo y que buscan más metas meramente operacionales.

Ya que al clasificarlos se observa una mayor concentración de personas en el rango de Alta tarea – Baja - relación, con 6 elementos. Sin embargo es preciso notar que aunque no se

forme una relación por parte de los líderes en las gerencias de ISSEMYM los directivos no son del todo cerrados a trabajar sin relacionarse. Aunque se inclinen más al cumplimiento de tareas, tampoco dan por evadido a las relaciones humanas y prueba de ello se muestra en la tabla en la cual sólo quedó clasificado un miembro con Baja tarea – Baja relación.

Lo que hace pensar que estos líderes directivos, tal vez no inclinen tanto a buscar relaciones entre sus subordinados por miedo, quizás, a ser en un futuro manipulados por cuestiones de amistad o algo por el estilo.

### **TIPO DE LIDERAZGO ISSEMYM VS CISEN**

En la tabla de abajo podemos observar que en lo que respecta a al tipo de liderazgo de las instituciones ISSEMYM y CISEN son organizaciones homogéneas en términos regulares con un valor de 0.402187, lo que quiere decir que tiene a ser líderes buscando de alguna manera la realización de el trabajo de maneras similares. Ser organizaciones públicas no implica que en este sentido sean similares.

### **Diagnóstico de los participantes del hospital ISSEMYM y el CISEN, en cuanto al Estilo de Liderazgo, evaluado con el Instrumento de Hersey y Blanchard**

CORRELACION DE LOS PARTICIPANTES DEL ISSEMYM CON RESPECTO A LOS PARTICIPANTES DEL CISEN						CISEN				CORRELACION PEARSON	INTERPRETACION
		C1	C2	C3	C4	C1	C2	C3	C4		
1	ISSEMYM VS CISEN	1	-1	3	0	5	0	0	0	0.13245	POSITIVA DEBIL
2	ISSEMYM VS CISEN	-1	2	6	0	2	0	4	0	0.87380	POSITIVA CONSIDERABLE
3	ISSEMYM VS CISEN	1	3	-6	0	2	2	3	0	0.97333	POSITIVA MUY FUERTE

4	ISSEMYM VS CISEN	2	2	1	3	0	5	4	0	0.83434	POSITIVA CONSIDERABLE
5	ISSEMYM VS CISEN	-1	-3	-3	2	1	4	2	2	0.83887	POSITIVA CONSIDERABLE
6	ISSEMYM VS CISEN	5	-4	-6	0	0	5	1	2	0.59585	POSITIVA MEDIA
7	ISSEMYM VS CISEN	-1	2	2	0	-1	3	3	2	0.21567	POSITIVA DEBIL
8	ISSEMYM VS CISEN	1	0	-4	2	3	2	2	4	0.13245	POSITIVA DEBIL
9	ISSEMYM VS CISEN	1	8	-8	0	-4	3	1	2	-0.34412	NEGATIVA DEBIL
10	ISSEMYM VS CISEN	-2	0	-3	5	-2	3	4	0	0.60542	POSITIVA MEDIA
11	ISSEMYM VS CISEN	1	-2	-5	5	6	8	4	0	0.81703	POSITIVA CONSIDERABLE
12	ISSEMYM VS CISEN	-1	-1	0	-2	0	6	0	0	0.28814	POSITIVA DEBIL
13	ISSEMYM VS CISEN	-4	2	4	-2	0	6	2	0	0.64550	POSITIVA MEDIA
14	ISSEMYM VS CISEN	-5	-2	-5	5	0	6	0	0	0.33333	POSITIVA DEBIL
	<b>SUMA DE ESTILOS</b>	3	4	6	1	3	8	3	1	0.402187	POSITIVA MEDIA

<b>LIDERAZGO</b>				
	C. 1	C. II	C. III	C. IV
ISSEMYM	3	4	6	1
CISEN	8	3	3	1
MEDIA	3	4	6	1.5

En lo que respecta a la variable De estilo de liderazgo encontramos que ambos grupos coinciden en el estilo de liderazgo que ejercen, lo cual nos servirá para poder dar respuesta a las preguntas que dieron pie a esta investigación.

Como se observa el trabajo en equipo es la variable preferida por los dos grupos lo que quiere decir que a estos grupos les gusta trabajar obteniendo una alta tarea, pero de igual forma tienen una alta relación.

### **TIPO DE LIDERAZGO ISSEMYM VS SAT**

El tipo de liderazgo que presentan las organizaciones de ISSEMYM y SAT, como lo muestran las graficas, son homogéneo, con un valor de 0.609449, lo que nos indica que sus estilos de liderazgo tienen alguna similitud.

Sin embargo es conveniente considerar sus estilo de liderazgo, para averiguar si se debe a que tienen diversos estilos lo que lleva a que no sean totalmente homogéneas.

Diagnóstico de los participantes del hospital ISSEMYM y el SAT, en cuanto al Estilo de Liderazgo, evaluado con el Instrumento de Hersey y Blanchard

CORRELACION DE LOS PARTICIPANTES DEL ISSEMYM CON RESPECTO A LOS PARTICIPANTES DEL SAT											
		C1	C2	C3	C4	SAT				CORRELACION PEARSON	INTERPRETACION
						C1	C2	C3	C4		
1	ISSEMYM VS SAT	1	-1	3	0	5	4	3	0	0.73577	POSITIVA MUY FUERTE
2	ISSEMYM VS SAT	-1	2	6	0	2	6	3	0	.044317	POSITIVA MEDIA
3	ISSEMYM VS SAT	1	3	-6	0	3	3	4	1	0.58835	NEGATIVA MEDIA
4	ISSEMYM VS SAT	2	2	1	3	-1	7	-4	2	0.00000	NULA
5	ISSEMYM VS SAT	-1	-3	-3	2	-2	4	4	0	0.97850	POSITIVA MUY FUERTE
6	ISSEMYM VS SAT	5	-4	-6	0	0	1	2	0	0.93076	POSITIVA MUY FUERTE
7	ISSEMYM VS SAT	-1	2	2	0	2	4	3	2	0.5	POSITIVA MEDIA
8	ISSEMYM VS SAT	1	0	-4	2	0	4	1	0	0.31487	POSITIVA MEDIA
9	ISSEMYM VS SAT	1	8	-8	0	4	5	0	1	-0.19803	NEGATIVA DEBIL
10	ISSEMYM VS SAT	-2	0	-3	5	0	4	0	0	0.94673	POSITIVA MUY FUERTE
11	ISSEMYM VS SAT	1	-2	-5	5	2	3	3	-4	0.00000	NULA
12	ISSEMYM VS SAT	-1	-1	0	-2	1	4	5	-2	0.38910	POSITIVA MEDIA
13	ISSEMYM VS SAT	-4	2	4	-2	-2	3	1	0	0.73030	POSITIVA MUY FUERTE
14	ISSEMYM VS SAT	-5	-2	-5	5	1	4	5	-2	0.83722	POSITIVA MUY FUERTE
	<b>SUMA DE ESTILOS</b>	3	4	6	1	2	8	4	0	0.609449	POSITIVA MEDIA

#### ESTILO DE LIDERAZGO ISSEMYM Y SAT

LIDERAZGO				
	C. 1	C. II	C. III	C. IV
ISSEMYM	3	4	6	1
SAT	2	8	4	0
MEDIA	2.5	6	5	0.5

En cuanto a estilo de liderazgo observamos que ISSEMYM, busca una alta relación con sus subordinados y bajo es el interés que ponen en las tareas, en el caso de EL SAT, con una gran determinación buscan relaciones humanas, pero al mismo tiempo el cumplimiento de las

tareas, lo que se podrá considerar como que la gerencia del SAT puede estar motivando al personal para que haya un mejor efectividad y ambiente organizacional adecuado.

## **TIPO MANEJO DE CONFLICTOS**

### **INTERPRETACION DE LAS GRAFICAS**

**Diagnóstico de los participantes del hospital ISSEMYM NEZAHUALCOYOTL y del INAP, en cuanto al Manejo de Conflictos, evaluado con el Instrumento de Thomas Kilman**

<b>MANEJO DE CONFLICTOS EN EL HOSPITAL ISSEMYM Y EN EL INAP</b>												
		COM.	INT.	TRAN.	EVADIR	COMPLA.	COM.	INTE.	TRAN.	EVADIR	COMPLA.	CORR. DE P.
1	ISSEMYM VS INAP	8	6	5	6	5	10	4	5	7	4	
2	ISSEMYM VS INAP	7	1	10	8	4	4	8	6	4	8	
3	ISSEMYM VS INAP	8	6	6	5	5	6	5	4	8	7	
4	ISSEMYM VS INAP	7	8	5	4	6	4	4	10	6	6	
5	ISSEMYM VS INAP	2	4	9	8	7	5	10	3	4	8	
6	ISSEMYM VS INAP	9	6	6	5	4	5	10	8	3	1	
7	ISSEMYM VS INAP	7	6	4	3	10	12	5	5	6	4	
8	ISSEMYM VS INAP	10	8	6	4	2	6	9	8	4	4	
9	ISSEMYM VS INAP	5	5	8	9	3	5	5	3	6	8	
10	ISSEMYM VS INAP	7	7	4	8	4	8	7	3	6	6	
11	ISSEMYM VS INAP	5	9	8	6	2	8	7	7	6	6	
12	ISSEMYM VS INAP	4	10	9	5	2	7	7	3	9	3	
13	ISSEMYM VS INAP	8	6	7	4	5	1	8	8	4	9	
14	ISSEMYM VS INAP	9	8	7	4	2	6	7	3	6	5	
	<b>SUMA DE ESTILOS</b>	6	3	2	2	1	4	5	3	2	0	

En la tabla anterior podemos observar que ISSEMYM, es una organización donde los conflictos se originan por la competencia, es decir se busca satisfacer o alcanzar los objetivos sin importar los de los demás.

Muy pocas veces se proponen dejar a un lado sus propios objetivos, ya que pueden considerar que primero debieran cumplir con objetivos propios y después tomar en cuenta a los demás, prueba de ello lo observamos en la tabla anterior en donde se observa solo un directivo de ISSEMYM, que es quien trata de complacer, es decir deja a un lado sus metas, para poder cumplir la de otros.

### **ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS ISSEMYM VS INAP**

En cuanto al manejo de conflictos ISSEMYM e INAP tienen una correlación de 0.662162 donde se observa que su forma de manejar conflictos es homogénea, pero en una forma baja, independientemente de que ambas organizaciones son del sector público.

En cuanto a los estilos de manejo de conflictos, sin tomar en cuenta su baja homogeneidad en la forma de manejar con conflicto, ambas instituciones presentan estilos diferentes lo que quiere decir que sus estilos de manejo de conflicto son diferentes.

Mientras en ISSEMYM busca más competir en el INAP se busca más integrar, lo que quiere decir que sus estilos son un tanto distintos, aunque hay que considerar, si observamos la tabla anterior, que ambas organizaciones toman como segundo estilo, en forma inversa al que cada cual tiene.

### **ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS ISSEMYM VS INAP**

MANEJO DE CONFLICTOS					
	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	COMPLACER	EVADIR
ISSEMYM	6	3	2	2	1
INAP	5	5	3	2	0
MEDIA	5.5	4	2.5	2	0.5

Estos resultados nos muestran que en ambos grupos en lo que respecta a la variable de manejo de conflictos.

Se puede observar de forma sintetizada que las dos organizaciones lo que menos buscan es la eficacia, es decir en ningún institución busca evadir al cumplimiento de algún tipo de objetivo, como es lógico buscan cumplir alguno sea propio o ajeno, pero en forma mas priorizada los propios.

## **TIPO DE MANEJO DE CONFLICTOS ISSEMYM VS CISEN**

### **INTERPRETACION DE GRAFICAS**

## MANEJO DE CONFLICTOS EN EL HOSPITAL ISSEMYM Y EN EL CISEN

		COM.	INT.	TRAN.	EVADIR	COMPLA.	COM.	INTE.	TRAN.	EVADIR	COMPLA.	CORRELACION DE PEARSON	
1	ISSEMYM VS CISEN	8	6	5	6	5	8	9	4	4	3	0.23077	P
2	ISSEMYM VS CISEN	7	1	10	8	4	8	9	3	5	5	0.10206	P
3	ISSEMYM VS CISEN	8	6	6	5	5	8	7	5	3	2	-0.88588	N F
4	ISSEMYM VS CISEN	7	8	5	4	6	7	12	3	2	1	-0.13525	N
5	ISSEMYM VS CISEN	2	4	9	8	7	9	3	2	6	5	-0.76696	N F
6	ISSEMYM VS CISEN	9	6	6	5	4	11	7	6	5	2	-.10342	N
7	ISSEMYM VS CISEN	7	6	4	3	10	2	3	5	9	9	-0.68958	N C
8	ISSEMYM VS CISEN	10	8	6	4	2	11	3	9	1	5	-0.30257	N M
9	ISSEMYM VS CISEN	5	5	8	9	3	2	10	1	7	4	0.65033	P
10	ISSEMYM VS CISEN	7	7	4	8	4	6	8	7	3	8	0.23440	N F
11	ISSEMYM VS CISEN	5	9	8	6	2	4	7	3	4	5	-0.78621	N C
12	ISSEMYM VS CISEN	4	10	9	5	2	3	9	4	5	3	-0.60437	P
13	ISSEMYM VS CISEN	8	6	7	4	5	7	5	5	3	4	0.50208	N
14	ISSEMYM VS CISEN	9	8	7	4	2	4	8	3	4	4	-0.27197	P
	<b>SUMA DE ESTILOS</b>	6	3	2	2	1	2	6	5	1	0	0.140592	P

En el manejo de conflictos la organización ISSEMYM y el CISEN, son muy débilmente homogéneas ya que el valor de correlación que presentan es de 0.14952, lo que quiere decir que los conflictos se manejan de formas muy diferentes.

**Diagnóstico de los participantes del hospital ISSEMYM NEZAHUALCOYOTL y del CISEN, en cuanto al Manejo de Conflictos, evaluado con el Instrumento de Thomas Kilman**

## ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS ISSEMYM VS CISEN

MANEJO DE CONFLICTOS					
	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	COMPLACER	EVADIR
ISSEMYM	6	3	2	2	1
CISEN	5	6	5	1	0
MEDIA	5.5	4.5	3.5	1.5	0.5

Tomando en cuenta el estilo de manejo de conflictos, obtenemos que en la organización de ISSEMYM, se busca más la competencia, es decir buscando afirmar primero metas personales, incluso tratando de buscar la imposición del poder. En cambio en la organización del CISEN, se busca más la integración del grupo, buscando el cumplimiento de metas propias, pero considerando también que se cumplan las de los demás. Prueba de ello se encuentra en la forma en el que se dirige al personal donde se busca cumplimiento de metas organizacionales y además las relaciones humanas.

## TIPO DE MANEJO DE CONFLICTOS ISSEMYM VS SAT

En el manejo de las organizaciones ISSEMYM y SAT, hay una homogeneidad regular, con un valor de correlación de 0.5875, lo que nos indica que las organizaciones podrían estar considerando una búsqueda de metas propias y de los demás de forma similar aunque en un bajo grado.

**Diagnóstico de los participantes del hospital ISSEMYM NEZAHUALCOYOTL y del SAT, en cuanto al Manejo de Conflictos, evaluado con el Instrumento de Thomas Kilman**

## MANEJO DE CONFLICTOS EN EL HOSPITAL ISSEMYM Y EN EL SAT

		COM.	INT.	TRAN.	EVADIR	COMPLA.	COM.	INTE.	TRAN.	EVADIR	COMPLA.	CORRELACION DE PEARSON
1	ISSEMYM VS SAT	8	6	5	6	5	5	12	4	3	4	-.34954
2	ISSEMYM VS SAT	7	1	10	8	4	9	10	3	1	4	0.25585
3	ISSEMYM VS SAT	8	6	6	5	5	6	7	6	6	5	-0.44721
4	ISSEMYM VS SAT	7	8	5	4	6	7	5	7	8	3	0.20412

5	ISSEMYM VS SAT	2	4	9	8	7	10	4	9	2	5	-0.37929	N
6	ISSEMYM VS SAT	9	6	6	5	4	9	9	8	0	4	0.23958	N
7	ISSEMYM VS SAT	7	6	4	3	10	7	8	6	5	4	0.62158	P
8	ISSEMYM VS SAT	10	8	6	4	2	7	9	9	3	2	0.56408	P
9	ISSEMYM VS SAT	5	5	8	9	3	1	8	12	4	5	0.06389	N
10	ISSEMYM VS SAT	7	7	4	8	4	6	9	10	1	3	0.31368	P
11	ISSEMYM VS SAT	5	9	8	6	2	11	10	5	1	3	0.52117	N
12	ISSEMYM VS SAT	4	10	9	5	2	9	7	5	9	0	0.35714	N
13	ISSEMYM VS SAT	8	6	7	4	5	6	5	5	9	6	-0.213146	P
14	ISSEMYM VS SAT	9	8	7	4	2	3	6	4	4	4	-0.24983	N
	<b>SUMA DE ESTILOS</b>	6	3	2	2	1	4	5	4	1	0	0.587511	P

### ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS ISSEMYM VS SAT

MANEJO DE CONFLICTOS					
	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	COMPLACER	EFICACIA
ISSEMYM	6	3	2	2	1
SAT	4	5	4	1	0
MEDIA	5	4	3	1.5	0.5

En cuanto al estilo de manejo de conflictos nos damos cuenta que ISSEMYM, busca un cumplimiento de objetivos propios, aun a costa de los demás, como ya lo habíamos mencionado anteriormente y en segundo termino busca integrar, lo que cabe la posibilidad de que en algún momento busque que haya una homogeneidad en el cumplimiento de objetivos de los integrantes de la empresa. En cambio SAT pone entre sus prioridades integrar, buscando en determinado momento poner mayor interés en el cumplimiento de objetivos personales, pero sin dejar de olvidar los de los demás elementos.

## CONCLUSION

Como nos hemos dado cuenta, el hecho de que las organizaciones sean del sector público, no quiere decir que tengan que presentar un sistema dentro de su organización similar; algunas de las causas podrían ser que el servicio que prestan no es el mismo, trabajan con personal de diferentes perspectivas, la zona etc.,

Además en liderazgo, comunicación y manejo de conflictos de cada organización son diferentes, entonces la gerencia también es un punto determinante en la formación de sus tipos de liderar, comunicarse y tomar decisiones frente a sus subordinados.

Cabe destacar que al implementar medidas correctivas mediante cursos o talleres podrían ser los mismos, pero al aplicarlos cada organización tendrá sus propios resultados.

En particular la organización ISSEMYM, tiene una mala comunicación, pero de forma contradictoria un liderazgo que busca las relaciones humanas como prioridad y después el cumplimiento de tareas. La forma en que maneja los conflictos tiene un estilo de competencia en donde se busca primero satisfacer objetivos personales y después la de los demás.

Dicho lo anterior, podemos concluir que la gerencia en la organización ISSEMYM, busca cumplir con metas pero no sabe como comunicar a sus subordinados sus verdaderos intereses, por la falta de comunicación, lo que provoca una fuerte competencia, que a la larga produce grandes problemas.

Una medida en primera instancia que debiera tomar ISSEMYM, es darles un curso de comunicación a su gerencia, lo que los motivara a una mejor comunicación, motivandose

y motivando a sus subordinados, lo que traera beneficios que asta ahora se requieren, para la eferencia finalmente, de su servicio a sus derechohabientes.

## RESPUESTA A LAS HIPOTESIS

### **HIPOTESIS DE INVESTIGACION**

<p>H<sub>1</sub>: Los jefes de area de la subdirección medica y administrativa del hospital ISSEMYM tienen un estilo de liderazgo predominante por lo tanto son homogéneas</p>	<p>ACEPTADA</p>
<p>H<sub>2</sub>: Los jefes de area de la subdirección medica y administrativa del hospital ISSEMYM tienen un estilo de comunicacion predominante por lo tanto son homogéneas</p>	<p>ACEPTADA</p>
<p>H<sub>3</sub>: Los jefes de area de la subdirección medica y administrativa del hospital ISSEMYM tienen un estilo de manejo de conflictos predominante por lo tanto son homogéneas</p>	<p>ACEPTADA</p>

### **HIPOTESIS NULA**

<p>H<sub>4</sub>: Los jefes de área de la subdirección medica y administrativa del hospital ISSEMYM no tienen un estilo de liderazgo predominante por lo tanto no son homogéneos.</p>	<p>NO SE ACEPTA</p>
<p>H<sub>5</sub>: Los jefes de area de la subdirección medica y administrativa del hospital ISSEMYM no tienen un estilo de comunicacion predominante por lo tanto no son homogéneos.</p>	<p>NO SE ACEPTA</p>
<p>H<sub>6</sub>: Los jefes de area de la subdirección medica y administrativa del hospital ISSEMYM no tienen un estilo de manejo de conflictos predominante por lo tanto no son homogéneos.</p>	<p>NO SE ACEPTA</p>

**HIPOTESIS ALTERNA:**

<p>H<sub>7</sub>: Los mejores líderes del hospital ISSEMYM son aquellos</p>	<p>SE ACEPTA CON UN NIVEL DE</p>
---	----------------------------------

<p>que obtengan una puntuación eficaz en liderazgo, por lo tanto obtendrán el perfil ideal en manejo de conflicto.</p>	<p>CORRELACION POSITIVO MUY FUERTE DE 0.420084</p>
<p>H<sub>8</sub>: Los mejores lideres del hospital ISSEMYM son aquellos que obtengan una puntuación eficaz en liderazgo por lo tanto también tendrán puntuación alta en comunicación.</p>	<p>NO SE ACEPTA YA QUE SU NIVEL DE CORRELACION ES - 0.134535 POR LO CULA INDICA QUE ES UN ACORRELACION NEGATIVA DEBIL</p>
<p>H<sub>9</sub>: Los estilos de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos de los jefes de area de la subdirección medica y administrativa del hospital ISSEMYM son homogéneos a los estilos predominantes en la Administración Publica.</p>	<p>SE ACEPTA CON UN NIVEL DE CORRELACION POSITIVO MEDIO EN LA MAYORIA DE LAS CORRELACIONES</p>

# ANEXOS

## ANEXO 1

### ESTILOS DE LIDERAZGO AUTODIAGNÓSTICO

SITUACIÓN:

---

1

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

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

---

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

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

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

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

---

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

SITUACIÓN:

---

# 4

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

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

---

- A) Permita que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, pero no sea demasiado autoritario.

- B) Anuncie los cambios y luego haga que se cumplan bajo una estrecha supervisión.
- C) Permita al grupo que formule su propia dirección.
- D) Incorpore las recomendaciones del grupo, pero dirigiendo usted mismo el cambio.

SITUACIÓN:

---

5

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

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

---

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

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

SITUACIÓN:

---

8

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

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

---

- A) Dejar el grupo solo.

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

### SITUACIÓN:

---

# 9

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

### ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

---

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

---

SITUACIÓN:

---

# 10

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

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

---

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

---

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.

# 12

## SITUACIÓN:

---

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

## ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

---

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

## ANEXO 2

(Cuestionario De Tomas Kilman)

### INSTRUCCIONES

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

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

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

1. A. En ocasiones dejo a otros la responsabilidad de resolver el problema.  
B. En lugar de negociar sobre los aspectos que no estamos de acuerdo, yo trato de enfatizar los puntos en los que sí estamos de acuerdo.
2. A. Trato de encontrar una solución en que ambos cedamos. Intento manejar todos mis intereses de la otra persona.
3. A. Habitualmente intento alcanzar mis metas con firmeza.  
B. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.
4. A. Trato de encontrar una solución en que ambos cedamos.  
B. Algunas veces sacrifico mis propios deseos por los deseos de la otra persona.

5. A. Conscientemente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución.  
B. Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.
6. A. Trato de evitar crearme una situación desagradable.  
B. Trato de triunfar en mi postura.
7. A. Trato de posponer el asunto hasta que tenga tiempo para pensarlo.  
B. Renuncio en ciertos puntos para ganar en otros.
8. A. Generalmente soy firme en la persecución de mis metas.  
B. Intento expresar abiertamente todas las preocupaciones y problemas de inmediato.
9. A. Siento que siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.  
B. Me esfuerzo por ganar el argumento.
10. A. Soy firme para lograr mis metas.  
B. Intento encontrar una resolución en que ambos cedamos.
11. A. De inmediato intento sacar a luz todos los intereses y problemas.  
B. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.

12. A. En ocasiones evito expresar opiniones que puedan crear controversia.

B. Intento por encontrar una solución en que ambos cedamos.

13. A. Propongo transigir.

B. Presiono para dejar bien clara mi opinión.

14. A. Le explico mis ideas a la otra persona y le pido que explique las suyas.

B. Intento Demostrar a la otra persona la lógica y beneficios de mi postura.

15. A. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.

B. Intento hacer lo que sea necesario para evitar tensiones.

16. A. Trato de no lastimar los sentimientos de la otra persona.

B. Intento convencer a la otra persona de los méritos de mi postura.

17. A. Usualmente persigo mis metas con firmeza.

B. Intento hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.

18. A. Dejo que la otra persona sostenga su punto de vista, si esto la hace feliz.

B. Dejo que la otra persona gane algunos argumentos si me permite ganar a mi en los míos.

19. A. De inmediato intento sacar a la luz todos los intereses y problemas.

B. Intento posponer los problemas hasta que he tenido tiempo de pensar.

20. A. De inmediato intento tratar nuestras diferencias.

B. Intento encontrar una justa combinación de puntos ganados y perdidos para ambos.

21. A. Al abordar las negociaciones intento ser considerado hacia los deseos de la otra persona.

B. Siempre me inclino a tener una abierta discusión del problema.

22. A. Intento encontrar una postura intermedia entre su opinión y la mía.

B. Afirmo mis deseos.

23. A. Con frecuencia me interesa satisfacer todos nuestros deseos.

B. En ocasiones dejo que otros asuman la responsabilidad de resolver el problema.

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

B. Intento hacerlo transigir.

25. A. Intento mostrarle la lógica y beneficios de mi persona.  
B. Al abordar las negociaciones, intento ser considerado hacia los deseos de la otra persona.
26. A. Propongo que ambos transijamos.  
B. Casi siempre me interesa satisfacer todos nuestros deseos.
27. A. En ocasiones evito asumir posturas que puedan crear controversia.  
B. Dejo que la otra persona sostenga sus puntos de vista, si esto la hace feliz.
28. A. Usualmente persigo mis metas con firmeza.  
B. Usualmente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución.
29. A. Propongo que ambos transijamos.  
B. Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.
30. A. Intento no lastimar los sentimientos de la otra persona.  
B. Siempre comparto el problema con la otra persona con el fin de llegar a una solución.

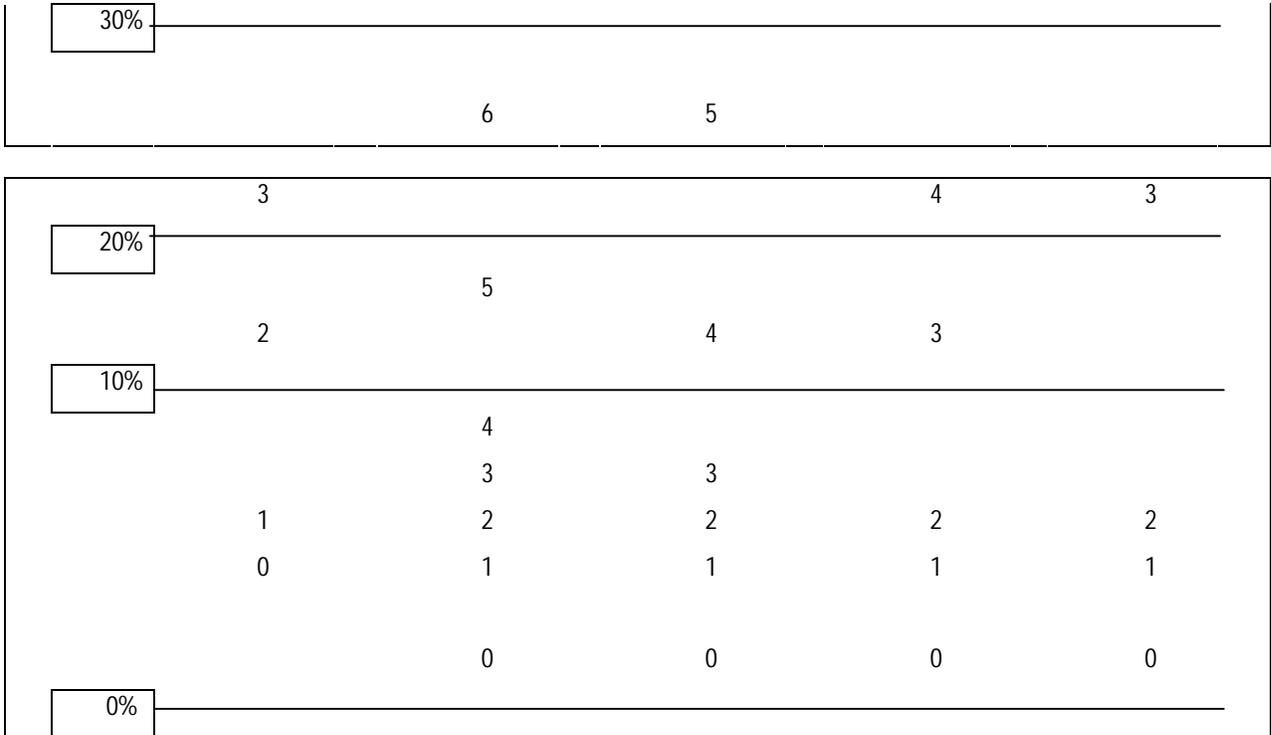
### ANEXO 3

Tabulación del Cuestionario T.K. 2

	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
--	----------	----------	-----------	--------	-----------

100 %	12		12	12	12
	11		11	11	11
	10	12	10	10	10
		11		9	9
					8
95%	-----				
	9	10			
			9	8	7
80%	-----				
	8				
		9			

	7		8		6
70%	-----				
				7	
60%	-----				
	6	8			
				6	
			7		5
50%	-----				
	5				
		7			
40%	-----				
					4
	4		6	5	



## ANEXO 4

# INVENTARIO DE LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN

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

### INSTRUCCIONES:

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

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

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

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

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

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

La columna de SI debe usarse cuando la pregunta acontece la mayoría de las veces o usualmente. La columna del NO debe usarse cuando la pregunta puede responderse cuando acontece raras veces o nunca. La columna A VECES debe usarse sólo cuando usted definitivamente no puede responder SI ó NO. Use esta columna lo menos posible.

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

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

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

<p>8. ¿Encuentra difícil expresar sus ideas cuando difieren de las que tienen los que la rodean?</p>			
<p>9. ¿En la conversación, trata de ponerse “los zapatos de la otra persona”, es decir, en el lugar de ella?</p>			
<p>10. ¿En la conversación, tiene la tendencia a hablar más que la otra persona?</p>			
<p>11. ¿Está consciente de cómo su tono de voz puede afectar a los otros?</p>			
<p>12. ¿Se reprime de decir algo que sabe que sólo herirá a los otros, o hará el asunto peor?</p>			
<p>13. ¿Le es difícil aceptar críticas constructivas de parte de los demás?</p>			
<p>14. ¿Cuando alguien ha herido sus sentimientos, discute el asunto con él (ella)?</p>			
<p>15. ¿Pide excusas posteriormente al otro, cuando pudiera haber herido los sentimientos de él (ella)?</p>			
<p>16. ¿Le incomoda mucho que alguien esté en desacuerdo con usted?</p>			
<p>17. ¿Le es difícil pensar lúcidamente cuando está enojado con alguien?</p>			
<p>18. ¿Fracasa su mostrar su desacuerdo con otros porque se siente temeroso de que ellos se enojen?</p>			
<p>19. ¿Cuándo surge un problema entre usted y otra persona, puede discutirlo sin enojarse?</p>			
<p>20. ¿Está satisfecho de la manera</p>			

como arregla sus diferencias con los otros?			
21. ¿Se enfurruña y pone mala cara cuando alguien lo molesta?			
22. ¿Se torna muy incómodo cuando alguien le hace un cumplido?			
23. ¿Generalmente puede confiar en las personas?			
24. ¿Le es difícil dar cumplidos y alabanzas a los demás?			
25. ¿Trata deliberadamente de ocultar, callar, disimular, reservar sus propias faltas a los demás?			
26. ¿Ayuda a los otros para que le comprendan diciendo cómo piensa, siente y cree usted?			
27. ¿Le es difícil confiarse de los demás?			
28. ¿tiene tendencia a cambiar la conversación cuando sus sentimientos se mezclan en una discusión?			
29. ¿en la conversación, deja que la otra persona termine de hablar antes que usted intervenga en lo que está diciendo ella?			
30. ¿Nota que no pone atención cuando está conversando con otros?			
31. ¿Trata siempre de captar el significado de lo que se dice, cuando alguien está hablando?			
32. ¿Cuándo usted habla con otros muestran que están escuchando?			

<p>33. ¿En una discusión le es difícil ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona?</p>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
<p>34. En la conversación, puede notar la diferencia entre lo que una persona está diciendo y lo que ella puede estar sintiendo?</p>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
<p>35. ¿Puede estar escuchando a los otros cuando realmente no lo está?</p>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
<p>36. ¿Cuándo habla, se da cuenta de cómo los otros reaccionan a lo que usted está diciendo?</p>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
<p>37. ¿Siente que los demás quisieran que usted fuera un tipo de persona diferente de lo que es?</p>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
<p>38. ¿Comprenden los demás los sentimientos de usted?</p>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
<p>39. ¿Le hacen comentarios los demás de que usted pretende estar siempre en lo correcto?</p>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
<p>40. ¿Admite que se equivoca cuando sabe que se equivoca sobre algo?</p>	<hr/>	<hr/>	<hr/>

## ANEXO 5

# ESTILOS DE COMUNICACIÓN

### **INTRODUCCIÓN:**

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

- 1.- Me gusta la acción
- 2.- Trato los problemas metódicamente
  
- 3.- Pienso que el trabajo de equipo es más eficaz que el trabajo individual
- 4.- Me gusta mucho la novedad
  
- 5.- Me interesa más el futuro que el pasado
- 6.- Me gusta trabajar con otras personas
  
- 7.- Me gusta asistir a las reuniones de grupo bien organizadas
- 8.- Atribuyo una gran importancia a los plazos establecidos
  
- 9.- No soporto dejar las cosas para mañana, para más tarde
- 10.- Pienso que las nuevas ideas deben ser probadas antes de aplicarlas
  
- 11.- Me gusta la emulación que crean las relaciones con otros colegas
- 12.- Estoy siempre a la búsqueda de nuevas posibilidades
  
- 13.- Me interesa fijar mis propios objetivos
- 14.- Cuando emprendo una tarea, me gusta llevarla a término

- 15.- Trato de comprender lo mejor posible las emociones de la gente  
16.- Cuando estoy en desacuerdo con mi entorno, no dudo en hacerlo saber.
- 17.- Me gusta recibir apreciaciones sobre mi trabajo  
18.- Encuentro el método del paso a paso muy eficaz
- 19.- Pienso que percibo bastante bien la psicología de las personas  
20.- Me gusta la búsqueda de soluciones creativas a los problemas
- 21.- Hago constantemente extrapolaciones y proyecciones  
22.- Soy sensible a las necesidades de los otros
- 23.- La planificación es la clave del éxito  
24.- Me pongo impaciente cuando las deliberaciones duran mucho tiempo.
- 25.- Sé permanecer en calma cuando estoy bajo presión  
26.- Atribuyo un gran valor a la experiencia
- 27.- Escucho a la gente  
28.- Dicen que reacciono rápidamente
- 29.- Atribuyo una importancia capital a la cooperación  
30.- Hago uso de la lógica para juzgar diferentes posibilidades
- 31.- Me gusta hacer varios trabajos simultáneamente  
32.- Me interrogo siempre
- 33.- Aprendo por experiencia  
34.- Pienso que sé dominar mis emociones
- 35.- Sé prever las reacciones eventuales a ciertas decisiones  
36.- No me gustan los detalles
- 37.- El análisis debe siempre preceder a la acción  
38.- Soy capaz de juzgar el ambiente que reina en el seno de un grupo

- 39.- Tengo tendencia a emprender los trabajos y a no terminarlos
- 40.- Me siento capaz de tomar decisiones
- 41.- Busco las tareas difíciles
- 42.- Tengo muy en cuenta la observación y los datos
  
- 43.- Expreso francamente mis sentimientos
- 44.- Me gusta concebir nuevos proyectos
  
- 45.- Me gusta mucho leer
- 46.- Creo poder 'aceitar los engranajes'
  
- 47.- Me gusta no tener que ocuparme de más de una cuestión a la vez
- 48.- Me gusta obtener resultados
  
- 49.- Me alegra aprender a conocer mejor a otras personas
- 50.- Me gusta la variedad
  
- 51.- Los hechos hablan por ellos mismos
- 52.- Utilizo lo más posible mi imaginación
  
- 53.- Los trabajos de largo aliento me impacientan
- 54.- Mi pensamiento está siempre en actividad
  
- 55.- Las grandes decisiones deben ser tomadas con prudencia
- 56.- Creo firmemente que la colaboración se impone para la ejecución de un trabajo.
  
- 57.- En general, tomo las decisiones sin reflexionar demasiado
- 58.- Las emociones son fuente de problemas
  
- 59.- Me gusta tener el afecto de mis colegas
- 60.- Veo rápidamente las vinculaciones lógicas
  
- 61.- Pruebo mis ideas nuevas sobre otras personas
- 62.- Creo en los métodos científicos

- 63.- Me gusta que las cosas se hagan  
64.- Las buenas relaciones son indispensables
- 65.- Soy impulsivo  
66.- Acepto que las personas sean diferentes unas de otras
- 67.- La comunicación es, en sí misma, un fin  
68.- Me gusta la competencia intelectual
- 69.- Me gusta organizar  
70.- Paso, a menudo, de una tarea a otra
- 71.- Resulta creativo hablar y trabajar con otras personas  
72.- Es esencial afirmarse
- 73.- Me gusta jugar con las ideas  
74.- No me gusta perder mi tiempo
- 75.- Me gusta hacer aquello que sé hacer bien  
76.- Aprendo estando en contacto con otros
- 77.- Encuentro los principios abstractos interesantes y agradables  
78.- Tengo la paciencia de ocuparme de los detalles
- 79.- Me gustan las declaraciones breves, que van directamente al punto  
80.- Tengo confianza en mí mismo

# BIBLIOGRAFIA

Hernández Sampieri Roberto. *Metodología de la Investigación*. Ed. Mc. Graw Hill. 2<sup>a</sup> Edición. México 1998.

Goad, Tom W. *El profesional en desarrollo de recursos humanos*. Ed. CECSA, 1992. Cap. 9

*Consultoría de procesos pag. 84*

Mateo, Juan-Valdano Jorge, *Liderazgo*, Pag. 42)

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

Dossier Gary, *Organización y Administración*, PHI, pag. 154-155

Salvador García M. S. “Notas especiales de Dirección y Administración de Personal” Tomo I Julio 2000.

Kim Woo-Choong , “El mundo es tuyo pero tienes que ganártelo”, Capítulo 21 *Comportamiento humano en el trabajo*, McGraw-Hill, 1991, pag 235.

**WEB:** \_\_\_\_\_

<http://www3.uji.es/~rperis/liderazgo.htm>

<http://www.universidadabierta.edu.mx/SerEst/FormBas/CComun/ComYLeng.htm>

[http://www2.unitec.mx/wv.nsf/pages/corg5\\_conflicto](http://www2.unitec.mx/wv.nsf/pages/corg5_conflicto)

[http://gamayo.freesevers.com/Comunicacion/Investigacion.htm#\\_La\\_Comunicación\\_en](http://gamayo.freesevers.com/Comunicacion/Investigacion.htm#_La_Comunicación_en)

<http://www.itnuevolaredo.edu.mx/old/unidad6/tiposde.htm>

## **REFERENCIAL LEGALES**

**Ley general de sociedades mercantiles**

**Código de comercio**

**Ley de cámaras empresariales y sus confederaciones**

**Código Civil Federal, Título primero**

**Código Civil Federal, Título segundo**

**Ley General de Sociedades Mercantiles, de México.**

**Ley del seguro social**

**Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos**