

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
METROPOLITANA



...transformando el diálogo por la razón

UNIDAD IZTAPALAPA

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

DIVISIÓN: CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

LIDERAZGO Y GÉNERO: UN ESTUDIO REALIZADO EN EL
INSTITUTO NACIONAL DE DESARROLLO SOCIAL

TESINA PRESENTANDA PARA LA OBTENENCIA DEL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

ASESORA: PROFRA. ERNESTINA INES ZAPIAIN GARCÍA

ELABORADO POR: ALEJANDRO CHÁVEZ CHÁVEZ

98218598

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
METROPOLITANA**



30 AÑOS

...transformando el diálogo por la razón

UNIDAD IZTAPALAPA

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

DIVISIÓN: CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**LIDERAZGO Y GÉNERO: UN ESTUDIO REALIZADO EN
EL INSTITUTO NACIONAL DE DESARROLLO SOCIAL**

TESINA PRESENTANDA PARA LA OBTENENCIA DEL GRADO
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

ASESORA: PROFRA. ERNESTINA INES ZAPIAIN GARCÍA

ELABORADO POR: ALEJANDRO CHÁVEZ CHÁVEZ

98218598

INDICE

AGRADECIMIENTOS	3
DEDICATORIA	3
INTRODUCCIÓN	4
CAPITULO I MARCO REFERENCIAL	6
1. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN	7
2. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	30
3. ADMINISTRACIÓN PRIVADA	36
4. INDESOL	48
CAPITULO II MARCO TEÓRICO	71
1. LIDERAZGO	72
2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	107
3. MANEJO DE CONFLICTOS	111
CAPÍTULO III METODOLOGÍA ¹²¹	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	122
2. METODOLOGÍA	129
3. DESCRIPCIÓN DE INSTRUMENTOS	134
4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	150
5. EVALUACIÓN Y RESULTADOS DE LOS ESTUDIOS ESTADÍSTICOS	156
6. CONCLUSIONES	164
BIBLIOGRAFÍA	166
ANEXOS	169

AGRADECIMIENTOS.

A mi madre Teresa Chávez Chávez y mi hermana Olga Lidia por el apoyo otorgado durante todo este tiempo y que gracias a eso concluyo esta meta.

A mis amigos por la paciencia, solidaridad, consejos y todo aquello que me aportaron en los momentos difíciles, así como la camaradería, sinceridad y buena relación durante tanto tiempo.

A la profesora Ernestina Zapiain por la asesoría, y ayuda para la realización de este trabajo de investigación.

A la Universidad Autónoma Metropolitana por darme la oportunidad de lograr una de mis metas.

A los profesores que de verdad fueron pilar en mi formación durante mi vida académica.

Y a todos aquellos que han significado algo en mi vida.

SINCERAMENTE...GRACIAS.

DEDICATORIA.

A mis grandes y verdaderos amigos Rosario, Kania, Vicky, Aleida, Jesús y muy en especial para Oscar, quien sin su ayuda hubiera resultado mucho más complicada la realización de este trabajo de investigación.

INTRODUCCIÓN.

Debido a que las organizaciones deben de contar con buenos líderes para su eficiente funcionamiento, podemos determinar que los ejecutivos de mandos medios; entre los que encontramos a directores, gerentes, administradores, etc., son el elemento regulador de todas aquellas actividades que se realicen dentro de la organización, y por tal motivo su desempeño y calidad son aspectos determinantes para el éxito de cualquier organización. Ya que son ellos los responsables de implantar las estrategias que permitan a las organizaciones encaminar o modificar sus relaciones con los elementos integrantes del entorno en el que se desenvuelven; teniendo presente que todo cambio estratégico empieza por una orientación al interior de la organización, debido a que es necesaria la colaboración de todos los miembros que en ella participan.

Ya que hoy en día las recientes experiencias en las organizaciones de nuestro país, han mostrado una gran dinámica de cambios; se requiere actualmente que los futuros o ya existentes mandos medios y directivos de todo tipo de organización, cuenten con las habilidades gerenciales necesarias para el mejor desempeño de su labor.

Por tal motivo, podemos determinar que una adecuada participación de los mandos medios que integran una empresa, se ve reflejado en el estilo de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos que estos ejercen para alcanzar los objetivos planteados por la organización. Sin olvidar que los mandos medios deben monitorear los constantes cambios que ocurren en el entorno, dado el fenómeno de globalización que hoy en día se presenta.

Por lo tanto, considerando el apremio que las organizaciones tienen por disponer de los directivos idóneos, funcionarios de los sectores públicos o privados, con cargos de mandos medios, gerencia media o superior. En la presente investigación trataremos el tema de algunos de los elementos que integran la función directiva, como son los estilos de: liderazgo, comunicación, y manejo de conflictos; con el objetivo de establecer los tipos de liderazgo, de comunicación y manejo de conflictos, aplicar encuestas las cuales nos lleven a determinar los estilos dominantes dentro del INDESOL en cada una de las categorías antes mencionadas.

Así pues, este trabajo de investigación esta estructurado de la siguiente manera: En el primer capítulo denominado Marco Referencial se hace una presentación de la administración tanto privada como pública, después del Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL) con el fin de conocer el papel que desempeñan ésta en el entorno que le rodea.

Dentro del segundo capítulo titulado Marco Teórico están expuestas las principales teorías que sirven de sustento a la presente investigación como enfoques teóricos y antecedentes en general de las variables de esta investigación que son: el liderazgo, manejo de conflicto y comunicación.

En el tercer capítulo, nombrado Metodología, se describe paso a paso la forma en que fue realizada la presente investigación. Por lo tanto, en este capítulo se presenta el marco particular del tema a tratar: 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. Posteriormente se describe el proceso de investigación como tal, es decir, los sujetos estudiados, el material utilizado (los tres instrumentos de medición aplicados) y el procedimiento que se siguió en la búsqueda del conocimiento. Además se realiza un análisis estadístico por computadora y se presentan las conclusiones. Así mismo, se comentan, estudian y ejemplifican las pruebas y los análisis estadísticos que se utilizaron en esta investigación, con el fin de dar respuesta a las hipótesis que se plantean. Llegando así a las conclusiones de nuestra investigación.

CAPITULO I

MARCO REFERENCIAL

1. DEFINICION DE ADMINISTRACIÓN.

La administración se define como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborar o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario ampliar esta definición básica. Como administración, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

- La administración se aplica en todo tipo de corporación.
- Es aplicable a los administradores en todos los niveles de corporación.
- La meta de todos los administradores en todos los niveles de corporación.
- La administración se ocupa del rendimiento; esto implica eficacia y eficiencia.

1.1 LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN.

Muchos académicos y gerentes han descubierto que el análisis de la administración se facilita mediante una organización útil y clara del conocimiento como primer orden de clasificación del conocimiento se han usado las cinco funciones de los gerentes:

- Planeación.
- Organización.
- Integración de personal.
- Dirección.
- Control.

Esta estructura se ha utilizado y ha sido sometida a prueba desde la primera edición de esta obra en 1955. Aunque existen diferentes formas de organizar, el conocimiento administrativo, la mayoría de los autores han adoptado esta estructura u otra similar, incluso después de experimentar a veces con otras formas de estructurar el conocimiento.

Algunos académicos han organizado el conocimiento administrativo en torno a los papeles de los administradores. En realidad, se han hecho alguna contribución valiosa ya que este enfoque también se concentra en los que hacen los administradores y son evidencia de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Sin embargo este enfoque basado en los papeles tiene ciertas limitaciones.

Aunque se ponen de relieve las tareas de los Administradores deben operar en el ambiente externo de una empresa, así como en el ambiente interno de los diversos departamentos dentro de una organización.

1.2 LAS PRINCIPALES FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR

Es importante si de alguna empresa o institución nos quisiéramos referir, que independientemente de la importancia que tendrá el establecimiento o aplicación de un modelo como en este caso lo es el proceso administrativo, debemos también referirnos, al papel que como administradores tenemos en una organización, llamada de bienes o de servicios.

El número de departamentos varía según las necesidades de la misma empresa, dependiendo del departamento en que se encuentre el administrador, este realiza funciones como:

Producción: Considerado tradicionalmente como uno de los departamentos clave, ya que se encarga del óptimo aprovechamiento y de la adecuada introducción de infraestructura en un organismo o empresa.

Mercadotecnia: De suma importancia, dada su especialidad que hoy en día representa, y que sostiene en la empresa la responsabilidad de elaborar métodos eficientes en el manejo y coordinación de los sistemas de venta que la empresa ofrece a un mercado específico.

Finanzas: Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios económicos necesarios para cada uno de los demás departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

Recursos humanos: Departamento de vital importancia, ya que mediante el uso adecuado de programas de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo, se allega para la empresa del personal adecuado y afín a los objetivos de la misma.

1.3 EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR

La profesión de administrador es muy variada dependiendo del nivel en que se sitúe el administrador, deberá vivir con la rutina y con la incertidumbre diaria del nivel operacional o con la planeación, organización, dirección y control de las actividades de su departamento o división en el nivel intermedio, o incluso con el proceso decisorio en el nivel institucional, orientado hacia un ambiente externo que la empresa pretende servir. Cuanto mas se preocupe el administrador para saber o aprender como se ejecutan las tareas, mas preparado estará para actuar en el nivel operacional de la empresa. Cuanto mas se preocupe por desarrollar conceptos mas preparado estará para actuar en el nivel institucional de la empresa. Un administrador debe conocer como se prepara un presupuesto de gastos o una previsión de ventas, como se construye un organigrama o flujo grama, como se interpreta un balance, como se elabora la planeación y el control de producción, etc. ya que estos conocimientos son valiosos para la

administración, sin embargo lo mas importante y fundamental es saber como utilizarlos y en que circunstancias aplicarlos de manera adecuada.

1.3 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN

1. Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social.

Eficacia. Cuando la empresa alcanza sus metas

Eficiencia. Cuando logra sus objetivos con el mínimo de sus recursos.

2. Es permitirle a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla

3. Asegurar que la empresa produzca o preste sus servicios.

1.4 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración es un órgano social específicamente encargado de hacer que los recursos sean productivos, refleja el espíritu esencial de la era moderna, es indispensable y esto explica por que una vez creada creció con tanta rapidez y tan poca oposición.

La administración busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización. Ella es el subsistema clave dentro de un sistema organizacional. Comprende a toda organización y es fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas.

Dentro de la administración encontramos:

- ✓ Coordinación de recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.
- ✓ Relación de la organización con su ambiente externo y respuestas a las necesidades de la sociedad.
- ✓ Desempeño de ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, instrumentar, etc.
- ✓ Desempeño de varios roles interpersonales, de información y decisión.

Las organizaciones y los individuos continuamente toman decisiones adaptativas con objeto de mantener en equilibrio dinámico con su medio. Para el proceso de toma de decisiones el flujo de información es esencial. Dicho proceso implica el conocimiento de pasado, estimaciones a futuro y la retroalimentación periódica relacionada con la actividad actual. La tarea de la administración es instrumentar este sistema de información-decisión para coordinar los esfuerzos y mantener n equilibrio dinámico.

1.5 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

1. Universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales. Se puede decir que La administración es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

2. Su especificidad. Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. La administración se auxilia de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. Es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.

3. Su unidad temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

4. Su unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.

5. Valor instrumental. La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.

6. Amplitud de ejercicio. Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa etc.

7. Interdisciplinaria. La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Esta relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, Psicología, filosofía, antropología, etc.

8. Flexibilidad. Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

1.6 ADMINISTRACIÓN ORIGEN Y DESARROLLO

Primeras ideas sobre la administración

Las personas llevan muchos siglos formando y reformando organizaciones. Al repasar la historia de la humanidad, aparece la huella de pueblos que trabajaron unidos en organizaciones formales, por ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la Iglesia Católica Romana, la Compañía de las Indias Orientales, la Compañía de la Bahía de Hudson. Las personas también han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficientes y eficaces, desde mucho antes de que términos como "administración" fueran de uso común.

Sumeria:

Fueron los primeros en tener escritura, los sacerdotes llevaban en forma arcaica, el control administrativo del cobro de los impuestos.

Egipto (4000a.C.):

Los egipcios contaban con dirigentes capaces de planear, organizar y controlar a miles de trabajadores en la ejecución de sus monumentos. Las pirámides de Egipto son evidencia actual de que se intentaron proyectos de enorme alcance, que emplearon decenas de miles de personas, con bastante anticipación a los tiempos modernos. Las pirámides son un ejemplo en especial interesante. En la construcción de una sola pirámide se utilizaron los servicios de más de 100 mil personas durante veinte años.

China (2000a.C.):

Utilizaban una junta de consejo para cada caso en que debía de tomarse una decisión importante.

Las parábolas de Confucio sugieren prácticas para la buena administración pública.

Babilonia (1800 a.C.):

Código de HAMURABI: Uso del control escrito y testimonial, la responsabilidad no puede ser transferida, establecimiento del salario mínimo.

Hebreos (1490 a.C.):

Conceptos de organización, principio de la excepción.

Grecia y Persia: (400 a.C.)

En Grecia Sócrates enuncia la universalidad de la administración.

Platón en su libro "La República" da sus puntos de vista sobre la administración de los negocios públicos y el principio de especialización. Platón que dentro de sus grandes aportaciones están:

1.- La clasificación de las formas de gobierno que se dividen en:

- Aristocracia: Gobierno de la nobleza o clase alta.
- Oligarquía: Gobierno de una sola clase social.
- Timarquía: Gobierno de los que cobraban rentas.
- Democracia: Gobierno del pueblo.
- Tiranía: Gobierno de una sola persona.

2.- Clasificación de las clases sociales que se dividen en :

- Oro: Eran los gobernantes
- Plata: Los guerreros y
- Bronce: Eran los artesanos y comerciantes.

3.- Sus obras: "Fedro", "El Banquete", "Las leyes y la república".

Aristóteles (300 a.C.) En su libro "La política" distingue tres formas de administración pública: Ejecutivo, Legislativo y Judicial. Aristóteles: filósofo que clasificó a la administración pública en:

- a) Monarquía: Gobierno de uno sólo.
- b) Aristocracia: Gobierno de la clase alta.
- c) Democracia: Gobierno del pueblo.

En Persia Ciro enuncia el estudio de movimientos, manejo de materiales la importancia de las relaciones humanas.

Roma (175 a.C.):

Una de las civilizaciones que más influyó en el pensamiento administrativo fue el pueblo romano, quien marcó las bases más importantes de la sociedad moderna.

El pueblo romano influyó en la sociedad actual haciendo uso de la administración que incluso teniendo administradores que se hacían cargo de ella, que recibían el nombre de gestores o mandatarios.

- Públicas: Las que realizan actividades del Estado.
- Semipúblicas: Las que pertenecen a sindicatos.
- Privadas: Las que eran manejadas por civiles.

Roma tuvo tres periodos:

1.- La república: Donde las actividades eran manejadas por el pueblo y predominaba la igualdad de los derechos.

2.- La monarquía: En donde dirigía el gobierno, la alta sociedad y no intervenía el pueblo.

3.- La caída del imperio romano: Este periodo se caracterizó por la desorganización.

En la edad media la Iglesia Católica no acepta el lucro y el comercio como una actividad honesta, al no ser aceptado esto, nace una nueva corriente llamada ética protestantista que sí acepta y fomenta la acumulación de la riqueza. Dentro de sus principales exponentes encontramos a Max Weber, Benjamin Franklin y Martin Lutero. La Iglesia Católica Romana representa un ejemplo interesante de la práctica de la administración; la estructura actual de la Iglesia quedó establecida, en esencia, en el siglo II d.C. En ese tiempo se definieron con mayor rigor sus objetivos y doctrinas. La autoridad final se centralizó en Roma. Se creó una estructura jerárquica simple, que en lo básico aún prevalece sin cambios a lo largo de casi 2000 años. Catón enuncia la descripción de funciones.

Judea (Año 20):

Jesús utilizó las relaciones humanas, la unidad de mando; y los reglamentos.

Nicolás Maquiavelo (1525)

Aunque el calificativo "maquiavélico" se suele usar para describir a oportunistas astutos y manipuladores, Maquiavelo creía firmemente en las virtudes de la república. Esto salta a la vista en Los discursos, libro escrito por Maquiavelo en 1531, cuando vivía en la antigua república italiana de Florencia. Los principios que planteó se pueden adaptar y aplicar a la administración de las organizaciones contemporáneas.

1. Una organización es más estable si sus miembros tienen el derecho de manifestar sus diferencias y resolver sus conflictos dentro de ella.

2. Si bien una persona puede iniciar una organización, "ésta será duradera cuando se deja en manos de muchos y cuando muchos desean conservarla."

3. Un gerente débil puede seguir a uno fuerte, pero no a otro débil, y conservar su autoridad.

4. Un gerente que pretende cambiar una organización establecida "debe conservar, cuando menos, la sombra de las costumbres antiguas."

Adam Smith (1780)

Adam Smith se conoce por sus contribuciones a la doctrina de la economía clásica, pero su análisis en La Riqueza de las Naciones, que se publicó en 1776,

incluía un brillante argumento sobre las ventajas económicas que las organizaciones y la sociedad podrían obtener de la división del trabajo. Él empleó para sus ejemplos la industria de fabricación de alfileres. Smith menciona que diez individuos, cada uno realizando una actividad especializada, podrían producir entre todos alrededor de 48 mil alfileres al día. Sin embargo, si cada uno trabajara en forma separada e independiente, con un poco de suerte esos diez trabajadores podrían fabricar 200 (o incluso diez) alfileres al día. Si cada trabajador tuviera que jalar el alambre, estirarlo, cortarlo, martillar la cabeza a cada alfiler, afilar la punta, y soldarle la cabeza a cada pieza, sería un verdadero reto producir diez alfileres al día.

Smith concluyó que la división del trabajo aumenta la productividad al incrementar la habilidad y destreza de cada trabajador, al ahorrar tiempo que, por lo general, se pierde al cambiar de actividades, y al crear inventos y maquinaria que ahorran trabajo. La amplia popularidad actual de la especialización del trabajo (tanto en puestos de servicio como la enseñanza y la medicina como en las líneas de ensamble en las plantas de automóviles) se debe sin lugar a duda a las ventajas económicas que citara hace más de 200 años Adam Smith.

Revolución industrial

Tiene sus inicios a fines del siglo XVIII y principios del siglo XIX. Consiste en un cambio de los modelos de producción; Aquella producción hecha a mano y limitada pasa a ser una producción hecha a máquina y en serie. Donde se presenta con mayor fuerza es en Inglaterra, pero también hay cambios fuertes en Francia, Italia, Alemania, EE.UU., etc.

Dentro de los principales cambios y aportaciones de la revolución industrial están:

- 1) Cambios de los sistemas de producción.
- 2) Disminución en los costos de producción.
- 3) Aparecen los grandes inventos.
- 4) Aparece una nueva clase social: el obrero.
- 5) Desaparece el pequeño artesano.
- 6) Aparece la competencia.

Existen reacciones de todo tipo en la revolución industrial, pero dentro de las más importantes está la de la iglesia católica y la de los economistas liberales. La de los economistas liberales tiene como sus principales exponentes a Carlos Marx, y Federico Engels. Quienes saben que peligran las estructuras por lo que proponen los siguientes cambios:

- Que desaparezca la propiedad privada
- La creación de un sistema que logre satisfacer las necesidades del proletariado.
- Que el proletariado ocupe el poder.

Sun Tzu

Otra obra clásica que ofrece sus conocimientos a los administradores modernos es El arte de la guerra, escrita por Sun Tzu, el filósofo chino, hace más de dos mil años. La obra fue modificada y usada por Mao Tse Tung, fundador de la República Popular China en 1949. Entre los postulados de Sun Tzu cabe destacar los siguientes:

1. Cuando el enemigo avanza, ¡hay que retirarse!
2. Cuando el enemigo se detiene, ¡hay que hostigarle!
3. Cuando el enemigo pretende evitar el combate, ¡hay que atacarlo!
4. Cuando el enemigo se retira, ¡hay que perseguirlo!

Aunque estas reglas pretendían ser una guía para la estrategia militar, desde hace mucho se han utilizado en la planeación de una estrategia para enfrentar a empresas competidoras.

A pesar de que ni Maquiavelo ni Sun Tzu trataron de elaborar una teoría de la administración *per se*, sus conceptos enseñan una lección histórica importante. La administración no se originó en Estados Unidos ni en este siglo.

Evolución de la teoría administrativa

La administración y las organizaciones son producto de su momento y su contexto histórico social. Por tanto, la evolución de la teoría de la administración se entiende en términos de cómo han resuelto las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia.

Administración científica

Administración científica es el nombre que recibió debido al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración para lograra una gran eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La teoría de la administración científica surgió en parte por la necesidad de elevar la productividad. A mediados del siglo XX, en Estados Unidos en especial, había poca oferta de mano de obra. La única manera de elevar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores. Así fue como Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y William Gilbreth inventaron el conjunto de principios que se conocen como la teoría de la administración científica.

Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915)

Taylor renunció a la universidad y comenzó a trabajar como aprendiz de modelador y maquinista en 1875. Con esta última categoría ingresó, en 1878, a la Midvale Steel Company, de Filadelfia, y ascendió hasta el puesto de ingeniero en jefe después de obtener un grado de ingeniería asistiendo a clases nocturnas. Inventó herramientas de lata velocidad para cortar acero y la mayor parte de su vida se desempeñó como ingeniero consultor. Por lo general se reconoce a Taylor como “el padre de la administración científica”. Probablemente ninguna otra persona ha tenido una repercusión mayor sobre el desarrollo inicial de la administración. Sus experiencias como aprendiz, como obrero común, capataz, maestro mecánico y luego ingeniero en jefe de una compañía aserrera, le dieron una amplia oportunidad para conocer de primera mano los problemas y las actitudes de los trabajadores y observar las grandes posibilidades para mejorar la calidad de la administración.

La famosa obra de Taylor titulada *Principles of Scientific Management* se publicó en 1911. Sin embargo, una de las mejores exposiciones de su filosofía de la administración se encuentra en su testimonio ante un comité de la Cámara de Representantes de los Estados Unidos; se le obligó a defender sus ideas ante un grupo de congresistas, la mayoría de ellos hostiles debido a que creían, junto con los líderes de los trabajadores, que las ideas de Taylor conducirían a un exceso de trabajo y al despido de trabajadores.

Taylor fundamentó su filosofía en cuatro principios básicos. Se observará que estos preceptos no se encuentran muy alejados de las creencias fundamentales del moderno administrador. Es cierto que algunas de las técnicas de Taylor y sus colegas y seguidores se desarrollaron con el fin de poner en práctica su filosofía y principios que tienen ciertos aspectos mecanicistas.

1. Principio de planeación: sustituir el criterio individual de obrero, la improvisación y la actuación empírica en el trabajo por métodos basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método.
2. Principio de preparación: seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes; prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además de la preparación de la fuerza laboral. Se debe preparar también las máquinas y los equipos de producción, así como la distribución física y la disposición racional de las herramientas y los materiales.
3. Principio de control: controlar el trabajo para certificar que se ejecute de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia tiene que cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea la mejor posible.

4. Principio de ejecución: distribuir de manera distinta las funciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada.

Taylor sostenía que el éxito de estos principios requería una “revolución total de la mentalidad” de los obreros y patrones. En lugar de pelearse por las utilidades, las dos partes debería poner su empeño en elevar la producción y, en su opinión, al hacerlo, las utilidades aumentarían a tal grado que los obreros y los patrones ya no tendrían que pelearse por ellas. En pocas palabras, Taylor pensaba que tanto obreros como patrones tenían el mismo interés en elevar la productividad.

Taylor fundamentó su sistema de administración en estudios de tiempo de la línea de producción. En lugar de partir de métodos laborales tradicionales, analizó y tomó el tiempo de los movimientos de trabajadores siderúrgicos que realizan una serie de trabajos. A partir de este mismo estudio, separó cada uno de estos trabajos en sus componentes y diseñó los métodos más adecuados y rápidos para ejecutar cada componente. De esta manera, estableció la cantidad de trabajo que deberían realizar los trabajadores con el equipo y los materiales que tenían. Asimismo, sugirió a los patrones que le pagaran a los trabajadores más productivos una cantidad superior a la de los demás, usando una tasa “científicamente correcta”, con lo que beneficiarían tanto a la empresa como al trabajador.

Así, se fomentaría que los trabajadores superaran los parámetros de sus resultados anteriores, con miras a obtener un mejor sueldo. Taylor llamó a su plan el sistema de tasas diferenciales.

CONTRIBUCIONES

La línea moderna de montajes arroja productos a mucha mayor velocidad de la que Taylor podría haber imaginado jamás. Este milagro de producción es uno de los legados de la administración científica.

Además, sus técnicas para la eficiencia han sido aplicadas a muchas organizaciones que no son industriales, desde los servicios del ramo de la comida rápida, hasta la capacitación de cirujanos.

Limitaciones

Si bien los métodos de Taylor produjeron un notable aumento de la productividad y mejores sueldos en una serie de casos, los trabajadores y los sindicatos empezaron a oponerse a este enfoque, por temor al hecho de que trabajar más y mayor velocidad agotaría el trabajo disponible y conduciría a los recortes de personal.

Es más, el sistema de Taylor significaba, claramente, que los tiempos eran esenciales. Sus críticos se oponían a las condiciones “aceleradas” que ejercían una presión desmedida en los empleados para que trabajaran cada vez a mayor velocidad.

La importancia concedida a la productividad, y por extensión a la rentabilidad, hizo que algunos gerentes explotaran a los trabajadores y clientes. En consecuencia aumento la cantidad de trabajadores que se sindicalizaron y que, con ello, reforzaran el patrón de suspicacia y desconfianza que ensombreció las relaciones obrero – patronales durante muchos decenios.

Henry L. Gantt (1861 – 1919)

Henry L. Gantt un ingeniero mecánico al igual que Taylor, se le unió en la Midvale Steel Company en 1887. Lo acompañó en sus diversos trabajos hasta 1901, cuando formó su propia empresa de consultoría en ingeniería. Aunque apoyo vigorosamente las ideas de Taylor y realizó mucho trabajo de consultoría en la selección científica de los trabajadores y el desarrollo de sistemas de incentivos mediante bonos.

Gantt abandono el sistema de tasas diferenciales porque consideró que era fuente de muy poca motivación y, a cambio, presentó otra idea. Cada uno de los trabajadores que terminará la porción de trabajo diaria que se le hubiera asignado, obtendría una bonificación de 50 centavos. Además, aumentó otro aliciente. El supervisor obtendría una bonificación por cada uno de los trabajadores que cumpliera con la ración diaria, más otro bono extraordinario si todos los trabajadores lo hacían. Según Gantt, esto motivaría que los supervisores prepararan a sus trabajadores para desempeñar mejor su trabajo.

El avance de cada uno de los trabajadores era calificado públicamente y registrados en las comunas individuales de las gráficas, en negro cuando el trabajador llegaba al parámetro y en rojo cuando no lo hacían. Además, Gantt fue el iniciador de las gráficas para calendarizar la producción; la “gráfica de Gantt” se sigue usando en nuestros días. De hecho, está traducida a ocho idiomas y se usa en todo el mundo. Desde la década de 1920, se usa en Japón, España y la Unión Soviética. Además, sentó las bases en dos instrumentos para graficar, que fueron inventados para ayudar a planificar, administrar y controlar organizaciones complejas: el Método de la Ruta Crítica (CPM por sus siglas en inglés), inventado por Du Pont y la Técnica para Revisión y Evaluación de Programas (PERT por sus siglas en inglés), desarrollados por la Armada de Estados Unidos. El Lotus 1-2-3 también es una aplicación creativa de la gráfica de Gantt.

Frank y William Gilbreth

El famoso equipo de los esposos Frank y William Gilbreth también respaldó y ayudó vigorosamente al desarrollo de las ideas de Taylor. Frank Gilbreth renunció a la universidad para convertirse en un albañil a la edad de 17 años en 1885; diez años después ascendió al puesto de superintendente jefe de una empresa constructora y poco después se convirtió en contratista independiente. Durante este período y bastante independientemente del trabajo de Taylor, se interesó en los movimientos desperdiciados en el trabajo; al reducir de 18 a 5 el número de

los movimientos necesarios para colocar ladrillos, hizo posible duplicar la productividad de un albañil sin necesidad de un esfuerzo mayor. Pronto su empresa constructora se dedicó principalmente a la consultoría sobre el mejoramiento de la productividad humana. Después de conocer a Taylor en 1907, combinó sus ideas con las de éste para poner en práctica la administración científica.

Para llevar a cabo su trabajo, Frank Gilbreth contó con la gran ayuda y el respaldo de su esposa William. Ella fue una de las primeras psicólogas industriales y recibió su doctorado en esta disciplina en 1915, nueve años después de su matrimonio y durante el período en que se dedicó a procesar y educar a sus célebres 12 hijos, que más tarde se hicieron famosos por el libro y la película *Cheper by the Dozen*. Después de la repentina muerte de su esposo en 1924, se hizo cargo de su negocio de consultoría y fue muy aclamada como la “primera dama de la administración” durante toda su larga vida que terminó en 1972, a la edad de 93 años.

Los Gilbreth fueron los primeros en utilizar películas de movimiento para estudiar los movimientos corporales y manuales. Inventaron un micro-cronómetro que registraba el tiempo a 1/2000 de segundos, los colocaban en el campo de estudio que estaban fotografiando, y así determinaron cuánto tiempo se tardaba un obrero para llevar a cabo cada movimiento. Así se podían identificar y eliminar los movimientos inútiles que no se percibían a simple vista. Los Gilbreth diseñaron a su vez un sistema de clasificación para darle nombre a 17 movimientos básicos manuales que ellos llamaron therbligs (“Gilbreth” escrito de derecha a izquierda con la “th” traspuesta). Esto le permitía a los Gilbreth analizar con mayor precisión los electos exactos de los movimientos manuales de cualquier obrero.

Movimientos elementales (Therbligs)

1. Buscar
2. Escoger
3. Pegar
4. Transportar desocupado
5. Transportar cargado
6. Posicionar (colocar en posición)
7. Ubicar previamente (preparar para colocar en posición)
8. Unir (juntar)
9. Separar
10. Utilizar
11. Descargar
12. Inspeccionar
13. Asegurar
14. Esperar inevitablemente
15. Esperar cuando es evitable
16. Reposar
17. Planear

El interés de William Gilbreth por los aspectos humanos del trabajo y el interés de su esposa por la eficiencia (la búsqueda de la mejor forma de hacer una tarea determinada) dieron lugar a una rara combinación de talentos. Frank Gilbreth insistió en que en la aplicación de los principios de la administración científica, en primer lugar es necesario considerar a los trabajadores y comprender sus personalidades y necesidades. También resulta interesante que los Gilbreth llegaron a la conclusión de que no es la monotonía del trabajo lo que ocasiona tanto descontento en el trabajador sino, más bien, la falta de interés de la administración por los trabajadores.

TEORÍA CLÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN

La administración científica se preocupó por elevar la productividad de la fábrica y el trabajador individual. La teoría clásica de la organización surgió de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas.

Henry Farol

Henry Farol (18441 – 1925) suele ser recordado como el fundador de la escuela clásica de la administración, no porque fuera el primero en estudiar el comportamiento gerencial, sino porque fue el primero en sistematizarlo. Farol pensaba que las prácticas administrativas aceptadas siguen ciertos patrones, los cuales se pueden identificar y analizar. A partir de esta premisa básica, trazó el proyecto de una doctrina congruente de la administración, la cual sigue conservando mucha fuerza hasta la fecha.

Farol se parece mucho a Taylor, su contemporáneo, por su fe en los métodos científicos. Sin embargo, Taylor se interesaba primordialmente por las funciones de la organización, mientras que Farol se interesaba por la organización total y se enfocaba hacia la administración, que, en su opinión, era la operación empresarial más descuidada. Antes de Farol, en general, se pensaba que los “gerentes nacen, pero no se hacen”. No obstante, Farol insistía en que la administración era como cualquier otra habilidad, que se podría enseñar una vez se entendieran sus principios fundamentales.

LOS 14 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE FAYOL.

1. División del trabajo: cuanto más se especialicen las personas, tanto mayor será la eficiencia para realizar su trabajo. El epítome de este principio es la línea de montaje moderna.

2. Autoridad: los gerentes deben guiar órdenes para que se hagan las cosas. Aunque su autoridad formal les otorgue el derecho de mandar, los gerentes no siempre lograran la obediencia, a no ser que también tengan autoridad personal (por ejemplo, la experiencia pertinente).

3. Disciplina: los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y los acuerdos que rigen a la organización. Según Farol, la disciplina es resultado de líderes buenos en todos los estratos de la organización, acuerdos justos (como las disposiciones para recompensar resultados extraordinarios) y sanciones impuestas, con buen juicio, a las infracciones.

4. Unidad de mando: cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona. Farol pensaba que si un empleado dependía de más de un gerente, habría conflictos en las instrucciones y confusión con la autoridad.

5. Unidad de dirección: las operaciones de la organización con el mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente y con un solo plan. Por ejemplo, el departamento de personal de una empresa no debe tener dos directores, cada uno con una política diferente de contratación.

6. Subordinación del interés individual al bien común: en cualquier empresa, los intereses de los empleados no deben tener más peso que los intereses de la organización entera.

7. Remuneración: la retribución del trabajo realizado debe ser justa para empleados y empleadores.

8. Centralización: al reducir la participación de los subordinados en la toma de decisiones se centraliza; al aumentar su papel en ella se descentraliza. Farol pensaba que los gerentes deben cargar con la responsabilidad última, pero que al mismo tiempo deben otorgar a sus subalternos autoridad suficiente para realizar su trabajo debidamente. El problema radica en encontrar el grado de centralización adecuado para cada caso.

9. Jerarquía: la línea de autoridad de una organización, en la actualidad representada por casillas y líneas bien definidas del organigrama, sigue un orden de rangos, de la alta gerencia al nivel más bajo de la empresa.

10. Orden: los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento indicado. Las personas, sobre todo, deben realizar los trabajos u ocupar los puestos más adecuados para ellas.

11. Equidad: los administradores deben ser ambles y justos con sus subordinados.

12. Estabilidad del personal: las tasas elevadas de rotación de empleados socavan el buen funcionamiento de la organización.

13. Iniciativa: los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes. Aun cuando se puedan presentar algunos errores.

14. Espíritu de grupo: cuando existe el espíritu de grupo la organización tendrá una sensación de unión. Según Farol, incluso los pequeños detalles podrían

alentar el espíritu. Por ejemplo, sugería que se usara la comunicación oral, en lugar de la comunicación formal escrita siempre que fuera posible.

Max Weber

El sociólogo alemán Max Weber (1864 – 1920), pensando que toda organización dirigida a alcanzar metas, y compuesta por miles de individuos, requería un estrecho control de sus actividades, desarrolló una teoría de la administración de burocracias que subrayaba la necesidad de una jerarquía definida en términos muy estrictos y regida por reglamentos y líneas de autoridad definidos con toda claridad. Consideraba que la organización ideal era una burocracia con actividades y objetivos establecidos mediante un razonamiento profundo y con una división del trabajo detallada explícitamente. Weber también pensaba que la competencia técnica tenía gran importancia y que la evaluación de los resultados debería estar totalmente fundamentada en los méritos.

Se piensa que las burocracias son organizaciones vastas e impersonales, que conceden más importancia a la eficiencia impersonal que a las necesidades humanas. Weber como todos los teóricos de la administración científica, pretendía mejorar los resultados de organizaciones importantes para la sociedad, haciendo que sus operaciones fueran predecibles y productivas. Si bien ahora concedemos tanto valor a las innovaciones y la flexibilidad como a eficiencia y la susceptibilidad al pronóstico, el modelo de la administración de burocracias de Weber se adelantó, claramente, a las corporaciones gigantescas como Ford. Weber pensaba que el patrón particular de relaciones que presentaba la burocracia era muy promisorio.

Mary Parker Follett

Mary Parker Follett (1868 – 1933), fue una de las creadoras del marco básico de la escuela clásica. Además, introdujo muchos elementos nuevos, sobre todo en el campo de las relaciones humanas y la estructura de la organización. En este sentido, fue la iniciadora de tendencias que se desarrollarían más en las nacientes escuelas de las ciencias del comportamiento y la administración.

Follett estaba convencida de que ninguna persona podría sentirse completa a no ser que formara parte de un grupo y que los humanos crecían gracias a sus relaciones con otros miembros de las organizaciones. De hecho, afirmaba que la administración era “el arte de hacer las cosas mediante personas”. Partía de la premisa de Taylor, en el sentido de que los obreros y los patrones compartían un fin común como miembros de la misma organización, pero pensaba que la diferencia artificial entre los gerentes (que giraban las órdenes) y los subordinados (que aceptaban las órdenes) oscurecía su asociación natural. Creía firmemente en la fuerza de grupo, en el cual los individuos podían combinar sus diversos talentos para lograr algo mayor. Es más, el modelo de control “holístico” de Follett no sólo toma en cuenta a las personas y los grupos, sino también las consecuencias de factores del entorno, como la política, la economía y la biología.

El modelo de Follett fue un importante antecedente del concepto de que la administración significa algo más que lo que ocurre en una organización cualquiera. Follett, al incluir explícitamente el entorno de la organización en su teoría, preparó el camino para que la teoría de la administración incluyera una serie más amplia de relaciones, algunas dentro de la organización y otras más allá de sus fronteras.

Chester I. Barnard

Chester I. Barnard (1886 – 1961), introdujo elementos a la teoría clásica que serían desarrollados por escuelas posteriores. Barnard, que asumió la presidencia de Bell del Nueva Jersey en 1927, aprovechó su experiencia laboral y sus vastos conocimientos de sociología y filosofía para formular teorías sobre las organizaciones. Según Barnard, las personas se reúnen en organizaciones formales para alcanzar fines que no pueden lograr trabajando solas. Sin embargo, mientras persiguen las metas de la organización, también deben satisfacer sus necesidades individuales. Así, Barnard llegó a su tesis principal: una empresa sólo podrá funcionar en forma eficiente y las necesidades de los individuos que trabajan en ella. Así, Barnard estaba estableciendo el principio de que la gente puede trabajar con relaciones estables y benéficas, para las dos partes, con el tiempo.

El hecho de que Barnard reconociera la importancia y la universalidad de la “organización informal” significó una contribución importantísima para el pensamiento de la administración.

Barnard pensaba que los fines personales podrían guardar equilibrio con los de la organización si los gerentes entendían la zona de indiferencia de los empleados; es decir, aquello que los empleados harían sin cuestionar la autoridad del gerente. Evidentemente, cuanto mayor la cantidad de actividades que cupieran dentro de la zona de indiferencia de los empleados (lo que aceptaría el empleado), tanto mayor la cooperación y la ausencia de problemas en una organización. Barnard también pensaba que los ejecutivos tenían la obligación de imbuir en sus empleados un sentimiento a favor de fines morales. Para ello, tendrían que aprender a pensar en forma que trascendiera su estrecho interés, para establecer un compromiso ético con la sociedad. Aunque Barnard habló de la importancia de los gerentes ejecutivos, también prestó bastante atención al papel del trabajador individual “como factor estratégico básico de la organización”. Al ir más allá y establecer que la organización es una empresa en la que cooperan individuos que trabajan reunidos en forma de grupos, montó el escenario para el desarrollo de gran parte del pensamiento actual de la administración.

LA ESCUELA CONDUCTISTA

La escuela conductista surgió, en parte, debido a que el enfoque clásico no lograba suficiente eficiencia productiva ni armonía en el centro de trabajo. Para frustración de los gerentes, las personas no siempre seguían los patrones de conducta pronosticados o esperados. Por lo tanto, aumentó el interés por ayudar a los gerentes a manejar con más eficacia el “lado personal” de sus organizaciones. Varios teóricos trataron de reforzar la teoría clásica de la organización con elementos de la sociología y la psicología.

Elton Mayo

Elton Mayo (1880 – 1949) y algunos compañeros de Harvard, entre ellos Fritz J. Roethlisberger y William J. Dickson iniciaron su participación en la serie de estudios realizados en Western Electric Company entre 1924 y 1933, los cuales con el tiempo se conocieron como “los estudios de Hawthorne, porque muchos de ellos fueron realizados en la fábrica Hawthorne de Western Electric, cerca de Chicago. Los estudios de Hawthorne, en un principio, fueron un intento por investigar la relación entre la cantidad de iluminación en el centro de trabajo y la productividad de los obreros.

En estos experimentos y otros subsiguientes, Mayo y sus colaboradores decidieron que una compleja cadena de actitudes afectaba los aumentos de productividad. Como los grupos pilotos y los de control fueron separados para darles atención especial, éstos desarrollaron un orgullo de grupo que los llevó a mejorar sus resultados laborales. Además, la comprensión de los supervisores reforzó su motivación. Los investigadores llegaron a la conclusión de que los empleados trabajarían con más tesón si la gerencia se preocupaba por su bienestar y si los supervisores les prestaban atención especial. Este fenómeno se conoció, más adelante, como el efecto de Hawthorne. Como el trato del grupo de control no fue especial en cuanto a supervisión y como no se mejoraron sus condiciones laborales y, sin embargo, sus resultados mejoraron, algunos investigadores (incluso el propio Mayo) especularon que aumento de productividad del grupo de control se debía a la atención especial que le habían prestado los propios investigadores.

Los investigadores también llegaron a la conclusión de que los grupos informales de trabajo (el entorno social de los empleados) tienen una influencia positiva en la productividad. Muchos de los empleados de Western Electric opinaban que su trabajo era aburrido y absurdo, pero que sus relaciones y amistades con sus compañeros, en ocasiones sujetos a la influencia de un antagonismo compartido contra los jefes, le daban cierto significado a su vida laboral y les ofrecían cierta protección contra la gerencia. Por tal motivo, la presión del grupo, con frecuencia, representaba una mayor influencia para aumentar la productividad de los trabajadores que las demandas de la gerencia.

Así pues, Mayo era de la opinión que el concepto del hombre social (movido por necesidades sociales, deseoso de relaciones gratificantes en el trabajo y más sensible a las presiones del grupo de trabajo que al control administrativo) era complemento necesario del viejo concepto del hombre racional, movido por sus necesidades económicas personales.

Abraham Maslow y Douglas McGregor

Abraham Maslow y Douglas McGregor, entre otros, escribieron sobre la superación personal de los individuos. Su obra engendró nuevos conceptos en cuanto a la posibilidad de ordenar las relaciones para beneficio de las organizaciones. Además, determinaron que las personas pretendían obtener algo más que recompensas o placer al instante. Dado que las personas tenían formas de vida complejas, entonces las relaciones en la organización deberían sustentar dicha complejidad.

Según Maslow, las necesidades que quieren satisfacer las personas tiene forma de pirámide. Las necesidades materiales y de seguridad están en la base de la pirámide y las necesidades del ego (por ejemplo, la necesidad de respeto) y las necesidades de autorrealización (como la necesidad de crecimiento personal y de significado) están en la cúspide. En general, Maslow sostenía que las necesidades de los niveles bajos deben quedar satisfechas antes de pasar a satisfacer las necesidades de los niveles más altos. En la sociedad contemporánea muchas de las necesidades de los niveles bajos están, normalmente, satisfechas, así que la mayor parte de las personas están más motivadas por las necesidades de niveles más elevados como el ego y la superación personal.

McGregor presento otro ángulo del concepto de la persona compleja. Distinguió dos hipótesis básicas alternativas sobre las personas y su posición ante el trabajo. Estas dos hipótesis que llamó la Teoría X y la Teoría Y, adopta posiciones contrarias en cuanto al compromiso de una persona que trabaja en una organización. McGregor dice que los gerentes de la Teoría X presuponen que es necesario presionar a las personas constantemente para que se desempeñan más en su trabajo. Por el contrario, los gerentes de la Teoría Y presuponen que a las personas les gusta trabajar y consideran, decididamente, que su trabajo es una oportunidad para desarrollar su talento creativo.

James March y Herbert Simon

James March y Herbert Simon realizaron una obra a finales de la década de 1950 donde plantearon cientos de proposiciones acerca de los patrones de conducta, sobre todo con relación a la comunicación en las organizaciones. Su influencia en el desarrollo de la teoría administrativa posterior ha sido importantísima y permanente, para investigar en forma científica.

LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

A principios de la Segunda Guerra Mundial, Gran Bretaña tenía la necesidad imperiosa de resolver una serie de problemas, nuevos y complejos, en la contienda. Los británicos, con su supervivencia en juego, formaron los primeros equipos de investigación de operaciones (I de O). Los ingleses reunieron la experiencia de matemáticos, físicos y otros científicos en los equipos de I de O y dieron grandes pasos en lo tecnológico y lo táctico. Cuando los estadounidenses entraron a la guerra, constituyeron los llamados equipos de investigación de operaciones, basándose en el exitoso modelo británico para resolver problemas similares. Los equipos usaron las primeras computadoras para realizar los miles de cálculos que requieren los modelos matemáticos.

Terminada la guerra, la aplicación de la investigación de operaciones a los problemas de la industria que resultaban ser cada vez más evidentes. Se estaban empezando a usar nuevas tecnologías industriales y los transportes y las comunicaciones eran cada vez más complejos. Estos avances trajeron consigo un sin fin de problemas que no se podían resolver fácilmente con medios convencionales. Cada vez se recurría más a los especialistas en I de O para ayudar a los gerentes a encontrar respuestas para estos nuevos problemas. Con los años los procedimientos de la I de O se formalizaron y, ahora, se conocen con el nombre genérico de la escuela de la ciencia de la administración.

La escuela de la ciencia de la administración obtuvo popularidad debido a dos fenómenos de la posguerra. En primer lugar el desarrollo de las computadoras de gran velocidad y la comunicación entre computadoras ofreció un medio para atacar los problemas de la organización, de gran escala y complejos. En segundo, Robert McNamara aplicó una forma de la ciencia de la administración en la Ford Motor Company en las décadas de 1950 y 1960. (Más adelante, aplicó la misma técnica cuando fue secretario de la Defensa durante el gobierno de Johnson.) Cuando los protegidos de McNamara, conocidos como los “muchachos maravilla” empezaron a ocupar puestos gerenciales en Ford y en la industria de Estados Unidos, floreció la escuela de la ciencia de la administración.

La ciencia de la administración representó una forma totalmente nueva de concebir el tiempo. Los complejos modelos matemáticos, y las computadoras para desmenuzar cifras, hicieron que el pronóstico del futuro con base en el pasado y el presente se convirtieran en una actividad muy popular. La escuela de la ciencia de la administración no presta mucha atención a las relaciones *per se* dentro de las organizaciones. Los modelos matemáticos tienden a pasar por alto relaciones como los datos, resaltando datos numéricos que se pueden reunir o calcular con facilidad. Así, cabría criticar que la ciencia de la administración fomenta que sólo se conceda importancia a los aspectos de la organización que se pueden representar con cifras, olvidándose de la importancia de las personas y las relaciones.

ESTADO ACTUAL DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

El estado actual de la teoría administrativa es bastante complejo, pues permite enfocar su objeto de estudio de varias maneras y agrupar un gran abanico de variable que deben ser tenidas en consideración.

En la actualidad, la teoría administrativa estudia la administración de empresas y demás tipos de organizaciones desde el punto de vista de la interacción e interdependencia de las cinco variables principales, cada una de las cuales es objeto específico de estudio de una o más corrientes de la teoría administrativa. Las cinco variables básicas, (tarea, estructura, personas, tecnología y ambiente) constituyen los principales componentes en el estudio de administración de las empresas. El comportamiento de estas variables es sistémico y complejo: cada una ellas influye y es influenciada por las demás; si se modifica una ellas, las otras también se modifican en mayor o menor grado. El comportamiento del conjunto de estas variables es diferente de la suma del comportamiento de cada variable por separado.

La adecuación de estas cinco variables constituye el principal desafío de la administración. En una subunidad especializada (por ejemplo, un departamento, una división, una sección), algunas de estas variables pueden cumplir un papel predominante.

Debido a la creciente importancia de la administración y los nuevos y complejos desafíos que enfrenta, los investigadores se han concentrado en algunas partes o en algunas variables aisladas del enorme contexto de variables que intervienen (cada una de las cuales tiene su naturaleza, impacto, duración, importancia, etc.) en la estructura y el comportamiento de las empresas, y que dificultan enormemente tener una visión global de éstas. A medida que la administración enfrenta nuevos desafíos y nuevas situaciones, las teorías administrativas requieren adaptar sus enfoques o modificarlos por completo para que sean útiles y aplicables, lo cual explica en parte los pasos graduales de la teoría administrativa en el transcurso de este siglo.

PERSPECTIVAS FUTURAS DE LA ADMINISTRACIÓN

En las próximas décadas la tarea administrativa será incierta y excitante, pues deberá enfrentar cambios y transformaciones llenos de ambigüedad e incertidumbre. El administrador deberá enfrentar problemas cada vez más diversos y más complejos que los anteriores, y sus atención estará dirigida a eventos y grupos situados dentro o fuera de la empresa, los cuales le proporcionarán información contradictoria que dificultará su diagnóstico y la comprensión de los problemas que deben resolver o las situaciones que deben enfrentar: exigencias de la sociedad, de los clientes, de los proveedores; desafíos de los competidores; expectativas de la alta administración, se los subordinados, de los accionistas, etc. Sin embargo estas exigencias, desafíos y expectativas experimentan profundos cambios que sobrepasan la capacidad del administrador

para acompañarlos de cerca y comprenderlos de manera adecuada. Estos cambios tienden a aumentar debido a la inclusión de otras nuevas variables a medida que el proceso se desarrolla y crea una turbulencia que perturba y complica la tarea administrativa de planear, organizar, dirigir y controlar una empresa eficiente y eficaz. El futuro parece complicar la realidad, puesto que innumerables factores producirán impactos profundos en las empresas. Las próximas décadas se caracterizarán por los desafíos y turbulencias que deberá enfrentar la administración:

- Las empresas están en continua adaptación a sus ambientes. Esta adaptación continua puede provocar el crecimiento, la estabilidad transitoria o la reducción de la empresa. El crecimiento se presenta cuando la empresa satisface sus demandas ambientales y el ambiente requiere mayor volumen de salidas y resultados de la empresa.
- Existe la tendencia de la continuidad de tasas elevadas de inflación. Los costos de energía, materias primas y fuerza laboral están elevándose de forma notoria. La inflación exigirá cada vez mayor eficiencia en la administración de las empresas para obtener mejores resultados con los recursos disponibles y los programas de reducción de costos operacionales.
- La competencia es cada vez más aguda. A medida que aumentan los mercados y los negocios, también crecen los riesgos en la actividad empresarial.
- Existe la tendencia a una creciente sofisticación de la tecnología. Los nuevos procesos e instrumentos introducidos por la tecnología en las empresas causan impactos en la estructura organizacional.
- La internalización del mundo de los negocios, denominada globalización, es el factor más importante de desarrollo de las empresas. Gracias al proceso de la comunicación, del computador y el transporte, las empresas están internacionalizando sus actividades y operaciones.
- Mayor presencia de las empresas. Mientras crecen o se reducen, las empresas se vuelven más competitivas, sofisticadas tecnológicamente, se internacionalizan más y, con esto, aumenta su influencia ambiental. En consecuencia, las empresas llaman más la atención del ambiente y del público, son más visibles, y la opinión pública las percibe mejor.

Las empresas deben enfrentar todos estos desafíos, presiones y amenazas (en el futuro serán muchos más) que recaen sobre ellas, y la única arma con que cuentan será sólo los administradores inteligentes y bien preparados, que deben saber cómo adecuar y adaptar las principales variables empresariales entre sí (tareas, tecnologías, estructura organizacional, personas y ambiente externo).

1.7 TIPOS DE ADMINISTRACIÓN

El surgimiento y desarrollo de todo tipo de organismos así como la multiplicidad de relaciones entre ellos, han dado lugar a la existencia de diferentes tipos de administración que a veces hacen confusas su clasificación. Sin embargo, la clasificación más común es aquella que atiende al sector económico que sirve, es decir, atendiendo a que el organismo sea de carácter público, privado o que reúna características de ambos sectores. Desde el punto de vista pueden distinguirse tres tipos fundamentales de administración.

1. Administración Pública.
2. Administración Privada.
3. Administración Mixta.

2. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

2.1 DEFINICIÓN:

Es la ejecución y la observancia de la política gubernamental, según ha sido delineada para autoridades competentes, y por lo tanto, a ella concierne los problemas, poderes, organización y técnicas que lleva implícita de las leyes y políticas formuladas por la dependencia gubernamentales encargadas de ellos. La administración pública es la ley en acción: es la parte ejecutiva del gobierno.

En consecuencia significa primordialmente las labores de las empresas civiles que se encarga, por mandato legal de tramitar los trabajos públicos que se les han asignado. Sin embargo, los negocios públicos pueden abarcar ámbitos políticos distintos y en esa forma la administración pública puede ser de carácter internacional o nacional; puede ser de tipo federal o central, estatal o departamental, municipal o urbana. Puede abarcar también las actividades de tipo legislativo, puesto que existe mucho de administración en la elaboración de las leyes. Abarca así mismo las funciones de las cortes en su papel de administradores de la justicia; a las oficinas civiles y militares que dependen directamente o no del ejecutivo etc. En esta forma la administración pública puede ser de la rama ejecutiva, de la rama legislativa, de la rama judicial, de la rama militar, etc.¹

Por lo que respecta a la actividad específica de la aplicación, podría a su vez, referirse a administración de personal, de presupuesto, de materiales, financiera, etc.

La administración concentra su estudio en aquellos aspectos de organización, procedimientos y método que son comunes a la mayoría de las oficinas administrativas. La aplicación del cuerpo de conocimiento de ésta disciplina a cualquier función especial como, la de salubridad puede conducirnos desde el nivel municipal al estatal, al nacional y aún al internacional. Puede tener idénticos problemas en áreas diferentes, como salubridad, educación o comunicaciones o puede ir de una función gubernamental como el arresto y detención de un delincuente, a una cuasigubernamental o cuasi-comercial, como la atención de una planta eléctrica.²

2.2 ESTADO:

Es un hecho insoslayable que el hombre contemporáneo sobre todo en las sociedades desarrolladas y en aquellas que quieren llegar a ese estadio, vive inmerso en un mundo donde pareciera que no hay un contrapeso real en la definición y ejecución de las medidas de carácter político-administrativa, que toma el Estado y que afectan a la sociedad en su conjunto.

¹ Arroyo García, Crescencio: Administración pública y descentralización administrativa México: INPI, 1973

² <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/021128143527.html> Febrero 2004

Estado y sociedad, esta última con el apellido a nuestro juicio irrelevante de civil, son términos que aparecen diferenciados, como si fueran entidades con objetivos que bien pueden complementarse, o bien entrar en antagonismos. De hecho puede considerarse que todo el Estado esta dentro de una sociedad, y que toda sociedad esta dentro de un Estado, sólo que el Estado representa la esencia y el que hacer de la política pública en la sociedad; y a su vez la sociedad es todo el espacio reservado al que hacer privado de y entre los hombres.

En el mundo de los países capitalistas desarrollados y de desarrollo similar al de México, la gran masa, los grandes sectores de la población son ajenos a una participación política, permanente y sistemática. Permea en la sociedad un dejar hacer un dejar pasar. Hay un profundo desinterés por las cuestiones públicas de efectos generales y aparentemente abstractos. Pareciera que el hombre contemporáneo no vincula su situación personal, con la situación general; sólo lo hace en cortos períodos de efervescencia política. Esta despolitización casi permanente, es el resultado de la combinación de los factores políticos, económicos, sociales e ideológicos, por señalar los más relevantes. Cada uno de ellos tiene un peso específico, que varía en el tiempo y en el espacio. Actualmente se tiene la impresión que son los factores políticos los determinan el desarrollo de la sociedades; de acuerdo al régimen político que se escoja, se estará definiendo, incluso, el nivel de vida que gozan o gozarán los habitantes de una nación. Así es que entonces aparentemente, será el Estado el que jugará y juega el papel de organizador de los esfuerzos logrados o fallidos en la realización de las metas globales de la sociedad. Esto no es así. Hoy, más que nunca nos parece que son los factores económicos lo que tienen el mayor peso específico en las transformaciones que se observan a nivel mundial, es evidente que los aspectos sociales, ideológico, culturales, le imprimen las particularidades que el proceso de desarrollo adquieren en cada una de las sociedades concretas.

Sin embargo será el Estado el que aparecerá como la institución reguladora de los procesos de transformación señalados. Por ello hay que entender cual es su esencia y el verdadero papel que juega. En el Estado intervienen una enorme cantidad de actores e instituciones; gobierno, partidos políticos, organizaciones civiles, ejército, prensa, sindicato, etc. La importancia de cada uno de ellos varía y esta sujeto a los cambios que se dan en la economía, educación, ideología, etc.

El Estado es la institución donde la política pública se define y se lleva acabo; es también una relación entre gobernantes y gobernados.

A lo largo de la historia de los hombres han formado dos grandes corrientes de pensamiento en torno a la definición del Estado, por un lado un grupo de pensadores, matices mas matices menos, han venido sosteniendo que el Estado es el representante de la sociedad en su conjunto, le reconocen desarrollo histórico. El cual se transforma a medida que la sociedad evoluciona. Este desarrollo se explica en forma simplista y fue por cierto la mas utilizada hasta hace poco por los gobernantes mexicanos, en ella el Estado solo tiene dos etapas, por cierto nunca precisan cuando empezaron y en donde se dieron; a la primera le

denominan Estado gendarme o policía, cuya función es la de vigilar que no se rompa la estabilidad política. La segunda etapa, y que es por la que acaba de pasar, es la de Estado Benefactor o de servicio (De la Madrid. M. 1981 p. 10). En ella el Estado sirve a toda la sociedad y busca que todos sus integrantes alcancen niveles de bienestar óptimos. Este Estado no define intereses particulares, es neutral, toda su función es encabezar a la sociedad y llevarla a niveles de desarrollo que beneficien a todos. Dentro de esta corriente situamos a Max Weber, que sin embargo reconoce algo que con frecuencia olvidan los demás y es que, el Estado es el único que tiene el derecho legítimo a usar la violencia. Sin embargo dicho autor no va mas allá y no sabemos porque el Estado tiene que usar la violencia, si es el representante de la sociedad, ni contra quien lo hace y porque tiene que reprimir. Aquí ya de suyo se reconoce implícitamente que parte de los integrantes del Estado no lo aceptan como su representante.³

La otra corriente que define al Estado, es hoy tan vituperada, la corriente marxista. Para ella el Estado es el instrumento de una clase, es un medio de opresión de una clase por otra. El Estado no es neutral como lo sostiene cualquier equipo gobernante del mundo occidental. Cuenta con dos instituciones básicas: el ejército y la burocracia; el primero para ejercer la legítima violencia contra la clase oprimida y la segunda para mantener la administración necesaria que coadyuve a la cohesión de la sociedad. El marxismo considera que la sociedad tiene dos bloques diferenciados, pero interrelacionados, la estructura y la superestructura. La primera es el modo como los hombres producen y reproducen su vida material, son sus instrumentos, es la base económica sobre la que descansa la sociedad; sobre esta etapa se levanta la superestructura, la familia, la ideología, el derecho, etc.

Entre estas dos corrientes básicas, existe un numeroso grupo de pensadores situados en el agnosticismo político que declaran que el Estado no se puede definir, y que no se puede sostener que es el representante de una clase, porque además ni clases hay. El Estado es un fenómeno imposible de definir.

Resumiendo, El Estado existe porque los individuos como el pez en el agua, lo ven como natural y aunque sepan que se privilegia a unos a costa de otros y de ellos mismos, de las injusticias, que a su paso siembra, no lo combaten, podríamos decir que la tendencia individualista y egoísta que se ve a nivel mundial y en México, descartan cada vez mas la búsqueda de organizaciones sociales mediante las cuales se lucho para modificar el status quo del que habla Haberman. Clara esta que hay grados de egoísmo entre los individuos que conforman la sociedad, pues si otra vez ponemos nuestra atención en el político o funcionario conspicuo del sistema este resulta ser el mas rapaz y egoísta de todos, pues salvo excepciones, busca su propio provecho, siempre sosteniendo públicamente que esta para servir a la sociedad, cuando en realidad se sirve de ella, pero a diferencia del hombre de negocios que buscan aumentar su capital, el

³ <http://alfinal.com/Temas/estado.shtml> Enero 2004

político, además de querer enriquecerse agrega una desmedida ansia de poder y reconocimiento.⁴

2.3 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración:

Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.

Organizar: Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.

Dirigir: Guiar y orientar al personal.

Coordinar: Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.

Controlar: Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las ordenes dadas.

Esta estructura se ha utilizado y ha sido sometida a prueba desde la primera edición de esta obra en 1955. Aunque existen diferentes formas de organizar, el conocimiento administrativo, la mayoría de los autores han adoptado esta estructura u otra similar, incluso después de experimentar a veces con otras formas de estructurar el conocimiento.

Algunos académicos han organizado el conocimiento administrativo en torno a los papeles de los administradores. En realidad, se han hecho alguna contribución valiosa ya que este enfoque también se concentra en los que hacen los administradores y son evidencia de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Sin embargo este enfoque basado en los papeles tiene ciertas limitaciones.

Aunque se ponen de relieve las tareas de los Administradores deben operar en el ambiente externo de una empresa, así como en el ambiente interno de los diversos departamentos dentro de una organización.

2.4 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA.

La primera clasificación que se presenta, y el criterio para distinguir estas dos grandes especies de la administración, es aparentemente muy sencillo: cuando se trata de lograr la máxima eficiencia en el funcionamiento de un organismo social

⁴ El estado y la economía México : El Caballito, 1977.

de orden público, la técnica respectiva forma la administración pública; cuando se busca la de un organismo de tipo privado, estamos en la administración privada.

Pero el problema es saber ¿Cuál es el criterio que permite distinguir si se trata de un órgano social de orden público, o si nos encontramos frente a otro de orden privado?

La importancia práctica de esta distinción resulta que, necesariamente, tienen que aplicarse reglas muy diversas en ambos tipos de administración, v.g.: mientras que la compulsión sobre las personas es posible en la administración pública, en la privada todo se deriva de la capacidad de convencer y entusiasmar.⁵

2.5 CRITERIOS DISTINTIVOS.

Suelen proponerse tres criterios para distinguir y diferenciar una función propia de lo público y de lo privado.

La naturaleza del órgano.

Según esta teoría, una función social debe considerarse de orden público cuando interviene en ella *una autoridad soberana*, precisamente con ese carácter.

Función privada ser, por el contrario, aquella en que no exista intervención directa de una autoridad soberana, o bien, que tal intervención no se realice precisamente bajo ese carácter. Por lo tanto, ninguno de quienes intervienen en esa función ejerce “actos de autoridad”, sino más bien “actos de gestión”, aún en el supuesto de que alguno de ellos sea un organismo soberano.

Para entender mejor esta teoría, precisemos qué se entiende por organismo soberano. Existen ciertos poderes sociales que no se hallan sujetos en su esfera a otro poder social superior, v.g.: el supremo poder de un Estado. Lo anterior no implica un desconocimiento de la soberanía plena que sobre cualquier otro poder tiene la autoridad Divina, ni desconoce que toda autoridad esté sujeta ella misma al orden que exige la naturaleza del hombre y de la sociedad. Menos aún supone que no exista, en otro orden distinto, o para otro grupo de individuos, otra autoridad soberana. Lo único que significa es que, por el carácter supremo que esa autoridad superior en su orden social y dentro de su misma esfera de acción.

Consecuencia de lo anterior es que *cuando interviene una autoridad soberana con tal carácter* existe una situación de preeminencia de la misma sobre los demás elementos sociales que también intervienen; en cambio, en la administración privada hay siempre, al menos en teoría, un carácter de igualdad, aún cuando una de esas partes sea una autoridad soberana, porque no interviene como tal, sino realizando meros actos de gestión.

⁵ Arroyo García, Crescencio: Administración pública y descentralización administrativa México: INPI, 1973

El fin buscado.

Este criterio es quizá el más antiguo y de mayor simplicidad. Está ya plenamente delineado en el derecho romano: “Jus Publicum est quod ad statum Romanae spectat; privatum autem, quod ad singularem utilitatem pertinet” (Derecho Público es el que mira al bien de la república de Roma; privado, en cambio, el que sólo atiende a la utilidad particular).

Así pues, la administración será pública o privada según se dé con el fin de lograr directamente un beneficio particular, o bien uno que se refiera inmediatamente a un bien social.

La fuente inmediata.

Este último criterio mira al medio jurídico del que emana el acto administrativo. Cuando éste deriva inmediatamente de la ley, sin necesidad de ninguna aceptación o convenio, sino que aquella se impone unilateralmente por la autoridad a sus súbditos, es evidente que se trata de un acto de administración pública.

3. ADMINISTRACION PRIVADA

DEFINICIÓN:

Conciernen a las actividades de los particulares y en todos sus ordenes y es, por tanto, también muy amplia. La industria es, la ilustración mas evidente de la administración privada, pero también la encontramos altamente desarrollada en los organismos eclesiásticos, los colegios y las instituciones privadas de beneficencia.

Puede ser, de tipo internacional, como ciertas sociedades de carácter cultural, político y social, y los consorcios y carteles que se van más allá de las fronteras de un país. Puede ser también de tipo nacional, regional o local.

Puede ser bancaria, industrial comercial, agrícola, etc.

COMPARACIÓN ENTRE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA

Mucho se ha discutido sobre la administración pública, es una disciplina independiente de la administración privada y por el contrario ambas son partes de una disciplina general llamada "administración". Existen suficientes motivos para pensar que esto último es lo correcto y que no justifica en forma alguna la existencia de dos disciplinas separadas. Sin embargo, podemos conocer que dentro de cada esfera en particular, existen situaciones específicas que lo caracteriza, así como que, tienen grandes analogías.

3.1 DIFERENCIAS:

Pfiffner dice que: una característica que distingue al administrador público del privado es aquel que no esta constantemente bajo la zozobra de los estados de pérdidas y ganancias, como lo está su hermano en el terreno de los negocios.

El poder público proporciona servicios que son, en gran medida intangibles.

Por los cuales el consumidor individual no paga honorarios. Por éste motivo y con el objeto de encontrar un instrumento de evaluación, se han hecho esfuerzos serios para establecer normas de eficiencia administrativa, pero hasta la fecha tanto el público como el administrador se encuentran sin medios precisos para conocer la intensidad y calidad de las actividades encomendadas al Estado. La doctrina de las limitaciones constitucionales en los países democráticos establece una arma de supervisión sobre el administrador público; el poder legislativo y judicial se encargan de supervisar la rama ejecutiva, pero a nadie escapa que dicha forma es tan elástica que sigue en pie el problema de la valuación de la actividad administrativa en el campo gubernamental.

Otra diferencia que se desprende es la tendencia legislativa de los funcionarios públicos.

Un administrador público tiene que estar seguro de que sus acciones se ajusten a las prescripciones legales. En consecuencia, debe consultar constantemente los códigos y reglamentos que indican la forma de proceder.

El administrador privado, también consulta códigos y reglamentos para proceder pero con distinto fin para encontrar la forma de hacer lo que se propone sin ser sancionado. Las leyes sirven al administrador público para saber que es lo que hacer y al privado que es lo que no debe hacer. Aquí el público esta en ventaja con respecto al privado.

Dimock dice que la administración pública se caracteriza porque es menos idónea que la privada, porque la limitan sus responsabilidades, que están enmarcadas en reglamentos que no pueden cambiar a voluntad. Además esta sujeta a cambios imprevistos o premeditados de política, lo cual se traduce en cambios de administración. El remedio para estas desventajas creación de servidores públicos profesionales permanentes, que ocupen los puestos de mas alta jerarquía, y proveer de ciertas autonomías a la administración para alejarla de estas influencias.

Los problemas se acentúan en la administración pública debido a las condiciones políticas gubernamental, las restricciones legales etc., que están por encima de una autonomía administrativa y la libertad de acción.

Una distinción muy común entre ambos tipos de administración es aquella que se refiere a los fines. Desde el punto de vista objetivo, es indiscutible que existe una distinción tajante el objeto del gobierno es servir a los ciudadanos, procurar la continuidad de los servicio. En cambio el propósito de la empresa privada es la obtención del lucro. Sin embargo, no puede negarse que existen empresas privadas que trabajan no solo con fines no lucrativos, sino que aun desarrollan actividades que, en principio, corresponden al Estado.

Donham dice que, a pesar de su gran similitud existen diferencias entre la administración pública y la privada, principalmente por lo que respeta al material humano. En el gobierno existe mas continuidad y definición en el mandato que en la empresa privada, pues los limites de la acción están con frecuencia claramente definido en leyes y reglamentos muchas veces sancionadas por el congreso y la interferencia de éste; la responsabilidad ante el ejecutivo; los controles generales definidos, etc., son características que le dan poco parecido con los negocios privados. Los poderes políticos de las dependencias gubernamentales son radicalmente diferentes de las compañías privadas.

Stamp describe cuatro diferencias:

Primero: Afirma que el juicio de los empleados gubernamentales que están en contacto con el público es muy limitado, pues la administración pública no puede hacer discriminaciones de ninguna especie entre personas. Esta uniformidad en el tratamiento a todo lo largo de la administración se llama el "principio de la

estabilidad o consistencia". Tal obligación no existe en la administración privada, excepto en aquellas empresas en que sus negocios dependen del mantenimiento de un estándar absolutamente exacto; no existe compulsión alguna para servir a determinada gente, por lo que no tiene que preocuparse de este principio.

Segundo: es lo que llama el principio del control financiero. Desde el punto de vista constitucional, el control financiero es una autoridad ejercida sobre la actividad del estado a través de la tesorería o la oficina del presupuesto y este control ejerce influencia represiva de todas las dependencias de gobierno. No es posible a una dependencia de gobierno experimentar en nada que requiera un gasto, pues sus egresos, están perfectamente definidos en cantidad y en propósitos. Dicha influencia represiva no existe en las empresas privadas.

Tercera: es el "principio del reembolso marginal". Todos sabemos que los gastos en las empresas privadas se hacen de acuerdo con la tendencia general de lucro. Este principio es sólo de las empresas privadas.

Cuarto: es el de la "responsabilidad Del reembolso marginal". Es bien sabido que hasta el último acto del mas humilde servidor público, se realiza a la luz de la suprema autoridad, que es el congreso, a lo largo de una serie infinita de pasos en una amplia escala jerárquica, de la responsabilidad ministerial, es necesario para los jefes administrativos, justificar los actos de su departamento. Y éste hecho tiene una influencia extraordinaria en su personal y en todo el carácter de la administración.⁶

3.2 SIMILITUDES:

Pfiffner afirma que los problemas de administración y organización corren por los mismos canales, independientes de que se trate de un organismo gubernamental o de una empresa privada y Nathan Isaacs encuentra muchos parecido entre "poder", que es el fin de los políticos y "ganancias" que es el fin de los hombres de negocio.

Para llevar las tareas del Estado, la administración pública tiene exactamente los mismos problemas básicos que la administración privada: puede hacer caso omiso del lucro. Emplear la fuerza, etc., y aun así, el mismo gobierno tiene dificultades para compartir con las empresas privadas en la selección de personal.

Denninson decía que los hombres que hayan tenido la oportunidad de estudiar las act. Públicas y privada y que hayan sabido hacer correctamente los análisis y las comparaciones científicas, descubren por lo común, que la diferencia entre una organización y una pequeña es mucho mayor que la diferencia entre una organización pública y una privada.

⁶ Acosta Flores, José Jesús: Teoría de decisiones en el sector público y en la empresa privada México: Representaciones y Servicios de Ingeniería, 1975 159 p.

Las diferencias que se encuentran entre la administración pública y la privada, pierden su significación con la transferencia de gran número de administradores privados a los puestos públicos. Posiblemente el problema más difícil en esa transferencia de habilidades no ha estado en la administración considerada específicamente. La dificultad verdadera es que los administradores privados deben hacer un ajuste de su pensamiento y experiencia para entender las actividades más complejas de la administración pública.

La administración pública ha aprovechado los servicios de los administradores privados. El administrador tiene un lugar clave en el esquema de las organizaciones sea público o privado. Es el administrado quien toma los resultados de la administración científica, los arregla en un nuevo patrón y luego obtiene productos más baratos y abundantes con los que se pueden satisfacer más necesidades. En el gobierno, como en la industria, los hombres que planifican y organizan sus engranajes esenciales en el mecanismo complicado de la civilización moderna.

Cuando se adentra uno de las raíces de la motivación individual se hace difícil probar una diferencia sustancial entre burócratas gubernamentales y privados.

No hay una psicología distintiva que este correlacionada con un grupo u otro, a pesar de las divergentes ideas sociales, políticas y económicas que pueden expresar su elección profesional entre gobierno y empresa privada. El administrador gubernamental confiesa el mismo incentivo que mueve al administrador privado: "El deseo de acumular riquezas y proveer seguridad para la familia y para el mismo", mientras el jefe de la empresa privada sostiene igualmente como el burócrata gubernamental, que "su país en sí es el incentivo".

3.3 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN.

CONCEPTO

La organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. Según esta definición, las empresas productoras y de servicios son organizaciones, como también lo son escuelas, hospitales, iglesias, unidades, militares, tiendas minoristas, departamentos de policía y los organismos de los gobiernos locales, estatales y federal. Las personas que supervisan las actividades de otras, que son responsables de que las organizaciones alcancen estas metas, con sus administradores (aunque en ocasiones se les llama gerentes, en particular en organizaciones no lucrativas).

PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION.

El propósito de la organización: El propósito de la organización es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.

Principio de la unidad de objetivos

La estructura de una organización es eficaz si le permite al personal contribuir a los objetivos de la empresa. Principio de la eficiencia organizacional. Una organización es eficiente si esta estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias o costos no deseados.

Causa de la organización: La causa básica de la estructura organizacional es la limitación del tramo de la administración. Si no existiera esa limitación, una empresa no organizada podría tener un solo gerente.

Principio del tramo de administración

En cada posición administrativa existe un límite al número de personas que pueden manejar con eficacia una persona, pero el número exacto depende de la repercusión de diversas variables subyacentes.

La estructura de la organización: autoridad: La autoridad es el adhesivo de la estructura de la organización, el vínculo que la hace posible, los medios mediante los cuales se pueden colocar grupos de actividades bajo el mando de un administrador y se puede fomentar la coordinación de las unidades organizacionales. Es la herramienta con la que el administrador esta en posibilidad de ejercer su discrecionalidad y de crear un ambiente para el desempeño individual. Algunos de los principios más útiles de la organización están relacionados con la autoridad.

Principio escolar

Cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el puesto administrativo más alto de una empresa cada puesto subordinado, más clara será la responsabilidad para tomar decisiones y más eficaz la comunicación organizacional.

Principio de delegación por resultados esperados

La autoridad delega a todos los gerentes individuales debe ser adecuada para asegurar su capacidad de cumplir los resultados esperados.

Principio del carácter absoluto de la responsabilidad

La responsabilidad por la acciones no puede ser mayor que la implícita en la autoridad delegada, ni debe ser menor.

Principio de unidad de mundo

Mientras más completas sean las relaciones de dependencia de un solo superior, menor será el problema de instrucciones opuestas y mayor la sensación de responsabilidad personal por los resultados.

Principio de nivel de autoridad

El mantenimiento de la delegación requiere que las decisiones propias de la autoridad de los administradores individuales deben tomarlas ellos en lugar de hacerlas ascender por la estructura de la organización.

La estructura organizacional: actividades departamentalizadas: La organización incluye el diseño de una estructura departamental. Aunque hay varios principios en esta área uno de ellos es de gran importancia.

Principio de la definición fundamental

Mientras más clara sea la definición de un puesto o un departamento sobre los resultados esperados, las actividades a realizar y la autoridad de organización delega y la comprensión de las relaciones de autoridad e informales con otros puestos, la persona responsable podrá contribuir en forma más adecuada al logro de los objetivos de la empresa.

El proceso de organización: Los diversos principios de delegación de la autoridad y de la departamentalización son verdades fundamentales del proceso organizacional. Se relacionan con fases de los dos aspectos primarios de organizar: la autoridad y los agrupamientos de actividades. Existen otros principios que se refieren al proceso de organizar, a través de cuya aplicación los gerentes obtienen un sentido de proporción o una medida del proceso total de la organización.

Principio del equilibrio

En toda estructura existe la necesidad del equilibrio aplicación de los principios o técnicas debe estar equilibrada para asegurar eficacia global de la estructura para cumplir los objetivos de la empresa.

El principio del equilibrio es común a todas las áreas de las ciencias y a todas las funciones del administrador. Las ineficacias de extensos tramos de administración se deben equilibrar con las ineficacias de largas líneas de comunicación. Las pérdidas ocasionadas por el mando múltiple se deben equilibrar con las ganancias provenientes de la pericia y la uniformidad para delegar la autoridad funcional en los departamentos de "staff" y de servicios. Los ahorros de la especialización funcional en la departamentalización se deben equilibrar con las ventajas de establecer departamentos responsables de utilidades, semi-independientes por el conducto o por territorio. De nuevo resulta evidente que la aplicación de la teoría de la administración depende de la situación específica.

Principio de flexibilidad

Mientras más increíbles se tomen para otorgar mayor flexibilidad a la estructura de una organización, mejor podrá ésta cumplir con su propósito. En cada estructura

se deben incorporar procedimientos y técnicas para anticipar y reaccionar ante el cambio. Toda empresa avanza hacia su meta en un ambiente cambiante, tanto externo como interno. La empresa que sufre de inflexibilidad, tanto si se trata de resistencia al cambio, procedimientos demasiado complicados o líneas departamentales demasiado rígidas, se arriesga a ser incapaces de hacer frente a los retos de los cambios económicos, técnicos, biológicos, políticos y sociales.

Principio de facilitación del liderazgo

Puesto que la gerencia depende en alto grado de la calidad del liderazgo de quienes se encuentran en puestos gerenciales, es importante que la estructura organizacional contribuya a crear una situación en la que el administrador pueda dirigir con mayor eficacia. En este sentido, la organización es una técnica para fomentar el liderazgo. Si la asignación de autoridad y los arreglos estructurales crean una situación en la que exista la tendencia a que los jefes de departamentos sean considerados como líderes y en el cual se les ayude en sus tareas de liderazgo la estructuración organizacional habrá cumplido una tarea esencial.⁷

3.4 DEFINICION DE EMPRESA.

CONCEPTO

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

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

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

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

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

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

⁷ <http://www.ceieduca.edu.uy/Materiales/Contabilidad/2.OK.%20ORGANIZACIONYEMPRESA%20.doc> Enero 2004

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

Roland Caude: Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios.

Por consiguiente consideraremos que la empresa es un sistema en el que se coordinan factores de producción, financiación y comerciales para obtener sus fines.

“Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de una sociedad.”⁸

LA EMPRESA COMO REALIDAD ECONÓMICA

La empresa tiene una gran importancia como unidad económica de producción de bienes y servicios, es importante por su dimensión social, es impulsora de las grandes innovaciones y es también compleja, cambiante y diversa.

Características:

Es un conjunto de factores de producción: Factores comerciales y factores financieros.

Toda empresa tiene sus objetivos.

Los factores están coordinados.

Esta coordinación da pie a un factor de administración o dirección.

ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

El conjunto de actividades realizadas por el empresario para la producción y distribución de bienes y servicios para obtener un cierto beneficio.

Factores:

Financieros
Productivos
Humanos

⁸ Andrews, Kenneth Richmond, 1916. El concepto de estrategia de la empresa Pamplona: Universidad de Navarra, 1977.

Áreas funcionales:

Producción: Funciones de aprovisionamiento y transformación.

Marketing: Función comercial o de distribución.

Recursos Humanos: Organización y gestión del personal.

Investigación y desarrollo: Creación y evaluación de la tecnología.

Financiación: Captación de fondos e inversión.

Recursos propios.

Recursos ajenos.

3.5 ELEMENTOS DE LA EMPRESA

Capital instrumental: Es el conjunto de bienes y derechos que constituyen parte del patrimonio de la empresa; son los factores estáticos de la producción. Se incluyen todos los elementos que integran el activo del balance.

Capital técnico.

Capital financiero: El líquido.

El elemento humano: Está formado por las personas que aportan su trabajo a la empresa. Es el elemento dinámico de la producción.

Los trabajadores o empleados.

El empresario.

Los propietarios.

La organización:

Los diferentes factores o funciones de la empresa necesitan ser coordinados a través de una estructura organizativa, en la que se establezcan las diferentes áreas o niveles jerárquicos de la organización.

Se organizan las funciones a realizar.

Se establecen las relaciones entre los diversos elementos de la organización.

Se forman los flujos de autoridad, determinando los distintos niveles de decisiones.

3.6 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Por su función básica:

Industriales: Transforman

Comerciales: Compra / Venta

Servicios.

Por su actividad u objeto:

Sector Primario: Agropecuarias y extractivas.

Sector Secundario: Industriales y construcción.

Sector Terciario: Servicios, transporte, educación, seguros, etc.

Por su naturaleza jurídica:

Individuales.

Sociales:

Colectiva:

Irregular

Regular

Comanditaria

Limitada: SL

Anónima: SA.

Laboral: Socios aportan capital y trabajo.

Cooperativas.

Por la titularidad del capital:

Pública: Produce bienes y presta servicios de interés social.

Privada: Objetivo principal obtener beneficios.

Por su dimensión:

Grande

PYME

Por el origen del capital:

Nacionales

Extranjeras

Multinacionales

MAGNITUD DE LA EMPRESA

Uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa es éste, en el que, de acuerdo con el tamaño de la empresa se establece que puede ser pequeña, mediana o grande; sin embargo, al aplicar este enfoque encontramos

dificultad para determinar límites. Existen múltiples criterios para hacerlo, pero sólo se analizarán los más usuales:

1. Financiero. El tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital; en este texto no se mencionan cantidades porque éstas cambian continuamente de acuerdo con la situación económica del país. Se recomienda que el lector las investigue por su cuenta en las revistas de indicadores económicos vigentes.

2. Personal ocupado. Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados; una mediana, aquella que tiene entre 250 y 1 000 trabajadores; y una grande es aquella que se compone de más de 1, 000 empleados.

3. Producción. Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así, una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero si es así, generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. Por último, la gran empresa es aquella que está altamente mecanizada y sistematizada.

4. Ventas. Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio, una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales, y grande cuando cubre mercados internacionales.

5. Criterio de Nacional Financiera. Nacional Financiera posee uno de los criterios más razonables para determinar el tamaño de la empresa. Para esta institución, una empresa grande es la más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro. La empresa chica es la de menor importancia dentro de su ramo, y la mediana es aquella en la que existe una interpolación entre la grande y la pequeña.

Aunque los criterios anteriores son auxiliares para determinar la magnitud de una empresa, ninguno es totalmente correcto, pues no son aplicables a cada situación específica, ya que las condiciones de la empresa son muy cambiantes. Por otra parte, algunos enfoques tienen notorias deficiencias; sin embargo pueden servir como orientadores al determinar el tamaño de la empresa.⁹

OTROS CRITERIOS

Existen otros criterios para clasificar la empresa atendiendo a otras características.

⁹ <http://somnus1654.webcindario.com/concepto.htm> Febrero 2004

Ejemplos:

Criterio económico. De acuerdo con Diego López Rosado, eminente economista mexicano, las empresas pueden ser:

Nuevas. Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se trate de meros sustitutos de otros que ya se produzcan en éste, y que contribuyen en forma importante al desarrollo económico del mismo.

Necesarias. Tienen por objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga su origen en causas transitorias.

Básicas. Aquellas industrias consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.

Semibásicas. Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.

Secundarias. Fabrican artículos no comprendidos en los grupos anteriores.

Criterio de constitución legal. De acuerdo con el régimen jurídico en que se constituya la empresa, ésta puede ser: Sociedad Anónima, Sociedad Anónima de Capital Variable, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Cooperativa, Sociedad en Comandita Simple, Sociedad en Comandita por Acciones y Sociedad en Nombre Colectivo.

4. INDESOL

El Instituto Nacional de Desarrollo Social es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Desarrollo Social. Su quehacer se fundamenta en las aspiraciones y demandas que gobierno y sociedad se plantearon desde el año de 1995 en el Plan Nacional de Desarrollo y en el Programa para Superar la Pobreza 1995-2000. La contribución específica del Instituto se expresa a través de diversas vertientes y programas estratégicos, con las que se busca materializar y consolidar el perfil participativo e incluyente que caracteriza a la política social, así como su énfasis nacional y federalista.

El Indesol se propone fortalecer y consolidar la intervención de las comunidades, de las organizaciones sociales y de los individuos, así como la de los gobiernos locales, en el diseño e instrumentación de la política social.

4.1 MISIÓN

La misión del Instituto es promover y generar las condiciones necesarias para que los diversos actores sociales desarrollen y encaucen sus capacidades, creatividad y participación en el mejoramiento de la calidad de vida de los grupos en situación de pobreza, vulnerabilidad o marginación.

4.2 VISIÓN

Ser una institución reconocida a nivel nacional e internacional que promueva, desarrolle y consolide las alianzas entre OSC y los tres órdenes de gobierno, para la construcción de políticas públicas que permitan superar la pobreza y fortalecer el desarrollo integral de la sociedad.

4.3 OBJETIVOS

1° Contribuir a la formación de capital humano y social, a través de programas de capacitación que estimulen y fortalezcan las capacidades y actitudes de las organizaciones de la sociedad civil y de las instituciones gubernamentales vinculadas con los sectores de la población en condiciones de pobreza, vulnerabilidad o marginación.

2° Respaldar la intervención de las organizaciones de la sociedad civil en las tareas de la política social y del combate a la pobreza, mediante la aplicación de fondos institucionales, así como a través de acciones de capacitación, gestión y asesoría, para el desarrollo de sus proyectos y su fortalecimiento organizativo e institucional.

3° Colaborar con los gobiernos estatales y municipales, mediante acciones de asesoría, asistencia técnica, capacitación y financiamiento que incidan en el desarrollo institucional municipal, en materia de política social y combate a la pobreza.

4° Promover y realizar estudios, análisis e investigaciones para fortalecer la operación de los programas del Instituto, así como producir material de divulgación en materia de desarrollo social.

4.4 INSTITUCIONES Y ORGANISMOS A LOS QUE BRINDA APOYO EL INDESOL

Organizaciones de la Sociedad Civil

Son grupos de personas que no pertenecen al gobierno y que se unen con la finalidad de trabajar en proyectos específicos de desarrollo, sus objetivos son generalmente no lucrativos, como resolver problemas y/o satisfacer necesidades de la comunidad, trabajando principalmente en el campo del desarrollo, los derechos humanos o el medio ambiente. Por ejemplo: Asociaciones Civiles, Instituciones de Asistencia Privada, Sociedades de Solidaridad Social, Sociedades de Producción Rural, Consejos Estatales de ONG, Sociedades Cooperativas, etc.

Gobiernos municipales y estatales

Son las autoridades responsables de satisfacer las necesidades y demandas de la población, mediante la dotación de servicios y la aplicación de los programas sociales entre otras responsabilidades. Las autoridades municipales son el primer enlace con la sociedad y las estatales el vínculo con el gobierno federal.

Integrantes de instancias de planeación y participación social

Son las personas que conforman una estructura organizativa en torno a un objetivo común, regida bajo principios democráticos, quienes por medio de un proceso colectivo de reflexión elaboran un autodiagnóstico de sus problemas y determinan las acciones a seguir para iniciar un proceso de desarrollo, permitiendo la utilización óptima de los recursos disponibles a través de métodos, procedimientos y etapas que aseguren el cumplimiento de las demandas sociales planteadas por sus representados; conformando así un canal de participación en la gestión pública que busca una alternativa viable a los problemas de la comunidad. Ejemplos de dichas organizaciones son: Coplade, Coplademun, Consejos de Desarrollo Municipal, Comités Comunitarios, etc.

Servidores públicos de la Sedesol.

Empleados federales que forman parte de las diversas unidades administrativas, organismos sectorizados y delegaciones estatales de la Secretaría de Desarrollo Social, quienes tienen la responsabilidad de satisfacer eficaz y eficientemente las necesidades de la colectividad a través de los programas, instituciones y mecanismos de administración pública que la Secretaría ha establecido para contribuir a la superación de la pobreza y la marginación.

EL INDESOL OFRECE:

4.5 CAPACITACION.

CAPACITACION A ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Desde su creación, el Instituto Nacional de Desarrollo Social ha llevado a cabo un trabajo conjunto con las organizaciones sociales, con el propósito de construir consensos y de brindarles las herramientas para elevar el nivel de desempeño y de gestión, propiciando la articulación de acciones entre los sectores sociales y gubernamentales.

CURSOS Y TALLERES GENERALES

El Instituto imparte cursos de manera directa o en coordinación con otras organizaciones, tanto del sector público como de la sociedad civil. Existen 2 tipos de cursos y talleres: los generales, que se imparten a petición de las organizaciones, y que son parte de la oferta permanente y los especializados, que se diseñan para satisfacer necesidades específicas. En la mayoría de los casos, los cursos y talleres especializados se imparten de manera conjunta con otras instituciones y organizaciones.

TIPOS DE CURSOS

- Fondos y Programas de la Secretaría y Organismos Sectorizados
- Organización y Participación Social
- Comunicación y Liderazgo
- Planeación Participativa
- Perspectiva de Género
- Formulación y Elaboración de Proyectos

- Política Social
- Formación de Capacitadores
- Comunicación Alternativa
- Capacitación a Organizaciones de la Sociedad Civil Sobre el programa de Coinversión Social 2001

CAPACITACION A GOBIERNOS MUNICIPALES Y ESTATALES

Como parte de las estrategias de la Secretaría de Desarrollo Social en apoyo a los procesos de descentralización de recursos y la asignación de nuevas responsabilidades sociales hacia los gobiernos municipales, el Instituto promueve un amplio programa de información y actualización para autoridades y servidores públicos municipales y estatales a través de una moderna red de teleaulas, enlazadas vía satélite, en todo el país.

PROGRAMA DE CAPACITACION PERMANENTE PARA AUTORIDADES LOCALES Y SERVIDORES PUBLICOS ESTATALES Y MUNICIPALES.

Objetivo:

Contribuir a consolidar y desarrollar, entre los servidores públicos locales, conocimientos y habilidades para elevar la eficacia y eficiencia de las administraciones municipales.

Objetivos específicos:

- Reforzar la capacidad de respuesta de las autoridades municipales frente a las necesidades y demandas de su población, proporcionándoles información y elementos técnicos y metodológicos.
- Coadyuvar a la elaboración y/o actualización de diagnósticos, planes y programas municipales, necesarios para el mejor desarrollo de las responsabilidades y atribuciones de los gobiernos y administraciones municipales.
- Reforzar los procesos de descentralización de recursos y la asignación de nuevas responsabilidades sociales hacia los gobiernos municipales.

Estrategia

El "Programa de Capacitación Permanente para Autoridades Locales y Servidores Públicos Estatales y Municipales", busca reforzar, a través de sesiones de teleconferencias, la capacidad de respuesta de las autoridades municipales frente a las necesidades y demandas sociales, proporcionándoles información actualizada, elementos técnicos y metodológicos sobre diversos temas de interés de los municipios.

Vertiente Básica

Este programa consta de 10 módulos que abordan los siguientes temas:

Módulo	Nombre
1	La prevención de contingencias naturales en el ámbito municipal.
2	La atención de las contingencias naturales en el ámbito municipal (1a. y 2a. parte).
3	Ordenamiento territorial.
4	Los municipios en la política social.
5	Los municipios y el nuevo federalismo.
6	La planeación del desarrollo integral municipal.
7	Administración y servicios públicos municipales.
8	El papel del ayuntamiento en el desarrollo local.
9	La salud en los municipios.
10	La población en la planeación del desarrollo.

Vertiente específica

Adicionalmente y dado el amplio número de municipios que renuevan sus administraciones durante el segundo semestre de 2000 y el inicio de 2001, se prevén sesiones especiales para las autoridades electas.

La transmisión de teleconferencias se inicia en las primeras semanas del segundo trimestre del año en curso, para lo cual están apoyando esta iniciativa de la Sedesol diversas dependencias, tales como las Secretarías de Gobernación; de Hacienda y Crédito Público; de la Defensa Nacional; de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca; de la Contraloría y Desarrollo Administrativo; de Salud; y de Educación Pública, además de Banobras y el Instituto Latinoamericano de Comunicación Educativa (ILCE).

Coordinación

- Interna. A cargo del Indesol, a través de las Direcciones Generales de Capacitación y Gestión Social Municipal.
- Intersecretarial. Se promoverá la participación de instituciones relacionadas con los temas, en el marco de la Bases de Colaboración para el Desarrollo Institucional Municipal.
- Intergubernamental. Se solicitará a cada gobierno estatal la designación de un interlocutor, a efecto de coordinar la convocatoria y asistencia de los servidores públicos municipales y la invitación de especialistas estatales que complementen in situ las videoconferencias.

Adicionalmente, se nombrará a un responsable coordinador del programa en cada Delegación de la Secretaría.

Operación

- Instalación de dos o tres aulas remotas en cada estado

Receptor de señal vía satélite

Computadora

Proyector de video

Acceso a Internet

- Capacitación al personal de apoyo. El Indesol capacitará a personal de apoyo, preferentemente uno por cada aula, quien estará al frente del grupo durante las sesiones en los Estados.

PROGRAMA DE CAPACITACION EN APOYO AL PROGRAMA DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL

Antecedentes

En México existen diversos esfuerzos de carácter sectorial que se han realizado en el marco del ordenamiento territorial: Conapo ha establecido la política de población en el Programa Nacional de Población; Semarnap ha venido trabajando en el Ordenamiento Ecológico del Territorio; Sedesol ha impulsado la Política de Ordenamiento Territorial de los Asentamientos Humanos, entre otros; INEGI, es la principal fuente de información geográfica y estadística que proporciona insumos a dichas instituciones.

Descripción

La Secretaría de Desarrollo Social busca promover la integración de todos estos esfuerzos para llegar a la consecución del Programa Nacional de Ordenamiento Territorial, entendiendo éste como una estrategia de desarrollo socioeconómico que, mediante la adecuada articulación funcional y espacial de las políticas sectoriales, busca impulsar nuevos patrones sustentables de ocupación del territorio.

La importancia que representa el ordenamiento territorial es que constituye un instrumento de planeación a mediano y largo plazos, que establece los criterios y las estrategias de un desarrollo acorde con la realidad de nuestro país.

Funcionamiento

Para lograr esta integración de esfuerzos y visiones sectoriales, se ha promovido el trabajo de un Grupo Técnico Interinstitucional, coordinado por la Subsecretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda de la Sedesol. A lo largo de varios meses, este grupo ha elaborado un documento llamado Términos de Referencia Generales para la Elaboración del Programa Estatal de Ordenamiento Territorial, donde se marcan las etapas básicas para desarrollar dicho Programa.

Instrumentación

El ordenamiento territorial se instrumentará en el estado y para el estado, sin perder de vista las aproximaciones regionales, mediante Convenios de Desarrollo Social y la creación de subcomités de ordenamiento territorial en el seno de los Coplades. Simultáneamente, el ejecutivo estatal designará un Subcomité Técnico de Ordenamiento Territorial Estatal que estará en estrecha vinculación con el Grupo Técnico Interinstitucional, para desarrollar, de manera coordinada, los trabajos orientados al desarrollo del proceso de instrumentación del ordenamiento territorial en los estados.

Participación de Indesol

El Indesol acompaña este proceso para coordinar la capacitación que posteriormente se instrumentará, dicha capacitación está concebida en dos fases. La primera como un proceso de inducción que permita sensibilizar a los gobernadores de los estados, a fin de promover las acciones que se requieran para llevar a término el proceso. La segunda, está orientada a las cuestiones de orden técnico que se necesitan para la instrumentación del ordenamiento territorial del estado.

Sujetos de atención

Este programa está dirigido a servidores públicos estatales (Subcomité del COPLADE de Ordenamiento Territorial) y autoridades municipales.
CAPACITACION A SERVIDORES PUBLICOS DE LA SEDESOL

La oferta de capacitación para los servidores públicos de la Secretaría tiene el propósito de desarrollar en ellos habilidades y conocimientos que se reflejen en un cambio de actitud que permita revalorar su papel como promotores de la eficiencia de los servicios que ofrece la Sedesol.

CURSOS Y TALLERES GENERALES

Objetivos específicos

- Impulsar la profesionalización de los servidores públicos
- Conformar cuadros directivos y operativos que apoyen e impulsen la modernización de los procesos internos de trabajo
- Fortalecer e impulsar la participación del personal de la Secretaría en las acciones de promoción social y de desarrollo comunitario

CURSOS Y TALLERES GENERALES

1.- FONDOS Y PROGRAMAS DE LA SECRETARIA Y ORGANISMOS SECTORIZADOS

Dadas las condiciones operativas y administrativas de la Sedesol, es necesario que los trabajadores tengan una visión global del funcionamiento, características y alcances de la institución, para canalizar adecuadamente la demanda comunitaria atendida con los recursos del Ramo 20.

Dirigido a:

Servidores públicos de los tres órdenes de gobierno y líderes sociales.

Objetivo:

Conocer los lineamientos normativos que rigen la operación de los programas del Ramo 20.

Contenido:

Estrategias de operación del Ramo 20
Programas del Fondo para el Desarrollo Productivo
Programas del Fondo para Impulsar el Desarrollo Regional Sustentable

Programas del Fondo para Atender a Grupos Prioritarios
Programas del Fondo de Coinversión Social y Desarrollo Comunitario
Organismos sectorizados y desconcentrados

Duración: 2 horas

2.- ORGANIZACION Y PARTICIPACION SOCIAL

Debido a la importancia de aprovechar los recursos del Ramo 20 en las tareas de infraestructura social, se hace necesario que el promotor institucional, conjuntamente con los miembros de la comunidad, construyan espacios y formas de organización y participación social.

Dirigido a:

Promotores institucionales y sociales

Objetivo:

Mejorar los mecanismos de gestión y autogestión de los promotores y líderes sociales, fortaleciendo la participación social

Contenido:

Elementos de la participación social
Características de la organización social necesaria para el desarrollo comunitario
Perfil del promotor social
Estrategias para el abordaje comunitario

Duración: 2 días

3.- COMUNICACION Y LIDERAZGO

Es importante que los servidores públicos de los tres órdenes de gobierno asuman su papel de liderazgo en las tareas del trabajo institucional dirigido al bienestar social, por ello se hace necesario que cuente con elementos que mejoren su comunicación y relación con los otros.

Dirigido a:

Mandos medios y personal operativo.

Objetivo:

Preparar a los participantes con elementos de comunicación y liderazgo para una mejora en sus capacidades de dirección y representación institucional u organizativa.

Contenido:

Tipos de líder
Perfil del líder
Habilidades de comunicación
Estrategias de dirección
Aptitudes para ejercer el liderazgo
Creatividad
Reuniones eficaces
Asertividad

Duración: 2 ½ días

4.- PLANEACION PARTICIPATIVA

El ejercicio de la planeación participativa valida la distribución y aplicación de los recursos del Ramo 20, Desarrollo Social con la participación social. Por ellos se requiere que el personal operativo de la Sedesol conozca técnicas y dinámicas para programar el desarrollo comunitario directamente con los beneficiarios

Dirigido a:

Promotores institucionales y sociales

Objetivo:

Promover la participación conjunta de instituciones y beneficiarios en la planeación y programación de acciones para el desarrollo comunitario.

Contenido:

Elementos de investigación
Técnicas de diagnóstico
Análisis de la situación
Programación de acciones
Gestión y evaluación

Duración: 2 ½ días

5.- PERSPECTIVA DE GÉNERO

Debido a que la Sedesol tiene en su oferta programática acciones de apoyo productivo para las mujeres, sustentadas en la perspectiva de género, resulta importante que los promotores conozcan las características de dicha perspectiva para manejarla adecuadamente en los programas sociales.

Dirigido a:

Promotores institucionales y representantes de organizaciones productivas, sociales y civiles de mujeres.

Objetivo:

Subrayar la importancia de la perspectiva de género en los programas sociales buscando equidad en su aplicación.

Contenido:

Desarrollo y participación de la mujer
Principios de la metodología de análisis socioeconómico y de género
Análisis del contexto de desarrollo
Elementos para la evaluación de proyectos desde la perspectiva de género

Duración: 3 días

6.- FORMULACION Y ELABORACION DE PROYECTOS.

La Secretaría busca capacitar a las organizaciones sociales y civiles vinculadas a los programas sociales, principalmente a las relacionadas con el Fondo de Coinversión Social, a través del Indesol. Asimismo, requiere de la participación y de la corresponsabilidad de aquellas que desarrollan proyectos locales en beneficio de las comunidades que viven en regiones con población en condiciones de pobreza. Muchas de ellas no cuentan con las herramientas adecuadas para elaborar proyectos viables, desde el punto de vista técnico, económico, social y ecológico, y acceder, por esta vía, a los recursos de los diferentes programas institucionales.

Dirigido a:

Representantes, miembros y técnicos de las organizaciones sociales y civiles.

Objetivo:

Proporcionar lineamientos teóricos y prácticos que permitan a las organizaciones la formulación y evaluación de proyectos para la gestión de recursos, así como su operación.

Contenido:

Desarrollo del plan, programa y proyecto
Ideas de inversión
Estudio de mercado y distribución de productos
Estudio técnico

Estudio financiero
Evaluación general

Duración: 5 días

7.- POLITICA SOCIAL

Es importante que los trabajadores de la Sedesol, en todos sus niveles, tomen conciencia del trabajo institucional como elemento sustancial de la política social en apoyo a los diversos beneficiarios de los programas sociales. Asimismo, se considera conveniente que los trabajadores de la Sedesol hagan homogénea la información sobre el concepto y los efectos de la política social.

Dirigido a:

Servidores públicos de los tres órdenes de gobierno y representantes sociales.

Objetivo:

Actualizar acerca de las características, fines y metas de la política social en México, partiendo del proceso histórico en el que se ha desarrollado.

Contenido:

Definición de política social
Evolución histórica de la política social
Elementos de la política social actual

Duración: 1 hora

8.- FORMACION DE CAPACITADORES

Dada la importancia del trabajo de la SEDESOL en las comunidades, se requiere que el personal encargado de la promoción de los programas sociales adquiera un sustento que apoye su trabajo de campo.

Dirigido a:

Promotores institucionales.

Objetivo:

Formar capacitadores con los principios de la educación no formal para adultos, proporcionándoles elementos teóricos, técnicos y metodológicos que apoyen las tareas de organización y participación social.

Contenido:

Elementos teórico metodológicos de la educación no formal para adultos
Características de la promoción social
Participación social
Dinámicas grupales
Técnicas de investigación participativa
Técnicas de programación
Técnicas de evaluación
Perfil del promotor

Duración: 2 ½ días

9.- COMUNICACION ALTERNATIVA

El trabajo del promotor requiere difundir información, por lo cual le es necesario conocer el uso y el aprovechamiento de tecnologías de comunicación alternativa.

Dirigido a:

Promotores institucionales.

Objetivo:

Ofrecer elementos técnicos que permitan la utilización de medios de comunicación alternativos para la promoción del desarrollo social.

Contenido:

Elementos teóricos del proceso de la comunicación
Análisis de obstáculos para una comunicación eficaz
Uso y aprovechamiento de tecnologías alternativas de la comunicación

Duración: 3 días

CAPACITACION A INTEGRANTES DE INSTANCIAS DE PLANEACION Y DE PARTICIPACION SOCIAL

La capacitación y la formación dirigida a los representantes de planeación, tiene el propósito de proporcionar tanto modelos de planeación, como herramientas para la promoción de la participación social, ya que estas instancias son el vínculo entre el espacio local comunitario y las instancias de planeación en el ámbito regional y municipal.

4.6 APOYOS ECONÓMICOS

APOYO ECONÓMICO A ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

El Indesol tiene a su cargo la operación del Fondo de Coinversión Social, el cual brinda atención a los grupos de población en condiciones de pobreza extrema, en sus iniciativas de carácter productivo y social, mediante el apoyo de proyectos elaborados y ejecutados por organizaciones de la sociedad civil y/o instituciones.

A través de estas organizaciones e instituciones, el Fondo busca atender iniciativas a favor de grupos o comunidades en condiciones de pobreza extrema como son los menores de edad, los adultos mayores, los indígenas, las mujeres, los migrantes, las personas con discapacidad y/o con problemas de salud, entre otros grupos sociales, que se encuentren en situación de pobreza o marginalidad y que constituyen su población objetivo. El Fondo tiene un carácter de capital semilla, contribuyendo a garantizar la viabilidad y autosuficiencia financiera de los proyectos.

ESQUEMAS DE COINVERSION

Fondo de Coinversión Social

ASESORIA PARA LA FORMULACION DE PROYECTOS

Objetivo

Ofrecer elementos técnicos y metodológicos que mejoren las habilidades, actitudes y capacidades de los integrantes de organizaciones de la sociedad civil, para optimizar su gestión institucional.

El Instituto imparte cursos de manera directa o en coordinación con otras organizaciones, tanto del sector público como de la sociedad civil. Existen a su vez dos tipos de cursos y talleres: los generales, que se imparten a petición de las organizaciones y que son parte de la oferta permanente, y los cursos especializados que se diseñan para satisfacer necesidades específicas de éstas.

En su mayoría, estos últimos se imparten de manera conjunta con otras instituciones y organizaciones.

Los cursos, talleres y reuniones específicas de trabajo, tienen como objetivo brindar asesoría y orientación a las organizaciones civiles acerca de la metodología para la elaboración, implementación, control y evaluación de los proyectos que, en sus diferentes vertientes, pueden ser objeto de atención por el Fondo de Coinversión Social.

APOYO ECONOMICO A GOBIERNOS MUNICIPALES Y ESTATALES

Con la finalidad de contribuir a una mayor coordinación entre los tres órdenes de gobierno, mediante proyectos ejecutados por instituciones y organismos académicos y privados que se orienten a fortalecer y consolidar las capacidades de gobierno, administrativas, de planeación, operativas y de gestión de los gobiernos municipales, desde 1999 se crearon los Fondos Estatales de Desarrollo Institucional Municipal (FEDIM) en los que el Gobierno Federal, a través de la SEDESOL y por conducto del INDESOL, aporta recursos de su presupuesto, los cuales convergen con los aportados por los gobiernos estatales y municipales. Los FEDIM constituyen uno de los componentes del Programa de Capacitación y Fortalecimiento Institucional durante el ejercicio presupuestal 2000.

La creación de estos Fondos se inserta en el marco de la descentralización de atribuciones y recursos de desarrollo social hacia las instancias locales de gobierno, por lo que sus acciones y proyectos específicos están destinados a apoyar a todos los ayuntamientos del país. Sin embargo, dado el carácter compensatorio de los recursos con los que se financian, se atiende de manera preferencial a los municipios ubicados en las regiones de atención inmediata y prioritaria.

FONDOS ESTATALES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL

Descripción

En concordancia con la visión del Desarrollo Institucional Municipal (DIM) como un proceso de carácter integral, gradual y continuo, que involucra a los municipios y a su entorno, y que promueve en sus gobiernos y administraciones un conjunto de cambios ordenados que les permitan asumirse como auténticos órganos territoriales de gobierno local, con una gestión eficiente y eficaz, legitimada y sustentada en la participación democrática y activa de la población organizada.

Objetivos

- Promover e impulsar la ejecución de Programas Estatales de Desarrollo Institucional Municipal
- Incrementar y consolidar las capacidades administrativas y de gestión
- Contribuir al establecimiento de una mayor coordinación intergubernamental
- Incidir en el uso más eficiente de los recursos

Estrategia

Los Fondos Estatales de Desarrollo Institucional se constituyen mediante la aportación conjunta de recursos financieros por parte de los tres órdenes de gobierno. La Sedesol, por conducto del Indesol, aporta recursos presupuestales del Ramo Administrativo 20. Por su parte, el Ejecutivo del Estado correspondiente, aporta en una proporción similar, recursos complementarios para la integración del mencionado Fondo. En cuanto a la aportación de los gobiernos municipales, es opcional, por lo que la Sedesol, por conducto de sus delegaciones estatales y los gobiernos estatales, promueve la aportación hasta en un 2% del Fondo de Infraestructura Social Municipal del Ramo 33, con base en el artículo 33 de la Ley de Coordinación Fiscal.

Cobertura

Se atenderá preferentemente a los municipios ubicados en las regiones prioritarias y de atención inmediata, por sus condiciones de rezago y marginación, conforme a indicadores de pobreza que presenta debilidades en sus capacidades técnicas, operativas, organizacionales y de gestión.

Líneas de acción

Con los apoyos económicos que el Indesol ofrece a los gobiernos estatales y municipales, se atienden cuatro vertientes para la instrumentación de proyectos:

Orden de prioridad	Vertientes	% del total de recursos de los Fondos
1	Actualización, formación, capacitación y profesionalización de los recursos humanos de las áreas sustantivas de los ayuntamientos y administraciones municipales, para fortalecer su gestión social, incluyendo la adquisición de equipamiento básico para los mismos fines.	50%
2	Financiamiento de estudios, encuestas y servicios de consultoría en materia de desarrollo administrativo u organizacional; así como para la actualización del marco jurídico y normativo municipal.	25%
3	Servicios de asesoría y/o asistencia técnica de profesionales y/o consultores, para el mejoramiento de áreas administrativas o procesos vinculados con la gestión social municipal.	15%

4	Promoción de acciones que impulsen una cultura administrativa que valore el proceso integral del desarrollo institucional municipal, como elemento fundamental para el fortalecimiento de los ayuntamientos y sus administraciones.	10%
---	---	-----

Resultados de los Fondos Estatales de Desarrollo Institucional Municipal en 1999
A nivel nacional, las acciones en materia de desarrollo institucional municipal se integraron bajo dos modalidades operativas: los programas municipales derivados del 2% del Fondo del Infraestructura Social Municipal (Ramo 33), los cuales son convenidos con la Sedesol y el gobierno de cada estado, y los Fondos Estatales de Desarrollo Institucional Municipal. Con ambas modalidades, se asignaron un total de 118.8 millones de pesos, de los cuales el 81% (95.6 millones) fueron ejercidos en la modalidad de los programas municipales y el 19% restante (23.2 millones) se operó a través de los Fondos Estatales.

4.7 DESARROLLO INSTITUCIONAL

DESARROLLO INSTITUCIONAL A ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Hoy en México, como en muchos países del mundo, las organizaciones de la sociedad civil están cobrando una creciente importancia como agentes promotores e impulsores del cambio.

Ello se debe a que han crecido en número e influencia pues, por una parte, cada vez son más los ciudadanos que se organizan para la atención de sus problemas y carencias, y por otra, se han incrementado los recursos que manejan, así como las labores y actividades que llevan al cabo atendiendo las necesidades más apremiantes.

El Indesol ha logrado establecer, mantener y acrecentar sus mecanismos de enlace y vinculación con las organizaciones civiles que laboran en actividades de desarrollo comunitario, asistencia social, desarrollo sustentable, educación cívica y participación ciudadana, servicios educativos, desarrollo cultural, investigación científica y tecnológica aplicada, atención a la salud, derechos humanos, personas de la tercera edad, personas con alguna discapacidad y en la atención a menores de edad y a los niños de la calle.

Estos retos hacen necesario que las organizaciones civiles se preocupen por fortalecer sus procesos de desarrollo institucional, para que adquieran la capacidad de respuesta y de gestión operativa que la población demanda en la atención a sus necesidades.

APOYOS PARA LA CONFORMACION Y CONSOLIDACION DE CONSEJOS ESTATALES DE ONG

El Indesol ha visto como un trabajo importante la vinculación con las organizaciones de la sociedad civil, por lo que ha desplegado un programa de apoyo para promover e impulsar sus iniciativas, coadyuvando en cierta medida a ampliar y mejorar sus relaciones con el gobierno. En este sentido, para lograr un mayor acercamiento con este sector, desde 1998 el Instituto ha promovido la creación de un Consejo Nacional de ONG y de los correspondientes consejos estatales, logrando la agrupación de alrededor de 1,200 organizaciones civiles.

El consejo nacional y los consejos estatales de ONG, se han significado como acertados mecanismos de interlocución e intermediación entre las organizaciones y el Instituto y otras instancias gubernativas, contribuyendo con ello al trámite y gestión de sus necesidades, así como a la resolución de asuntos y problemas que muchas veces, por su afinidad, es mejor atenderlos en paquete que de manera aislada.

ENCUENTROS NACIONALES Y ESTATALES DE ONG

Objetivo

Contribuir mediante acciones de asesoría, información, gestión y capacitación, al fortalecimiento organizativo e institucional de las diversas organizaciones de la sociedad civil vinculadas al desarrollo social; coadyuvando igualmente a su profesionalización y modernización, así como al intercambio de experiencias e información, y a su mayor identificación e integración como elementos componentes del tercer sector.

En la consecución de este objetivo, el Indesol realiza diversas acciones para el fortalecimiento institucional de las organizaciones civiles, como la celebración de encuentros, reuniones y foros de carácter nacional, estatal y regional, en los cuales se analizan y ventilan diversos temas de interés general, contando con la participación altruista de especialistas en las diversas materias que en ellos se tratan a petición de las propias organizaciones civiles. Con esto se pretende asimismo, impulsar la conformación de instancias de coordinación a nivel estatal (como los consejos).

DESARROLLO INSTITUCIONAL A GOBIERNOS MUNICIPALES Y ESTATALES

En los últimos diez años, el proceso de descentralización se ha profundizado con la creación del Ramo 33 del Presupuesto de Egresos de la Federación en 1998 y con las modificaciones al Artículo 115 Constitucional publicadas en diciembre de 1999, a fin de proporcionar a los municipios más instrumentos jurídicos y financieros que fortalezcan su gestión, autonomía y capacidad de respuesta a la demanda social.

En consecuencia, el impulso del desarrollo de la institución municipal debe acompañar y fortalecer el proceso de descentralización, siendo necesario promover mecanismos que incluyan, por una parte, la conjunción de esfuerzos de los tres órdenes de gobierno y, por otra, la promoción e incorporación en los municipios de elementos y valoraciones sobre la pertinencia y la necesidad de llevar a cabo su propio proceso, para incidir en su organización interna y capacidades institucionales, de acuerdo a sus características y perspectivas de desarrollo.

COORDINACION Y ORIENTACION SOBRE DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL

Estrategia

La descentralización difícilmente podrá canalizarse sin servidores públicos que se encuentren en condiciones de administrar las capacidades transferidas y de transformarlas en condiciones favorables para el desarrollo municipal. Las acciones que el Instituto está promoviendo para lograr la profesionalización de los recursos humanos de los municipios son:

- Red Nacional de Teleaulas de Capacitación a Distancia.
- Promoción de estudios especializados para la Profesionalización de los Servidores Públicos Municipales.
- Formación de cuadros técnicos que promuevan el desarrollo institucional municipal en cada entidad federativa.

Red Nacional de Teleaulas de Capacitación a Distancia.

El aula remota constituye el componente central del sistema de capacitación a distancia que propone el Instituto, dado que se pretende que sea el espacio institucional en donde el proceso de aprendizaje puede ser más eficiente; en donde haya interacción directa entre el emisor de mensajes y los participantes al mismo tiempo en varias aulas; además de que permite abatir costos de operación.

Para la difusión de contenidos específicos de capacitación al mayor número posible municipios del país, se planea realizarla a través de sistemas de educación a distancia, mediante el equipamiento y operación de aulas remotas en todos los estados de la República.

Se prevé la instalación de un mínimo de 2 ó 3 aulas remotas en cada estado de la República, que cuenten con un receptor de señal directa vía satélite, computadora, proyector de video y servicio de Internet, funcionando como un canal privado de audio, video y datos para transmitir teleconferencias.

El acceso a Internet en cada aula se aprovecharía con la creación de un sitio Web que sirva para retroalimentación durante los cursos, canal permanente de

comunicación, consultorio administrativo y de gestión, directorios, materiales e información institucionales, biblioteca básica, foros de discusión e intercambio de experiencias y opiniones, materiales y apoyos didácticos.

El equipamiento de las aulas remotas, se plantea financiarlo como un proyecto estratégico de los Fondos Estatales de Desarrollo Institucional Municipal.

Profesionalización de los Servidores Públicos Municipales.

El Instituto promueve, a través de los Fondos Estatales, la realización de estudios especializados que se orienten a sentar las bases para la instrumentación de un sistema de profesionalización del sector de servidores públicos municipales que desempeñan funciones operativas y administrativas y que ha adquirido un determinado grado de calificación.

Se trata de estudios de carácter jurídico que deberán proponer iniciativas sobre cuando menos los siguientes aspectos:

- a) Perfil de los puestos básicos en los municipios.
- b) Base de datos de Servidores Públicos Municipales.
- c) Sistema de certificación de la capacitación recibida por los servidores públicos municipales.
- d) Propuesta de reglamento de ingreso, permanencia y promoción de los puestos básicos.

Formación de cuadros técnicos.

Para la infraestructura del programa y los proyectos de desarrollo institucional que son aprobados por las instancias estatales y municipales y, validados por la representación estatal de la Sedesol, es vital promover la formación de cuadros técnicos integrados por servidores públicos federales y estatales que puedan desempeñarse como agentes detonadores de iniciativas y propuestas que complementen el proceso global que se haya puesto en marcha en cada entidad federativa.

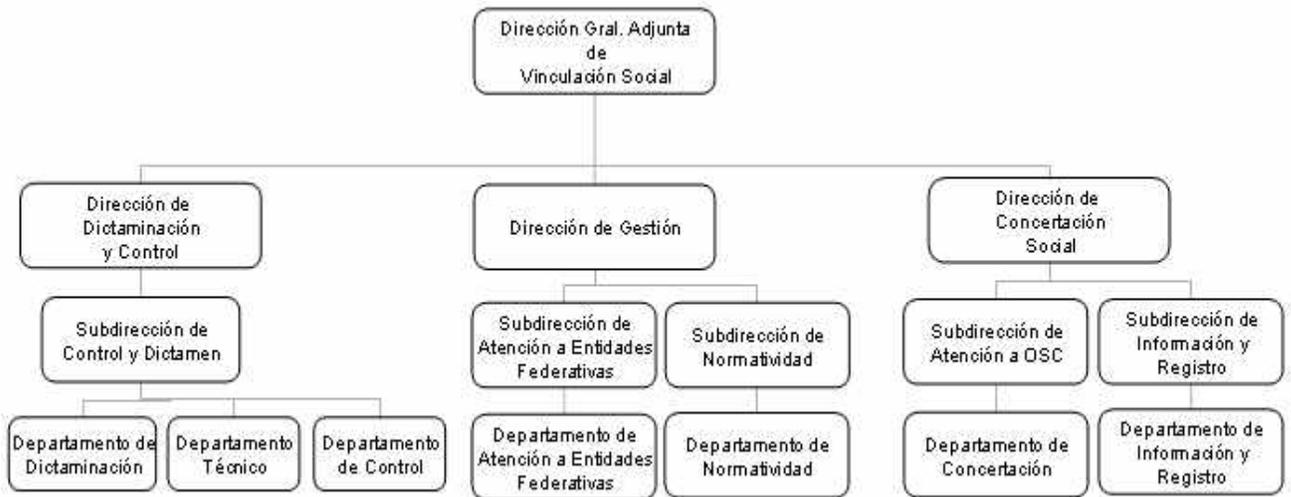
Al respecto, tanto el Instituto, como organismos especializados que forman parte de convenios de cooperación técnica nacional e internacional, ofrecen capacitación a estos servidores públicos en dos vertientes:

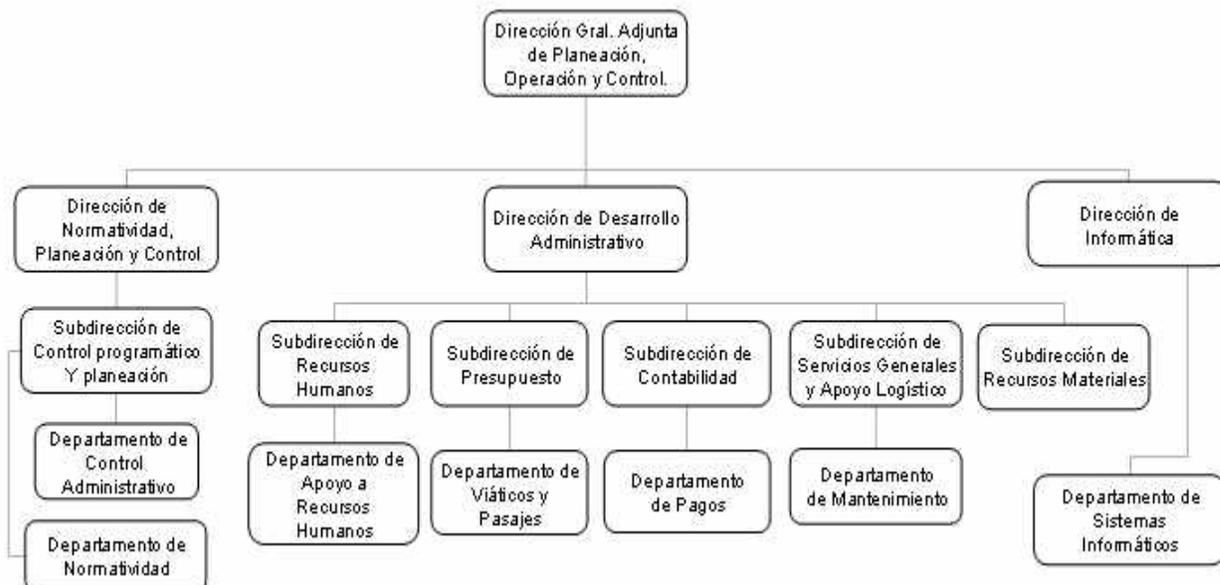
- Diseño e instrumentación de programas de desarrollo institucional municipal.
- Instrumentación y operación de la red nacional de aulas de capacitación a distancia.¹⁰

¹⁰ <http://www.indesol.gob.mx> . Enero 2004.

Organigrama por áreas







Fuente: <http://www.indesol.gob.mx> . Enero 2004.

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO

1. LIDERAZGO

La capacidad de influir en el grupo para que logre las metas.

◆ No todos los líderes son gerentes ni todos los gerentes son líderes.

Utilizaremos una definición amplia de liderazgo, una que pueda relacionar todos los métodos actuales con el tema. Por tanto, definimos liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial en una organización. Ya que las posiciones gerenciales vienen con algún grado de autoridad designada formalmente, una persona podría asumir un papel de liderazgo simplemente a causa del puesto que él o ella tiene en la organización. Pero no todos los líderes son gerentes; ni, para el caso, todos los gerentes son líderes. Sólo porque una organización proporciona a sus gerentes algunos derechos no significa que sean capaces de ejercer el liderazgo con eficacia. Encontramos que el liderazgo no formal –esto es, la capacidad de influir que surge fuera de la estructura formal de la organización- es con frecuencia tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden emerger dentro de un grupo como también por la designación formal para dirigir al grupo.

1.1 TRANSICIÓN EN LAS TEORÍAS DEL LIDERAZGO

La literatura del liderazgo es voluminosa, y mucho de ella es confusa y contradictoria. A fin de facilitar nuestro camino a través de este “bosque”, consideraremos diversos métodos para explicar lo que hace que un líder sea eficaz. Empezaremos con la búsqueda de las características personales universales que los líderes podrían tener en algún grado mayor que los no líderes. Un segundo enfoque trataría de explicar el liderazgo en términos del comportamiento que una persona observa. Ambos métodos se han descrito como “salidas falsas”, basados en su concepción errónea y en extremo simplificada del liderazgo. Un tercero observa los modelos de la contingencia para explicar lo inadecuado de las teorías anteriores del liderazgo para reconciliar y juntar la diversidad de los hallazgos de la investigación. En este capítulo, presentamos las contribuciones y limitaciones de los enfoques de las características, el comportamiento y los modelos de contingencia del liderazgo, presentamos algunos de los avances más recientes en liderazgo, revisamos numerosos temas contemporáneos relacionados con la aplicación de los conceptos del liderazgo y concluimos considerando el valor de la literatura sobre liderazgo para los gerentes en activo.

1.2 TEORÍAS DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO

Teorías que buscan las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de los seguidores.

TEORÍAS DE LAS CARACTERÍSTICAS

Cuando Margaret Thatcher era primer ministro de la Gran Bretaña, se le reconocía a menudo por su liderazgo. Se le describía con términos como segura, resuelta, determinada y decidida. Estos términos son característicos y, ya fuera que los defensores y críticos de Thatcher le reconocieran o no en el momento, cuando ellos la describían en tales términos se convertían en defensores de la teoría de las características.

Durante mucho tiempo los medios han sido creyentes de las teorías de las características del liderazgo. Identifican a gente como Margaret Thatcher, Ronald Reagan, Nelson Mandela, Ted Turner y Colin Powell como líderes, para luego describirlos en términos tales como carismáticos, entusiastas y valientes.

Pues bien, los medios no están solos. La búsqueda de los atributos de la personalidad, sociales, físicos o intelectuales que describirían a los líderes y los diferenciarían de los no líderes se remonta hasta los años treinta y las investigaciones realizadas por psicólogos.

Los esfuerzos en la investigación por aislar las características del liderazgo dieron como resultado varios callejones sin salida. Por ejemplo, una revisión de 20 estudios diferentes identificaron cerca de 80 características de la personalidad, pero solamente cinco de estas características fueron comunes a cuatro o más de las investigaciones. Si la búsqueda se hizo con la intención de identificar una serie de características que diferenciara siempre a los líderes de los seguidores y los líderes eficaces de los no eficaces, la búsqueda fracasó. Probablemente, era un poco optimista creer que hubiera características consistentes y únicas que se aplicaran universalmente a todos los líderes eficaces, sin importar que éstos estuvieran a cargo de las escuelas públicas de Seattle, el coro del tabernáculo mormón, General Electric, la tienda de surf de Ted en Malibu, la selección brasileña de fútbol o la Universidad de Oxford.

Sin embargo, si la búsqueda se hizo con la intención de identificar características en las cuales los líderes tienden a diferir de los no líderes son la ambición y la energía, el deseo de dirigir, la honestidad e integridad, la seguridad en uno mismo, la inteligencia y el conocimiento relevante sobre el trabajo. Adicionalmente, la investigación reciente proporciona una sólida evidencia de que las personas que tienen alta calificación en introspección –esto es, que son altamente flexibles para ajustar su comportamiento ante diferentes situaciones- tienen mucho más probabilidades de emerger como líderes en grupos que en automonitoreo. En suma, los descubrimientos acumulados de más de medio siglo de investigación nos llevan a concluir que algunas características incrementan la probabilidad de

triunfar como líder, pero ninguna de estas características garantiza el éxito. Randy Jones califica alto en características asociadas con el liderazgo. Su ambición, energía, deseo de dirigir, seguridad, inteligencia y conocimiento sobre publicidad incrementan sus posibilidades de éxito como líder al establecer Worth como una nueva revista de administración financiera. Jones también tiene un alto automonitoreo, y toma el liderazgo en la promoción de su nuevo producto, ya sea participando en eventos de mercadotecnia (como se muestra aquí), cenando con políticos influyentes y con personas de los medios o trabajando con sus representantes de ventas en presentaciones para obtener anunciantes.

¿Por qué el modelo de las características no ha probado ser mejor para explicar el liderazgo? Podemos sugerir al menos cuatro razones. Pasa por alto las necesidades de los seguidores, generalmente no puede poner en claro la importancia relativa de varias características, no separa la causa del efecto (por ejemplo, ¿son los líderes seguros de sí mismos o el éxito como líder fomenta la seguridad en uno mismo?) e ignora los factores situacionales. Estas limitaciones han llevado a los investigadores a mirar en otras direcciones. Aunque ha habido algún resurgimiento del interés en las características durante la década pasada, un gran movimiento de alejamiento de éstas dio inicio a principios de la década de los cuarenta. La investigación sobre liderazgo que va de finales de la década de los cuarenta hasta mitad de la década de los sesenta enfatizó los estilos preferidos de comportamiento que demostraban los líderes.

1.3 TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO DEL LIDERAZGO

Teorías que proponen qué comportamientos específicos diferencian a los líderes de los que no lo son.

TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO

La incapacidad de encontrar “oro” en las “minas” de las características llevó a los investigadores a observar los comportamientos que exhibían los líderes. Se preguntaron si había algo único en la forma en que los líderes eficaces se comportaban. Por ejemplo, Robert Crandall, presidente de American Airlines y Paul B. Kazarian, ex presidente de Sunbeam-Oster, han tenido mucho éxito en conducir a sus compañías durante tiempos difíciles. Y ambos se han apoyado en un estilo común de liderazgo (tienen conversación difícil, son intensos y autocráticos. ¿Esto sugiere que el comportamiento autocrático es un estilo preferido para todos los líderes? En esta sección, observamos cuatro diferentes teorías del comportamiento del liderazgo a fin de contestar esa pregunta. Primero, sin embargo, consideremos las implicaciones prácticas del enfoque del comportamiento.

Si el enfoque del comportamiento sobre el liderazgo fuera exitoso, tendría implicaciones bastante diferentes de las del enfoque de las características. Si la investigación de las características hubiera tenido éxito, habría proporcionado una base para seleccionar a las personas “adecuadas” para asumir las posiciones

formales en grupos y organizaciones que requieran de liderazgo. En contraste, si los estudios del comportamiento hubieran sido determinantes críticos del liderazgo, podríamos entrenar personas para que fueran líderes. La diferencia entre las teorías de las características y las del comportamiento, en términos de la aplicación, yace en las suposiciones que las sustentan. Si las teorías de las características fueran válidas, entonces el liderazgo básicamente se posee desde el nacimiento: usted lo tiene o no lo tiene. Por otro lado, si hubiera comportamientos específicos que identificaran a los líderes, entonces podríamos enseñar a ser líderes: podríamos diseñar programas que implantaran esos patrones de comportamiento en individuos que desearan ser líderes eficaces. Ésta fue seguramente una línea más excitante, porque significa que la provisión de líderes podría ser expandida. Si el entrenamiento funcionará, podríamos tener un abasto infinito de líderes eficaces.

LOS ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE OHIO

La más amplia y repetida de estas teorías del comportamiento provino de una investigación que empezó en la Universidad Estatal de Ohio (Ohio State University) a finales de la década de los cuarenta. Los investigadores buscaron identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder. Empezando con más de mil dimensiones, eventualmente redujeron la lista a dos categorías que explicaban sustancialmente la mayoría de los comportamientos de liderazgo descrito por los subordinados. Los investigadores llamaron a estas dos dimensiones estructura de inicio y consideración.

Aaron Feuerstein, propietario de Malden Mills, califica alto en el comportamiento de consideración. Después de que un incendio destruyó uno de los molinos de la compañía, Feuerstein trató de minimizar el sufrimiento humano de sus empleados al continuar pagando unos 15 millones de dólares en salarios y prestaciones aunque ya no tuvieron un lugar para trabajar. También prometió reconstruir la fábrica para que los empleados pudieran regresar a sus trabajos. Debido a sus esfuerzos humanitarios, Feuerstein fue honrado por el presidente Clinton y apreciado con gratitud por los empleados. En esta foto, una empleada agradecida le da a Feuerstein un abrazo y un beso en reconocimiento por la generosidad de su patrón.

ESTRUCTURA DE INICIO

La medida en la cual es probable que un líder defina y estructure su papel y los de sus subordinados en la búsqueda del logro de la meta. La estructura de inicio se refiere a la medida por la cual el líder puede definir y estructurar su papel y los de sus subordinados en la búsqueda del logro de la meta. Incluye el comportamiento que trata de organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas. El líder que se califica alto en estructura de inicio podría ser descrito como alguien que “asigna tareas particulares a los miembros de un grupo”, “espera que los trabajadores mantengan estándares definitivos de desempeño” y enfatiza el “cumplimiento de

las fechas límite”. Robert Crandall y Paul Kazarian muestran un comportamiento alto en estructura de inicio.

CONSIDERACIÓN

La medida en la cual es probable que un líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, el respeto por las ideas de sus subordinados y el interés por sus sentimientos. El grado en que muestra interés por la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de los seguidores. Un líder con alta consideración podría ser descrito como una persona que ayuda a los subordinados en sus problemas personales, es amistoso y uno puede acercarse a él, y tratar a todos los subordinados como sus iguales. El presidente actual de Southwest Airlines, Herb Kelleher, califica alto en comportamiento de consideración. Su estilo de liderazgo está muy orientado a la gente, enfatiza la amistad y faculta a sus empleados.

La extensa investigación, basada en estas definiciones, encontró que los líderes con altos índices de estructura de inicio y consideración (un líder “alto-alto”) tienden a lograr un gran desempeño y satisfacción del subordinado con más frecuencia que aquellos que califican bajo ya sea en consideración, estructura de inicio o en ambas dimensiones. Sin embargo el estilo “alto-alto” no siempre da como resultado consecuencias positivas. Por ejemplo, el comportamiento del líder caracterizado como alto en estructura de inicio lleva a grandes tasas de injusticias, ausentismo y rotación y bajos niveles de satisfacción en el trabajo a los trabajadores que desarrollan tareas rutinarias. Otros estudios demostraron que la alta consideración estaba relacionada negativamente con las calificaciones de desempeño del líder por parte de su superior. En conclusión, los estudios de Ohio State sugirieron que el estilo “alto-alto” generalmente produjo resultados positivos, pero se encontraron suficientes excepciones para indicar que los factores situacionales necesitaban ser integrados a la teoría.

LOS ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN

Los estudios sobre liderazgo llevados a cabo en el Centro de Investigación de Encuestas de la Universidad de Michigan (University of Michigan) al mismo tiempo que aquellos realizados en la Universidad de Ohio, tenían objetivos de investigación similares: ubicar las características del comportamiento de los líderes que parecieran estar relacionadas con las mediciones de eficacia en el desempeño.

LÍDER ORIENTADO AL EMPLEADO

Aquel que enfatiza las relaciones interpersonales.

LÍDER ORIENTADO A LA PRODUCCIÓN

Aquel que enfatiza los aspectos técnicos o laborales del trabajo. El grupo de Michigan encontró dos dimensiones del comportamiento que nombraron orientación al empleado y orientación a la producción¹⁴. Los líderes que estaban orientados al empleado eran descritos como personas que enfatizaban las relaciones interpersonales; mostraban un interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros. Los líderes orientados a la producción, en cambio, tendían a enfatizar los aspectos técnicos o laborales del trabajo –su preocupación principal era el logro de las tareas del grupo y los miembros del grupo eran considerados medios para tal fin.

Las conclusiones a que llegaron los investigadores favorecían fuertemente a los líderes cuyo comportamiento estaba orientado al empleado. Los líderes orientados al empleado se vieron asociados con una alta productividad de grupo y una alta satisfacción en el trabajo. Los líderes orientados a la producción tendieron a estar asociados con la baja productividad del grupo y con una satisfacción menor en el trabajo.

MATRIZ GERENCIAL

Una rejilla de nueve por nueve que describe 81 estilos diferentes de liderazgo.

LA MATRIZ GERENCIAL

Blake y Mouton desarrollaron una representación gráfica de una vista bidimensional del estilo de liderazgo¹⁵. Ellos propusieron una matriz gerencial basada en los estilos de “interés por la gente” de “interés por la producción”, la cual representa esencialmente las dimensiones de la Ohio State sobre la consideración y la estructura de inicio o las dimensiones de Michigan sobre la orientación al empleado o la orientación a la producción.

Con base en los descubrimientos de Blake y Mouton, se encontró que los gerentes se desempeñan mejor en un estilo 9,9, en contraste, por ejemplo, con uno 9,1 (tipo autoritario) o un estilo 1,9 (tipo country club). Desafortunadamente, la matriz ofrece un mejor marco para conceptualizar el estilo del liderazgo que para presentar cualquier nueva información tangible que aclare el predicamento del liderazgo, ya que hay poca evidencia sustancial para adoptar la conclusión de que el estilo 9,9 es más eficaz en todas las situaciones.

LÍDER ORIENTADO AL DESARROLLO

Aquel que valora la experimentación, busca nuevas ideas y genera y pone en práctica el cambio.

LOS ESTUDIOS ESCANDINAVOS

Los tres métodos del comportamiento que acabamos de revisar fueron desarrollados esencialmente entre finales de la década de los cuarenta y principios de la década de los sesenta. Estos métodos evolucionaron durante una época en que el mundo fue un lugar mucho más estable y predecible. En la creencia de que estos estudios no podían captar las realidades más dinámicas de hoy en día, investigadores de Finlandia y Suiza han estado reevaluando la posibilidad de que haya solamente dos dimensiones que capturen la esencia del comportamiento de liderazgo. Su premisa básica es que en un mundo cambiante, los líderes deberían mostrar un comportamiento orientado al desarrollo. Éstos son los líderes que valoran la experimentación, buscan nuevas ideas y generan puestas en práctica el cambio.

La primera evidencia es positiva. Usando muestras de líderes de Finlandia y Suiza, los investigadores han encontrado un fuerte apoyo para el comportamiento del líder orientado al desarrollo como una dimensión separada e independiente. Esto es, los modelos del comportamiento anteriores que se enfocaban en sólo dos comportamientos podrían no captar adecuadamente el liderazgo en la década de los noventa. Además, mientras las conclusiones iniciales deben ser guardadas hasta encontrar más evidencia que las confirme, parece también que los líderes que demuestran un comportamiento orientado al desarrollo tienen más subordinados satisfechos y son considerados más competentes por sus subordinados.

RESUMEN DE LAS TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO

Hemos descrito los intentos más importantes de explicar el liderazgo en términos del comportamiento mostrado por el líder. En general, han tenido un éxito modesto para identificar relaciones consistentes entre los patrones de comportamiento del liderazgo y el desempeño del grupo. Lo que parece faltar es la consideración de los factores situacionales que influyen en el éxito o el fracaso. Por ejemplo, Robert Crandall y Herb Kelleher, han sido líderes eficaces de líneas aéreas y, sin embargo, sus estilos son diametralmente opuestos. ¿Cómo puede ser? La respuesta radica en que American y Southwest son compañías muy diferentes, que operan en diferentes mercados con fuerzas laborales muy distintas. Las teorías del comportamiento no toman esto en consideración. Jesse Jackson es sin duda un líder eficaz de las causas negras en la década de los noventa; pero, ¿su estilo hubiera sido igualmente eficaz en los noventa del siglo pasado? ¡Probablemente no! Las situaciones cambian y los estilos de liderazgo necesitan cambiar con ellos. Por desgracia, los enfoques del comportamiento no reconocen los cambios en las situaciones.

TEORÍAS DE LAS CONTINGENCIAS

Bob Knight, el entrenador de baloncesto varonil de la Universidad de Indiana aplica consistentemente un intenso estilo de liderazgo orientado a la tarea que

intimida a los jugadores, los funcionarios, los medios y los administradores de la universidad. Bob Knight, el altamente exitoso entrenador del equipo de baloncesto de la Universidad de Indiana, en general confirma la creencia de Fiedler de que el estilo de liderazgo de una persona es fijo. El estilo intenso y orientado a la tarea de Knight parece no variar. Regularmente discute con los árbitros e incluso ha llegado a arrojar sillas al piso para protestar por una falta. En una temporada sentó a todos sus abridores durante un juego clave de la conferencia porque no habían practicado lo suficiente. Incluso expulsó del equipo a su propio hijo por violaciones a las reglas.

Sin embargo su estilo funciona con los equipos que recluta en Indiana. Knight tiene una de las marcas de victorias-derrotas más impresionantes que cualquier instructor de baloncesto universitario haya tenido; sin embargo, ¿este mismo estilo funcionaría si Bob Knight fuera un consejero general de las Naciones Unidas o un gerente de proyecto de un grupo de diseñadores de software de Microsoft con doctorado? ¡Probablemente no! Observaciones como ésta han propiciado que los investigadores consideren enfoques más adaptables del liderazgo.

Para aquellos que estudiaban el fenómeno del liderazgo era cada vez más claro que predecir el éxito del liderazgo era más complejo que aislar algunas características o comportamientos preferidos. La imposibilidad de obtener resultados consistentes llevó a enfocarse en influencias situacionales. La relación entre el estilo de liderazgo y la eficacia sugirió que bajo la condición a, el estilo x sería apropiado, mientras que el estilo y sería más adecuado para una condición b, y el estilo z para la condición c. Pero, ¿cuáles fueron las condiciones a, b, c y así sucesivamente? Una cosa era señalar que la eficacia del liderazgo dependía de la situación y otra muy diferente ser capaz de aislar aquellas condiciones situacionales.

No han sido pocos los estudios que traten de aislar los factores situacionales críticos que afectan la eficacia del liderazgo. Por ejemplo, las variables moderadoras populares utilizadas en el desarrollo de las teorías de la contingencia incluyen el grado de estructura de la tarea que se está realizando, la calidad de las relaciones líder-miembro, la posición de poder del líder y la madurez del subordinado.

Varios planteamientos para aislar las variables situacionales clave han probado ser más exitosos que otros y, como resultado de ello, han obtenido mayor reconocimiento. Aquí consideraremos cinco de ellos: el modelo de Fiedler, la teoría situacional de Hersey y Blanchard, la teoría del intercambio de miembro a líder y los modelos de ruta-meta y de participación del líder.

MODELO DE LA CONTINGENCIA DE FIEDLER

La teoría de que los grupos eficaces dependen del ajuste adecuado entre el estilo del líder para interactuar con los subordinados y la medida en la cual la situación da el control y la influencia al líder.

CUESTIONARIO DEL COMPAÑERO DE TRABAJO MENOS PREFERIDO (CTMP)

Un instrumento que se propone medir si una persona es orientada a la tarea o a las relaciones.

EL MODELO DE FIEDLER

El primer modelo amplio de contingencia para el liderazgo fue desarrollado por Fred Fiedler. El modelo de la contingencia de Fiedler propone que el desempeño eficaz de grupo depende del ajuste adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y la medida en la cual la situación le da control e influencia al líder. Fiedler desarrolló un instrumento, el cual llamó cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (CTMP), que se propone medir si una persona es orientada a la tarea o a las relaciones. Además, aisló tres criterios situacionales –las relaciones líder-miembro, la estructura de la tarea y la posición de poder- que él considera pueden ser manipuladas para crear el ajuste adecuado con la orientación al comportamiento del líder. En un sentido, el modelo de Fiedler es resultado de la teoría de las características, ya que el cuestionario CTMP es un examen psicológico simple. Sin embargo, Fiedler va significativamente más allá de las características y de los enfoques del comportamiento al tratar de aislar situaciones, relacionando su medición de la personalidad con su clasificación situacional y prediciendo de este modo la eficacia del liderazgo como una función de ambas.

Esta descripción del modelo de Fiedler es un tanto abstracta. Ahora observemos el modelo más de cerca.

IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO

Fiedler cree que un factor clave en el éxito del liderazgo es el estilo de liderazgo básico del individuo. Por tanto, él empieza por tratar de encontrar qué estilo básico es. Fiedler creó el cuestionario CTMP para este propósito. Contiene 16 objetivos contrastantes (como placentero-placentero, eficiente-ineficiente, abierto-retraído, apoyador-hostil). El cuestionario pide entonces a quienes responden que piensen en todos los compañeros de trabajo que hayan tenido y describan a una persona con la que hayan disfrutado menos trabajando, calificándola en una escala de 1 a 8 para cada uno de los 16 grupos de adjetivos contrarios. Fiedler cree que basándose en las contestaciones a este cuestionario, él puede determinar los estilos básicos de liderazgo de quienes responden. Si el compañero de trabajo menos preferido es descrito en términos relativamente positivos (una alta calificación CTMP), entonces la persona que responde está interesada primeramente en las buenas relaciones personales con este compañero de trabajo. Es decir, si usted describe esencialmente en términos favorables a la persona con la que está menos dispuesta a trabajar, Fiedler lo etiquetaría como orientado a las relaciones. En contraste, si el compañero de trabajo menos

preferido es visto en términos relativamente desfavorables (una baja calificación CTMP), el que responde está interesado primordialmente en la productividad y por tanto será etiquetado como orientado a la tarea. Cerca de 16% de las personas que respondieron se ubicaron en el rango medio. Tales individuos no pueden ser clasificados como orientados a las relaciones u orientados a la tareas y, por tanto, caen fuera de las predicciones de la teoría. El resto clasifica ya sea alto o bajo en el CTMP.

♦ Fiedler asume que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo.

Fiedler asume que el estilo individual de liderazgo es fijo. Como mostraremos en un momento, esto es importante, pues significa que si una situación requiere de un líder orientado a la tarea y la persona en el puesto de liderazgo está orientada a las relaciones, tiene que modificarse la situación o se tiene que quitar al individuo y reemplazarlo si se quiere lograr la eficacia óptima. Fiedler sostiene que el estilo de liderazgo es innato en la persona: ¡usted no puede cambiar su estilo para ajustarse a las situaciones cambiantes!

RELACIONES LÍDER-MIEMBRO

El grado de credibilidad, confianza y respeto que los subordinados tienen con su líder.

ESTRUCTURA DE LA TAREA

El grado en el cual la tarea implica procedimientos.

POSICIÓN DE PODER

Influencia derivada de la posición que ocupa el líder en la estructura formal de la organización; incluye el poder de contratar, despedir, disciplinar, otorgar ascensos y dar incrementos salariales.

DEFINICIÓN DE LA SITUACIÓN Después de que el estilo de liderazgo básico del individuo ha sido evaluado a través del CTMP, es necesario ajustar al líder con la situación. Fiedler ha identificado tres dimensiones de contingencia que, afirma, definen los factores situacionales que determinan la eficacia del liderazgo. Éstas son las relaciones líder-miembro, la estructura de la tarea y la posición de poder.

Éstas se definen como sigue:

1. Relaciones líder-miembro. El grado de credibilidad, confianza y respeto que los subordinados tienen con su líder.
2. Estructura de la tarea. El grado en el cual la tarea del puesto implica procedimientos (esto es, son estructuradas o no estructuradas).

3. Posición de poder. El grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como las contrataciones, los despidos, la disciplina, los ascensos y los incrementos de salario.

El siguiente paso en el modelo de Fiedler consiste en evaluar la situación en términos de estas tres variables de contingencia. Las relaciones líder-miembro pueden ser buenas o malas, la estructura de la tarea puede ser alta o baja y la posición de poder puede ser fuerte o débil.

Fiedler sostiene que mientras mejores sean las relaciones líder-miembro, más altamente estructurado será el trabajo y más fuerte será la posición de poder, más control o influencia tendrá el líder. Por ejemplo, una situación muy favorable (donde el líder tendría una gran cantidad de control) podría involucrar a una gerente de nómina que sea respetada y cuyos subordinados tengan confianza en ella (buenas relaciones líder-miembro), cuyas actividades a ser realizadas –tales como el cálculo de los salarios, la firma de cheques y la elaboración de informes sean específicas y claras (alta estructura de la tarea) y cuyo trabajo proporcione una considerable libertad para recompensar y castigar a sus subordinados (fuerte posición de poder). Por otro lado, una situación desfavorable podría ser un jefe desagradable de un equipo de recaudación de fondos de United Way. En este trabajo, el líder posee muy poco control. En conjunto, al mezclar las tres variables de contingencia, existen potencialmente ocho diferentes situaciones o categorías en las cuales podrían encontrarse los líderes.

AJUSTE DE LOS LÍDERES A LAS SITUACIONES Con el conocimiento del CTMP de un individuo y la evaluación de las tres variables de contingencia, el modelo Fiedler propone ajustarlas para lograr la eficacia máxima del liderazgo.

Basado en su propio estudio de más de 1,200 grupos, en los cuales comparó los estilos de liderazgo orientado a las relaciones versus orientado a la tarea en cada una de las ocho categorías situacionales, Fiedler concluyó que los líderes orientados a la tarea tienden a desempeñarse mejor en situaciones que sean muy favorables para ellos y en situaciones que sean muy desfavorables.

EVALUACIÓN. En resumen, las revisiones de los principales estudios que probaron la validez global del modelo de Fiedler condujeron generalmente a una conclusión positiva. Es decir, hay una evidencia considerable que apoya cuando menos partes sustanciales del modelo²³. Pero se necesitan variables adicionales si un modelo mejorado va a llenar los huecos que quedan. Además, hay problemas con el CTMP y con el uso práctico del modelo que necesitan ser atendidos. Por ejemplo, la lógica que sustenta el CTMP no está bien entendida y los estudios han mostrado que las calificaciones de quien contestan el CTMP no son estables. Asimismo, las variables de contingencia son complejas y difíciles de evaluar por parte de los profesionales. En la práctica, a menudo es difícil determinar qué tan buenas son las relaciones líder-miembro, qué tan estructurada es la tarea y cuánta posición de poder tiene el líder.

TEORÍA DEL RECURSO COGNOSCITIVO

Una teoría del liderazgo según la cual el líder obtiene un desempeño eficaz de grupo primero desarrollando planes, decisiones y estrategias eficaces, y comunicándolos después por medio del comportamiento directivo.

TEORÍA DEL RECURSO COGNOSCITIVO: UNA ACTUALIZACIÓN DEL MODELO DE LA CONTINGENCIA DE FIEDLER Recientemente, Fiedler y un asociado, Joe García, conceptualizaron nuevamente la teoría original del primero, para analizar “algunos errores serios que necesitan ser atendidos”. Específicamente, están interesados en tratar de explicar el proceso por el cual el líder obtiene un desempeño eficaz de grupo. Ellos llaman a esta conceptualización la teoría del recurso cognoscitivo.

Empiezan por hacer dos suposiciones. Primero, los líderes inteligentes y competentes formulan planes, decisiones y estrategias de acción más eficaces que los menos inteligentes y competentes. Segundo, los líderes comunican sus planes, decisiones y estrategias a través del comportamiento directivo. Fiedler y García muestran después cómo la tensión y los recursos cognoscitivos como la experiencia, la posesión y la inteligencia actúan como influencias importantes en la eficacia del liderazgo.

La esencia de la nueva teoría puede ser reducida a tres pronósticos: (1) el comportamiento directivo da como resultado un buen desempeño sólo si se une con gran inteligencia a un ambiente de liderazgo, apoyador y sin tensiones; (2) en situaciones de gran tensión existe una relación positiva entre la experiencia de trabajo y el desempeño; y (3) las habilidades intelectuales de los líderes se correlacionan con el desempeño del grupo en situaciones que el líder percibe como libres de tensión.

Fiedler y García admiten que la información que sustenta la teoría del recurso cognoscitivo está lejos de ser abrumadora; y el limitado número de estudios para probar esta teoría, hasta la fecha, ha generado resultados ambiguos. Es claro que, se necesita más investigación. Sin embargo, dado el impacto que el modelo original de la contingencia de Fiedler del liderazgo tuvo sobre el comportamiento organizacional, la unión de la nueva teoría con el modelo anterior y la introducción de la nueva teoría de las capacidades cognoscitivas del líder como una influencia importante en la eficacia del liderazgo, no debería desecharse la teoría del recurso cognoscitivo.

TEORÍA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL

Una teoría de la contingencia que se enfoca en la disponibilidad de los seguidores.

LA TEORÍA SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

Paul Hersey y Ken Blanchard han desarrollado un modelo de liderazgo que ha obtenido gran cantidad de partidarios entre los especialistas del desarrollo gerencial. Este modelo –llamado teoría del liderazgo situacional- se ha utilizado como un instrumento eficaz de entrenamiento en compañías como las mencionadas en Fortune 500: BankAmerica, Caterpillar, IBM, Mobil Oil Y Xerox; también ha sido ampliamente aceptado en todos los servicios militares. Aunque la teoría ha pasado por una evaluación limitada para probar su validez, la incluimos aquí debido a su amplia aceptación y a su fuerte atracción intuitiva.

El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se enfoca en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual, sostienen Hersey y Blanchard, es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores. Antes de que continuemos, deberíamos aclarar dos puntos: ¿por qué enfocarnos en los seguidores? ¿Qué significa el término disponibilidad?

◆ El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se enfoca en los seguidores.

El énfasis en los seguidores en relación con la eficacia del liderazgo refleja la realidad que constituye el que los seguidores acepten o rechacen al líder. A pesar de lo que el líder haga, la eficacia depende de las acciones de sus seguidores.

Ésta es una dimensión importante que ha sido pasada por alto o menospreciada en la mayoría de las teorías del liderazgo. El término disponibilidad, según lo definen Hersey y Blanchard, se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas específicas.

El liderazgo situacional utiliza las mismas dos dimensiones del liderazgo que Fiedler identificó: comportamientos de tareas y de relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard van un paso más adelante al considerar cada una a sea como alta o baja, y combinarlas en cuatro comportamientos específicos de líder:

Comunicar, vender, participar y delegar. Éstas se describen a continuación:

Comunicar (tarea alta-relación baja). El líder define los papeles y señala a la gente qué, cómo, cuándo y dónde hacer varias tareas. Enfatiza el comportamiento directivo.

Vender (tarea alta-relación alta). El líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.

Participar (tarea baja-relación alta). El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, siendo el principal papel del líder facilitar y comunicar.

Delegar (tarea baja-relación baja). El líder proporciona poca dirección o apoyo.

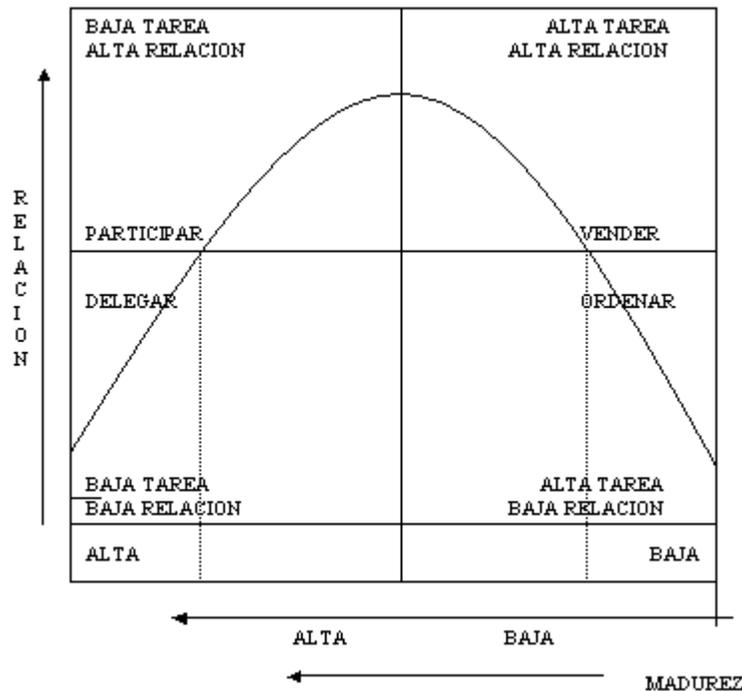
El componente final de la teoría de Hersey y Blanchard es definir cuatro etapas de la disponibilidad del seguidor:

R1. La gente es incapaz y además no está dispuesta o es demasiado insegura para asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni segura.

R2. La gente es incapaz pero está dispuesta a hacer las tareas necesarias de trabajo. Está motivada pero carece actualmente de las habilidades apropiadas.

R3. La gente es capaz pero no está dispuesta o es demasiado aprensiva para hacer lo que el líder quiere.

R4. La gente es capaz y está dispuesta a hacer lo que se le pide.



Por último, llegamos a la pregunta crítica: ¿existe evidencia científica que apoye la teoría del liderazgo situacional? Como se mencionó anteriormente, la teoría ha recibido poca atención por parte de los investigadores, pero con base en la investigación a la fecha, las conclusiones deben ser reservadas. Algunos investigadores proporcionan apoyo parcial para la teoría, en tanto que otros no encuentran sustento para sus suposiciones. Como resultado de esto, debe evitarse cualquier respaldo demasiado entusiasta.

TEORÍA DEL INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO (ILM)

Los líderes crean grupos internos y grupos externos, y los subordinados con el estatus de grupo interno tendrán calificaciones más altas de desempeño, menos rotación y mayor satisfacción con sus superiores.

La teoría del intercambio líder-miembro

Generalmente, las teorías del liderazgo que hemos estudiado hasta este punto han asumido que los líderes tratan a todos sus subordinados de la misma manera. Pero, piense acerca de sus experiencias en grupos. ¿Observó que los líderes a menudo actúan de manera distinta hacia diferentes subordinados? ¿Notó que el líder tendía a tener favoritos, los cuales formaban su “grupo interno”? Si usted respondió “sí” a ambas preguntas, está admitiendo lo que George Graen y sus asociados han observado, lo cual crea la base de su teoría del intercambio lídermiembro.

La teoría del intercambio líder-miembro (ILM) sostiene que debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de sus subordinados. Estos individuos forman el grupo interno o de internos –son de confianza, obtienen una desproporcionada cantidad de atención por parte del líder es más probable que reciban privilegios especiales. Otros subordinados caen dentro del grupo externo. Ellos obtienen menos tiempo del líder, menos recompensas preferidas que éste controla y tienen relaciones superior-subordinado basadas en las interacciones de la autoridad formal.

La teoría propone que al principio de la historia de la interacción entre un líder y un subordinado específico, el primero categoriza implícitamente al subordinado como un “interno” o un “externo” y que esa relación es relativamente estable con el tiempo³⁶. No está claro de qué manera el líder escoge quién cae en cada categoría, pero existe evidencia de que los líderes tienden a escoger a los miembros del grupo interno debido a que tienen características personales (por ejemplo, edad, sexo, actitudes) que son similares a las de él, un nivel de competencia mayor que el de los miembros del grupo externo y/o una personalidad extrovertida.

La teoría ILM predice que los subordinados con el estatus de grupo interno tienen calificaciones más altas de desempeño, menos rotación y mayor satisfacción con sus superiores. La investigación para probar la teoría ILM ha sido generalmente de apoyo. Más específicamente, la teoría y la investigación que la rodean proporcionan evidencia sustancial de que los líderes hacen diferencias entre los subordinados, que estas disparidades están lejos de ser aleatorias que los estatus de grupo interno y de grupo externo están relacionados con el desempeño del empleado y su satisfacción.

TEORÍA DEL CAMINO A LA META

Actualmente, uno de los enfoques más respetados del liderazgo es la teoría del camino a la meta. Desarrollada por Robert House, esta teoría es un modelo de contingencia del liderazgo que extrae los elementos clave de la investigación del liderazgo realizada por la Universidad Estatal de Ohio sobre la estructura inicial y la consideración y la teoría motivacional de las expectativas.

La esencia de la teoría es que la función del líder no consiste en asistir a los seguidores en el logro de sus metas y proporcionarles la dirección y/o apoyo para asegurar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo o de la organización. El término camino a la meta se deriva de la creencia en que los líderes eficaces aclaran el camino para ayudar a sus seguidores a avanzar desde donde están hacia el logro de sus metas de trabajo y hacer más fácil el viaje a lo largo de esta trayectoria reduciendo los obstáculos y peligros.

Teoría del camino a la meta

La teoría acerca de que el comportamiento del líder es aceptable en tanto los subordinados lo vean como una fuente de satisfacción inmediata o satisfacción futura.

De acuerdo con la teoría del camino a la meta, el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados a tal grado que es visto por ellos como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio de satisfacción futura. El comportamiento de un líder es motivacional en la medida en que (1) haga que el subordinado necesite una satisfacción contingente al desempeño eficaz y (2) proporcione la instrucción, la guía, el apoyo y las recompensas que son necesarios para el desempeño eficaz. Para probar estos enunciados, House identificó cuatro comportamientos de liderazgo. El líder directivo permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizarse y da guías específicas de cómo lograr las tareas. Esto es paralelo a la dimensión de la Estructural de Ohio sobre la estructura de inicio. El líder que apoya es amistoso y muestra interés por las necesidades de sus subordinados. Esto es esencialmente sinónimo de la dimensión de la consideración de la Estructural de Ohio. El líder participativo consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión. El líder orientado al logro establece metas de desafío y espera que los subordinados se desempeñen a su nivel más alto. En contraste con el punto de vista de Fiedler sobre el comportamiento del líder, House supone que los líderes son flexibles. La teoría del camino a la meta implica que el mismo líder puede mostrar cualquiera o todos estos comportamientos dependiendo de la situación.

La teoría del camino a la meta propone dos clases de variables situacionales o de contingencia que moderan la relación entre el comportamiento del liderazgo y el resultado, aquellas en el ambiente que están fuera del control del subordinado (estructura de la tarea, el sistema formal de autoridad y el trabajo en grupo) y las

que son parte de las características personales del subordinado (locus de control, experiencia y capacidad percibida).

Los factores ambientales determinan el tipo de comportamiento del líder requerido como un complemento si los resultados del subordinado van a ser maximizados, mientras que las características personales del subordinado determinan la forma en que el ambiente y el comportamiento del líder serán interpretados. De esta forma, la teoría propone que el comportamiento del líder no será eficaz cuando resulte redundante con las fuentes de la estructura ambiental o incongruente con las características del subordinado.

Los siguientes son algunos ejemplos de las hipótesis que han evolucionado a partir de la teoría del camino a la meta:

- ◆ El liderazgo directivo conduce a una mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o de tensión que cuando son altamente estructuradas y bien diseñadas.
- ◆ El liderazgo de apoyo da como resultado niveles altos de desempeño y satisfacción del empleado cuando los subordinados realizan tareas estructuradas.
- ◆ El liderazgo directivo quizás sea percibido como redundante entre los subordinados con alta capacidad a todas luces o con experiencia considerable.
- ◆ Mientras más claras y burocráticas sean las relaciones de autoridad formal, los líderes deberán mostrar comportamientos más tendientes al apoyo y dejar de enfatizar el comportamiento directivo.
- ◆ El liderazgo directivo conducirá a una satisfacción más alta del empleado cuando exista un conflicto sustancial dentro del grupo de trabajo.
- ◆ Los subordinados con un locus de control interno (aquellos que creen que controlan su propio destino) estarán más satisfechos con un estilo participativo.
- ◆ Los subordinados con un locus de control externo estarán más satisfechos con un estilo directivo.
- ◆ El liderazgo orientado al logro incrementará las expectativas de los subordinados de que el esfuerzo conducirá a un alto desempeño cuando las tareas están estructuradas ambiguamente.

La investigación para validar hipótesis como éstas en general es alentadora. La evidencia apoya la lógica que subyace en la teoría. Esto es, el desempeño y la satisfacción del empleado probablemente son influenciados positivamente cuando el líder compensa las cosas que faltan en el empleado o en el ambiente de trabajo.

Sin embargo, el líder que gasta el tiempo explicando tareas cuando éstas son ya claras o cuando el empleado tiene la capacidad y la experiencia para manejarlas

sin interferencia, quizás resulte poco eficaz, ya que el trabajador verá este tipo de comportamiento directivo como redundante o incluso insultante.

¿Qué le depara el futuro a la teoría del camino a la meta? Se ha examinado su marco y parece tener un soporte empírico que va de moderado a alto. Podemos, sin embargo, esperar ver más investigación enfocada a definir y ampliar nuevamente la teoría incorporando variables moderadoras adicionales.

MODELO DE LA PARTICIPACIÓN DEL LÍDER

Una teoría del liderazgo que proporciona una serie de reglas para determinar la forma y la cantidad de la toma de decisiones participativa en diferentes situaciones.

Modelo de la participación del líder.

Allá por 1973, Victor Vroom y Phillip Yetton desarrollaron un modelo de la participación del líder que relacionaba el comportamiento y la participación del liderazgo e la toma de decisiones. Reconociendo que la estructura de la tarea tiene exigencias variadas para actividades rutinarias y no rutinarias, estos investigadores sostenían que el comportamiento del líder debía ser ajustado para que reflejara la estructura de la tarea. El modelo de Vroom y Yetton era normativo: Proporcionaba una serie secuencial de reglas que debían respetarse para determinar la cantidad de participación deseable en la toma de decisiones, según era dictada por diferentes tipos de situaciones. El modelo era un árbol complejo de decisiones que incorporaba siete contingencias (cuya relevancia podía ser identificada mediante opciones “sí” o “no”) y cinco estilos alternativos de liderazgo.

En fecha más reciente, el trabajo de Vroom y Arthur Jago ha dado como resultado la revisión de este modelo. El nuevo modelo conserva los mismos cinco estilos alternativos de liderazgo, pero expande las variables de contingencia a 12, 10 de las cuales son contestadas a lo largo de una escala de cinco puntos.

El modelo supone que cualquiera de los cinco comportamientos podría ser posible en una situación dada: Autocrático I (AI), Autocrático II (AII), Consultivo I (CI), Consultivo II (CII) y de Grupo II (GII):

- ◆ AI. Usted mismo soluciona el problema o toma una decisión usando cualesquiera hechos que tenga a la mano.
- ◆ AII. Usted obtiene la información necesaria de los subordinados y entonces decide la solución al problema. Podría o no decirles acerca de la naturaleza de la situación que enfrenta. Usted busca de ellos únicamente los hechos relevantes no su opinión o consejo.
- ◆ CI. Usted comparte cara a cara el problema con los subordinados relevantes, obtiene sus ideas y sugerencias. Sin embargo la decisión final es suya solamente.

◆ CII. Usted comparte el problema con sus subordinados como un grupo, obteniendo colectivamente sus ideas y sugerencias. Entonces usted toma la decisión que podría o no reflejar la influencia de sus subordinados.

◆ GII. Usted comparte el problema con sus subordinados con grupo. Su meta es ayudarnos a coincidir en una decisión. Sus ideas no tienen un peso mayor que las de los demás.

Vroom y Jago han desarrollado un programa de computadora que corta a través de la complejidad del nuevo modelo. Pero los gerentes aún pueden usar los árboles de decisión para seleccionar su estilo de liderazgo si no encuentran matices finos es decir, cuando el estatus de una variable es lo suficientemente claro como para que una respuesta como “sí” o “no” sea precisa, no hay restricciones críticas severas de tiempo y los subordinados no están geográficamente dispersos.

Las pruebas de la investigación sobre el modelo original de la participación del líder fueron muy alentadoras. Debido a que el modelo revisado es nuevo, su validez todavía necesita ser evaluada. Pero el nuevo modelo es una extensión directa de la versión de 1973 y también es compatible con nuestro conocimiento actual de los beneficios y costos de la participación. Por tanto, en este momento, tenemos muchas razones para creer que el modelo revisado proporciona una guía excelente para ayudar a los gerentes a escoger el estilo de liderazgo más apropiado en diferentes situaciones.

¡ALGUNAS VECES EL LIDERAZGO ES IRRELEVANTE!

De conformidad con el espíritu de la contingencia, queremos concluir esta sección presentando esta idea: la creencia de que algunos estilos de liderazgo siempre serán eficaces sin importar la situación puede no ser verdadera. El liderazgo puede no ser siempre importante. Los datos de numerosos estudios demuestran colectivamente que, en muchas situaciones, cualesquiera comportamientos que muestren los líderes son irrelevantes. Ciertas variables del individuo, del trabajo y de las organizaciones pueden actuar como sustitutos para el liderazgo o neutralizar el efecto del líder para influir en sus subordinados.

Los neutralizadores hacen imposible que el comportamiento del líder marque alguna diferencia en los resultados del subordinado. Niegan la influencia del líder. Los sustitutos, por otro lado, hace la influencia no sólo imposible sino también innecesaria. Actúan como un reemplazo de la influencia del líder. Por ejemplo, características de los subordinados tales como su experiencia, entrenamiento, orientación “profesional” o indiferencia hacia las recompensas organizacionales pueden sustituir, o neutralizar, el efecto del liderazgo. La experiencia y el entrenamiento, por ejemplo, pueden reemplazar la necesidad del apoyo o la capacidad del líder para generar estructura y reducir la ambigüedad de la tarea.

Los puestos que no son inherentemente ambiguos ni rutinarios o que son intrínsecamente satisfactorios podrían imponer pocas exigencias a la variable del liderazgo. Las características organizacionales como las metas explícitas formalizadas, las reglas rígidas y los procedimientos y grupos cohesivos de trabajo pueden reemplazar el liderazgo formal.

Este reconocimiento reciente de que los líderes no siempre tiene un impacto en los resultados de los subordinados no debería sorprendernos. Después de todo, hemos introducido numerosas variables –actitudes, personalidad, capacidad y normas de grupo, por nombrar sólo unas cuantas- que, según se ha documentado, tienen un efecto en el desempeño y la satisfacción del empleado. Sin embargo, quienes apoyan el concepto del liderazgo tienden a dar un peso excesivo en esta variable para explicar y pronosticar el comportamiento. Es demasiado simplista considerar que los subordinados buscan el logro de las metas únicamente gracias al comportamiento de su líder. Es importante, por tanto, reconocer de manera explícita que el liderazgo es tan sólo otra variable independiente de nuestro modelo global del CO. En algunas situaciones, podría contribuir enormemente a explicar la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción del empleado; pero en otras, pudiera no ser muy útil con este fin.

BÚSQUEDA DE UN FUNDAMENTO COMÚN:

El tema del liderazgo ciertamente no carece de teorías. Pero desde una perspectiva de revisión. Tratemos de identificar las similitudes que existen entre las diversas teorías del liderazgo e intentemos determinar qué valor práctico tienen las teorías para su aplicación en las organizaciones.

Un examen más cuidadoso revela que los conceptos de “tarea” y “gente” –con frecuencia expresados en términos más elaborados que tienen sustancialmente el mismo significado- permean la mayoría de las teorías. La dimensión de la tarea recibe este nombre de Fiedler, pero para el grupo de la Estatal de Ohio su nombre es “estructura de inicio”; “liderazgo directivo” para quienes apoyan el camino a la meta; “orientación a la producción” para los investigadores de Michigan, e “interés en la producción” para Blake y Mouton. La dimensión de la gente recibe un trato similar, pasando por alias como liderazgo “de consideración”, “orientado al empleado”, de “apoyo” u “orientado a las relaciones”. Con la excepción obvia planteada por los estudios escandinavos, el comportamiento del liderazgo tiende a verse reducido a dos dimensiones –tarea y gente-, pero los investigadores continúan estando en desacuerdo sobre si las orientaciones son dos fines de un continuo único (usted podría calificar alto en uno u otro pero no en ambos) o dos dimensiones independientes (usted podría calificar alto o bajo en ambos).

Aunque un estudioso bien conocido sostiene que virtualmente toda teoría también ha “luchado con la pregunta de qué tanto debería compartir el poder un líder con sus subordinados en la toma de decisiones”, hay mucho menos apoyo a esta controversia. La teoría del liderazgo situacional y el modelo de la participación del

líder se enfrentan con este tema, pero la dicotomía tarea-gente parece abarcar mucho más.

Los teóricos del liderazgo no están de acuerdo en el tema de si el estilo del líder es fijo o es flexible. Por ejemplo, Fiedler asume la primera postura, mientras que Vroom, Yetton y Jago sostienen la segunda. Como se mencionó previamente, nuestra postura es que ambas son probablemente correctas: dependen de la personalidad del líder. Los altos en automonitoreo tienen más probabilidades de ajustar su estilo de liderazgo a situaciones de cambio que los bajos en automonitoreo. De modo que la necesidad de ajustar la situación al líder a fin de mejorar la relación líder-situación parece ser necesaria únicamente con los individuos de baja introspección.

Con el tiempo, algunas características han probado ser pronosticadores modestos de la eficacia del liderazgo. Pero saber que un gerente posee la inteligencia, la ambición, la seguridad en sí mismo o características similares por ningún medio se aseguraría que sus subordinados podrían ser empleados productivos y satisfechos. La capacidad de estas características para pronosticar el éxito del liderazgo no es tan fuerte.

Los enfoques tarea-gente anteriores (como las teorías de la Estatal de Ohio, Michigan y de la matriz gerencial) también nos ofrecen poca sustancia. La aseveración más audaz que uno puede hacer basado en estas teorías es que los líderes que califican alto en orientación a la gente deberían terminar con empleados satisfechos. La investigación está demasiado mezclada para hacer pronósticos con respecto a la productividad del empleado o el efecto que la orientación a la tarea tiene sobre la productividad y la satisfacción.

La contribución más importante del modelo de Fiedler podría muy bien ser que dio inicio a una investigación más rigurosa para identificar las variables de contingencia en el liderazgo. Si bien este modelo ya no está a la vanguardia de las teorías del liderazgo, diversas variables situacionales que Fiedler identificó originalmente, continúan surgiendo en teorías de la contingencia más recientes.

La teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard es directa, intuitiva, atractiva e importante por su reconocimiento explícito de que la capacidad y la motivación de los subordinados son vitales para el éxito del líder. Sin embargo, a pesar de su amplia aceptación por parte de los profesionales, el sustento empírico mezclado deja a la teoría, cuando menos en este momento, en una situación más especulativa que sustantiva.

La teoría del intercambio líder-miembro considera el liderazgo desde un ángulo diferente. Se enfoca en los grupos internos y externos. Dada la impresionante evidencia de que los empleados del grupo interno tienen un desempeño y una satisfacción más altos que los miembros del grupo externo, la teoría proporciona un conocimiento valioso para predecir el efecto del líder siempre y cuando sepamos si un empleado es un "interno" o un "externo".

Los estudios que pusieron a prueba la versión original de Vroom-Yetton del modelo de la participación del líder fueron de apoyo. Dado que la versión revisada de Vroom-Jago es una extensión sofisticada del modelo original, deberíamos esperar que fuera aún mejor. Pero la complejidad del modelo es una limitación importante para su uso. Con cinco estilos y 12 variables de contingencia, es difícil de usar como una guía cotidiana para gerentes en funciones. Con todo, el liderazgo y la toma de decisiones son temas complejos que requieren procesos complejos. Esperar la aparición de algún modelo fácil pero válido puede ser tan sólo una esperanza. La conclusión importante aquí parece ser que donde encontremos líderes que sigan el modelo, también podríamos esperar encontrar empleados productivos y satisfechos.

Rhonda Fryman es una líder de equipo en la planta de Toyota Motor Manufacturing en Georgetown, Kentucky. Ella ejemplifica la filosofía de Toyota de luchar por crear una atmósfera agradable y de interés con un alto grado de respeto hacia los individuos, lo cual conduce a sus altos niveles de motivación y productividad. En concordancia con los modelos de contingencia, Fryman es una líder eficaz ya que ayuda a su equipo a cumplir sus metas diarias de producción y proporciona dirección y apoyo para lograr las metas de calidad de Toyota.

Finalmente, el modelo del camino a la meta proporciona un marco que explica y predice la eficacia del liderazgo, el cual ha desarrollado una base empírica sólida. Reconoce que el éxito de un líder depende de ajustar su estilo al ambiente en el cual esté colocado, así como a las características de sus seguidores. En una forma limitada, la teoría del camino a la meta valida las variables de contingencia en otras teorías del liderazgo. Por ejemplo, su énfasis en la estructura de la tarea es compatible con el modelo de la contingencia de Fiedler y el modelo de la participación del líder de Vroom y Jago (recuerde su pregunta: ¿está bien estructurado el problema?). El reconocimiento de la teoría del camino a la meta de las características individuales también es compatible con el enfoque de Hersey y Blanchard sobre la experiencia y capacidad de los seguidores.

LOS PLANTEAMIENTOS MÁS RECIENTES DEL LIDERAZGO

Concluimos nuestra revisión de las teorías del liderazgo presentado cuatro planteamientos más recientes del tema. Éstos son una teoría de la atribución del liderazgo, el liderazgo carismático, el liderazgo transaccional versus el transformacional y el liderazgo visionario. Si existe un tema en relación con los planteamientos de esta sección, es que todos ellos dejen de enfatizar la complejidad teórica y observan el liderazgo más como la "persona de la calle" ve el tema.

TEORÍA DE LA ATRIBUCIÓN DEL LIDERAZGO

Ya hemos analizado la teoría de la atribución en relación con la percepción. La teoría de la atribución ha sido utilizada también para ayudar a explicar la percepción del liderazgo.

◆ Los líderes eficaces son considerados generalmente consistentes o inflexibles en sus decisiones.

La teoría de la atribución, como usted recordará, versa sobre la gente que trata de darle un sentido a las relaciones causa-efecto. Cuando algo ocurre, quieren atribuirlo a algo. En el contexto del liderazgo, la teoría de la atribución señala que el liderazgo simplemente es una atribución, que la gente asume acerca de otros individuos. Usando el marco de la atribución, los investigadores han encontrado que la gente caracteriza a los líderes como poseedores de características como inteligencia, personalidad desenvuelta, habilidades verbales vehementes, audacia y determinación, comprensión e industriosisidad⁵³. De igual manera se ha encontrado que, el líder alto-alto (alto tanto en estructura de inicio como en consideración) es consistente con las atribuciones que describen a un buen líder.

Esto es, a pesar de la situación, un estilo de liderazgo alto-alto tiende a ser percibido como lo mejor. A nivel organizacional, el marco de la atribución da razón de las condiciones bajo las cuales la gente usa el liderazgo para explicar los resultados organizacionales. Estas condiciones son los extremos en el desempeño organizacional. Cuando una organización tiene un desempeño ya sea extremadamente negativo o extremadamente positivo, la gente está dispuesta a establecer atribuciones del liderazgo para explicar el desempeño. Esto ayuda a explicar la vulnerabilidad de los directores generales cuando sus organizaciones sufren un severo revés financiero, a pesar de que ellos no tuvieran nada que ver con ello. También explica por qué estos directores tienden a obtener el crédito por los resultados financieros extremadamente positivos, una vez más, a pesar de que no hayan contribuido, a ello en absoluto.

TEORÍA DE LA ATRIBUCIÓN DEL LIDERAZGO

Propone que el liderazgo es simplemente una atribución que la gente hace acerca de otros individuos.

Uno de los temas más interesantes en la bibliografía de la teoría de la atribución del liderazgo es la percepción de que los líderes eficaces son considerados en general como consistentes o inflexibles en sus decisiones. Esto es, una de las explicaciones de por qué Ronald Reagan (durante su primer periodo como presidente) fue percibido como un líder era que él estaba completamente comprometido, resuelto y firme con las decisiones que tomó y las metas que estableció. También puede ayudar a explicar algunas de las críticas dirigidas al presidente Bill Clinton. Muchos lo consideraran falto de carácter en los asuntos y como alguien que continuamente cambia de idea.

TEORÍA DEL LIDERAZGO CARISMÁTICO

Los seguidores hacen atribuciones de capacidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos.

Teoría del liderazgo carismático

La teoría del liderazgo carismático es una extensión de la teoría de la atribución. Señala que los seguidores hacen atribuciones de habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos. Los estudios sobre el liderazgo carismático se han dirigido, en su mayor parte, a identificar aquellos comportamientos que diferencia a los líderes carismáticos de sus contrapartes no carismáticas. Algunos ejemplos de individuos frecuentemente citados como líderes carismáticos incluyen a John F. Kennedy, Martin Luther King, Jr., Walt Disney, Mary Kay Ash (fundadora de Mary Kay Cosmetics), Ross Perot, Steve Jobs (cofundador de Apple Computer), Ted Turner, Lee Iacocca (ex presidente de Chrysler), Jan Carlzon (presidente de SAS Airlines) y el general Norman Schwarzkopf.

Diversos autores han tratado de identificar las características personales de líder carismático. Robert House (conocido por el camino a la meta) identificó tres: extremadamente seguro de sí mismo, dominante y con una fuerte convicción en sus creencias. Warren Bennis, después de estudiar a 90 de los líderes más eficaces y exitosos de Estados Unidos, encontró que ellos poseían cuatro aptitudes en común: tenían una visión o sentido del propósito apremiante; podían comunicar esa visión en términos claros que sus seguidores pudieran identificar rápidamente; demostraban consistencia y enfoque en la realización de su visión, y conocían sus propias fortalezas y las capitalizaban. El análisis más amplio, sin embargo, ha sido el realizado por Conger y Kanungo de la Universidad McGill (McGill University) 60. Entre sus conclusiones, ellos proponen que los líderes carismáticos tienen una meta idealizada que quieren lograr, un fuerte compromiso personal hacia su meta, son percibidos como poco convencionales, son asertivos y seguros de sí mismos, y son tenidos como agentes del cambio radical más que como administradores del statu quo.

Características clave de los líderes carismáticos

1. Confianza en ellos mismos. Tienen una seguridad completa en su juicio y capacidad.
2. Una visión. Esto es una meta idealizada que propone un futuro mejor que el statu quo. Mientras más grande sea la disparidad entre esta meta idealizada y el statu quo, más probable será que los seguidores atribuyan una visión extraordinaria al líder.

3. Capacidad para articular la visión. Son capaces de poner en claro y establecer la visión en términos que sean inteligibles para los demás. Esta articulación demuestra una comprensión de las necesidades de los seguidores y, por tanto, funciona como una fuerza motivadora.

4. Fuertes convicciones acerca de la visión. Los líderes carismáticos se ven a ellos mismos como fuertemente comprometidos y dispuestos a asumir un riesgo personal alto, incurrir en altos costos y comprometerse en el autosacrificio para lograr su visión.

5. Comportamiento que está fuera de lo ordinario. Aquellos con carisma se comprometen en un comportamiento que es percibido como nuevo, no convencional y en contra de las normas. Cuando tienen éxito, estos comportamientos evocan la sorpresa y la admiración en los seguidores.

6. Percibidos como un agente de cambio. Los líderes carismáticos son percibidos como agentes del cambio radical en lugar de cuidadores del statu quo.

7. Sensibles al ambiente. Estos líderes son capaces de realizar evaluaciones realistas de las restricciones del ambiente y de los recursos necesarios para producir el cambio.¹¹

Recientemente la atención ha sido enfocada a tratar de determinar cómo los líderes carismáticos en realidad influyen en los seguidores. El proceso empieza con el líder articulando una visión interesante. Esta visión proporciona un sentido de continuidad a los seguidores al unir el presente con un mejor futuro para la organización. El líder comunica entonces altas expectativas de desempeño y expresa la seguridad de que los seguidores podrán lograrlas. Esto incrementa la autoestima y la seguridad en sí mismo del seguidor. A continuación, el líder transmite, mediante palabras y acciones, un nuevo conjunto de valores y, por su comportamiento, establece un ejemplo para que los seguidores lo imiten.

Finalmente, el líder carismático hace autosacrificios y se compromete en comportamientos no convencionales para demostrar coraje y convicciones acerca de la visión.

Existe un conjunto cada vez más grande de investigaciones que muestra correlaciones impresionantes entre el liderazgo carismático y el alto desempeño y satisfacción entre los seguidores. La gente que trabaja para líderes carismáticos se muestra motivada a hacer un esfuerzo extra, y debido a que les agrada su líder, expresan una mayor satisfacción.

Si el carisma es deseable, ¿pueden aprender las personas a ser líderes carismáticos? ¿O los líderes carismáticos nacen con sus cualidades? Mientras

¹¹ Basado en Conger J. A. y R. N. Kanungo, "Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership", en J. A. Conger y R. N. Kanungo, *Charismatic Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), p. 91.

una pequeña minoría todavía piensa que el carisma no puede ser aprendido, la mayoría de los expertos cree que los individuos pueden ser entrenados para mostrar comportamientos carismáticos y pueden por tanto disfrutar de los beneficios que se obtienen al ser reconocidos como “líderes carismáticos”. Por ejemplo, un grupo de autores propone que una persona puede aprender a ser carismática si sigue un proceso de tres pasos. Primero, un individuo necesita desarrollar el aura de carisma manteniendo una visión optimista; debe usar la pasión como un catalizador para generar entusiasmo; y comunicar con todo el cuerpo, no sólo con palabras. Segundo, un individuo atrae a otros creando una unión que inspire a los demás a seguirlo. Y tercero, el individuo desarrolla el potencial de los seguidores llegando a sus emociones. Este enfoque parece funcionar como lo evidencian los investigadores que han tenido éxito en lograr realmente que los estudiantes universitarios de negocios “actúen” carismáticamente⁶⁵. Se enseñó a los estudiantes a articular una meta, comunicar altas expectativas de desempeño, mostrar seguridad en la capacidad de los subordinados para cumplir con esas expectativas, y a mostrar empatía con las necesidades de sus subordinados: aprendieron a proyectar una presencia poderosa, segura y dinámica; y practicaron usar un tono de voz cautivador y atractivo. Para capturar aún más las dinámicas y la energía del carisma, se entrenó a los líderes para que evocaran características carismáticas no verbales. Alternaron entre caminar y sentarse en los filos de los escritorios, inclinarse hacia el subordinado, mantener el contacto visual, mostrar posturas relajadas y expresiones faciales animadas. Los investigadores encontraron que estos estudiantes pudieron aprender cómo proyectar el carisma. Además, los subordinados de estos líderes tuvieron un desempeño más alto de la tarea, del ajuste al puesto y de ajuste con el líder y el grupo que los subordinados que trabajaron bajo grupos dirigidos por líderes no carismáticos.

Una última palabra sobre este tema: el liderazgo carismático podría no siempre ser necesario para lograr altos niveles de desempeño del empleado. Sería más apropiado cuando la tarea del seguidor tuviera un componente ideológico. Esto podría explicar por qué, cuando los líderes carismáticos emergen, es más probable que se den en política, religión, en tiempos de guerra o cuando una compañía está introduciendo un producto radicalmente nuevo o enfrentando una crisis que amenaza su existencia. Tales condiciones tienden a involucrar intereses ideológicos. Franklin D. Roosevelt ofreció la visión de sacar a los estadounidenses de la gran depresión. Steve Jobs logró una lealtad y un compromiso resueltos de su personal técnico que supervisó en Apple Computer durante finales de la década de los setenta y principios de los ochenta al articular una visión de computadoras personales que cambiarían drásticamente la manera en que la gente vivía. El estilo descortés y apasionado, la absoluta confianza en sus tropas y una visión de la victoria total sobre Iraq del general “Stormin Norman” (Normal el Tormentoso) Schwarzhopf hicieron de él un héroe del mundo libre después de la Operación Tormenta del Desierto en 1991. Los líderes carismáticos, de hecho, podrían volverse una desventaja para una organización una vez que la crisis y la necesidad del cambio drástico se reducen. ¿Por qué? Debido a que entonces la abrumadora seguridad en sí mismo del líder carismático a menudo se vuelve una

desventaja. Él o ella es incapaz de escuchar a otros, no está a gusto cuando es desafiado por subordinados agresivos y comienza a desarrollar una creencia injustificable de su “certeza” en los temas. El estilo carismático de Phillippe Kahn, por ejemplo, fue un activo durante los años de rápido crecimiento de la compañía de software-base de datos Borland International. Pero el director general se volvió un pasivo a medida que la compañía maduraba. Su estilo dictatorial, arrogancia e imprudencia al tomar decisiones puso el futuro de la compañía en riesgo.

EL LIDERAZGO TRANSACCIONAL VERSUS EL TRANSFORMACIONAL

La corriente final de investigación que tocaremos es de interés reciente para diferenciar a los líderes transformacionales de los transaccionales. Como usted verá debido a que los líderes transformacionales también son carismáticos, hay un traslape entre este tema y nuestro análisis anterior sobre el liderazgo carismático.

LÍDERES TRANSACCIONALES

Individuos que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas aclarando los papeles y los requerimientos de la tarea.

LÍDERES TRANSFORMACIONALES

Individuos que proporcionan consideración individualizada y estimulación intelectual, y además poseen carisma.

La mayoría de las teorías del liderazgo presentadas en este capítulo –por ejemplo, los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, el modelo de Fiedler, la teoría del camino a la meta y el modelo de la participación del líder- se refieren a los líderes transaccionales. Esta clase de líder guía o motiva a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los papeles y los requerimientos de la tarea. También hay otro tipo de líder que inspira a sus seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización, quien es capaz de tener un profundo y extraordinario efecto en sus seguidores. Éstos son líderes transformacionales como Leslie Wexner, de la cadena al menudeo The Limited y Jack Welch, de General Electric. Ellos ponen atención a los intereses y necesidades de desarrollo de sus seguidores: cambian la conciencia de los seguidores sobre los temas ayudándolos a ver los viejos problemas de nuevas formas; y son capaces de emocionar, despertar e inspirar a los seguidores para poner un esfuerzo extra para lograr las metas del grupo.

El liderazgo transaccional y el transformacional no deberían, sin embargo, ser vistos como métodos opuestos para lograr que se hagan las cosas. El liderazgo transformacional se desarrolla por encima del liderazgo transaccional: produce niveles de esfuerzo y desempeño subordinados que van más allá de lo que ocurriría con un enfoque transaccional solamente. Por otra parte, el liderazgo transformacional es más que carisma. “El [líder] puramente carismático podría querer que los seguidores adoptaran la visión del mundo carismático y no ir más

allá; el líder transformacional tratará de mezclar en los seguidores la capacidad de cuestionar no sólo los puntos de vista ya establecidos sino de vez en cuando aquellos establecidos por el líder”.

La evidencia que sustenta la superioridad del liderazgo transformacional sobre la variedad transaccional es abrumadoramente impresionante. Por ejemplo, numerosos estudios con oficiales estadounidenses, canadienses y alemanes mostraron, en todo nivel, que los líderes transformacionales fueron evaluados como más eficaces que sus contrapartes transaccionales. Y los gerentes de Federal Express quienes según sus seguidores, exhibían más liderazgo transformacional fueron evaluados por sus supervisores inmediatos como altos realizadores y con mayores posibilidades de ascenso. En resumen, la evidencia total indica que el liderazgo transformacional esta más fuertemente correlacionado con tasas menores de rotación, alta productividad y más alta satisfacción del empleado que el liderazgo transaccional.

CARACTERÍSTICAS DE LOS LÍDERES TRANSACCIONALES Y TRANSFORMACIONALES

LÍDER TRANSACCIONAL

Recompensa contingente. Contrata el intercambio de esfuerzo por recompensas, promete recompensas por el buen desempeño, reconoce los logros.

Gerencia por excepción (activo). Observa y busca las desviaciones de las reglas y los estándares, realiza acciones correctivas.

Gerencia por excepción (pasiva). Interviene solamente si no se cumplen los estándares. Laissez-Faire: Renuncia a las responsabilidades, evita tomar decisiones.

LÍDER TRANSFORMACIONAL

Carisma. Proporciona visión y sentido de la misión, involucra el orgullo, obtiene respeto y confianza.

Inspiración. Comunica altas expectativas, utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes de manera simple.

Estimulación intelectual. Promueve la inteligencia, la racionalidad y la cuidadosa solución de problemas.

Consideración individualizada. Proporciona atención personalizada, trata a cada empleado individualmente, instruye, aconseja.¹²

LIDERAZGO VISIONARIO

La capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o unidad organizacional que traspone las fronteras del presente y lo mejora.

LIDERAZGO VISIONARIO

El término visión fue recurrente a lo largo de nuestro análisis del liderazgo carismático, pero el liderazgo visionario va más allá del carisma. En esta sección, revisaremos recientes revelaciones acerca de la importancia del liderazgo visionario.

El liderazgo visionario se sustenta en la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o unidad organizacional que traspone las fronteras del presente y lo mejora. Esta visión, si es adecuadamente seleccionada y puesta en práctica, posee tanta energía que “en efecto enciende el futuro al poner en juego las habilidades, talentos y recursos para que ocurra”.

Una revisión de varias definiciones encuentra que una visión difiere de otras formas de dirección de diferentes maneras: “Una visión contiene imágenes claras y precisas que ofrecen una forma innovadora de mejorar, que reconoce y toma como base las tradiciones y se conecta con las acciones que la gente puede realizar para llevar a cabo el cambio. La visión llega hasta las emociones y la energía de la gente. Articulada de manera apropiada, una visión crea el entusiasmo que la gente tiene para los eventos deportivos y otras actividades de recreación, trayendo la energía y el compromiso al lugar de trabajo”.

La defensa a favor del liderazgo visionario ha sido realizada por muchos escritores. Por ejemplo: “La organización del siglo XXI demanda virtualmente el liderazgo visionario. No puede funcionar sin él, pues una organización dominada por el cambio tecnológico acelerado, con un personal diverso, una mezcla multicultural de los trabajadores altamente inteligentes, que enfrenta la complejidad global, un vasto caleidoscopio de necesidades de clientes individuales y las incesantes demandas de múltiples constituyentes, simplemente se autodestruiría si no contara con un sentido común de la dirección”. Otro escritor sostiene que la visión es “el pegamento que une a los individuos en un grupo con una meta común... cuando es compartida por los empleados, puede mantener a una compañía completa moviéndose hacia delante de cara a las dificultades, capacitando e inspirando a líderes y empleados por igual”.

¹² B. M. Bass, “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision”, *Organizational Dynamics*, Invierno de 1990, p. 22. American Management Association, Nueva York.

Una encuesta de 1,500 líderes veteranos, 870 de ellos directores generales de 20 diferentes países, dan fe adicionalmente de la importancia creciente del liderazgo visionario⁸⁰. Se pidió a estos líderes que describieran las características clave a los talentos deseables para un director general del año 2000. La característica dominante más frecuentemente mencionada fue que el director debía transmitir un “fuerte sentido de la visión”. En total, 98% de ellos calificaron esta característica como “la más importante”. Otro estudio contrastó 18 compañías visionarias con 18 compañías comparables no visionarias durante un periodo de 65 años. Se encontró que las compañías visionarias habían sobrepasado al grupo comparado seis veces de acuerdo con los criterios financieros estándar y sus acciones sobrepasaron el mercado general 15 veces.

Las propiedades clave de una visión parecen ser posibilidades inspiradoras que están centradas en el valor, son realizables y poseen imágenes y articulación superiores. Las visiones deben ser capaces de crear posibilidades que sean inspiradoras, únicas y que ofrezcan un nuevo orden que pueda producir un distintivo organizacional. Una visión puede fracasar si no ofrece una visión perspectiva del futuro que sea clara y demostrablemente mejor para la organización y sus miembros. Las visiones deseables ajustan los tiempos con las circunstancias y reflejan la singularidad de la organización. La gente en la organización también debe creer que la visión se puede lograr. La visión debe ser percibida como desafiante y sin embargo posible. Las visiones que tienen una clara articulación e imágenes poderosas son más fácilmente abrazadas y aceptadas.

¿Cómo son las visiones? Por lo general es más fácil hablar de ellas que realmente crearlas, pero aquí hay algunos ejemplos: “Ser la única fuente proveedora de software para la industria de servicios financieros”. “Ser la compañía líder de capital afroamericano en relaciones promocionales y públicas en Estados Unidos”. “Ser el productor con mayor respuesta para el cliente en acondicionamiento de interiores para automóviles en Norteamérica”. Aquí hay algunos ejemplos adicionales específicos a las organizaciones. Walt Disney reinventó él sólo la idea de un parque de diversiones cuando escribió su visión de Disneylandia a principios de la década de los cincuenta. Rupert Murdoch fue una de las primeras personas en ver el futuro de la industria de la comunicación al combinar el entretenimiento con los medios de difusión. A través de su corporación de noticias, Murdoch ha integrado exitosamente una red de transmisión, estudios de cine, publicidad y distribución global por satélite. La visión de Mary Kay Ash de mujeres empresarias que venden productos para mejorar su propia imagen dio gran impulso a su compañía de cosméticos. El director general de Scandinavian Airlines, Jan Carlzon, utilizó la noción de “50,000 momentos diarios de la verdad” para mostrar el énfasis que se daba al servicio al cliente.

Carlzon quería que todo empleado se asegurara de que cada "momento de la verdad" –aquellos cuando los clientes están en contacto con los empleados- fuera una experiencia positiva para los clientes de SAS. H. Wayne Huizenga, quien empezó recolectando basura con un camión viejo destartado, vio el potencial

que había en los desechos y creó Waste Management (ahora WMX). Luego Huizenga compró una pequeña cadena de tiendas de video de Dallas, vio que el futuro estaba en las grandes tiendas y transformó la pequeña cadena en Blockbuster Video (ahora parte de Viacom). Steve Jobs creó una visión para Apple Computer, la cual dio energía a los empleados en torno a la idea de construir no sólo computadoras, sino cambiar drásticamente el mundo. Actualmente Charles Schwab está tratando de redefinir los servicios financieros combinando precios de descuento con amplias ofertas.

¿Qué habilidades muestran los líderes visionarios? Una vez que la visión es identificada, estos líderes parecen tener tres cualidades que están relacionadas con la eficacia en sus papeles de visionarios.

La primera es la capacidad para explicar la visión a los otros. El líder necesita poner en claro la visión en términos de las acciones y objetivos requeridos mediante una clara comunicación oral y escrita. La mejor visión probablemente será poco eficaz si el líder no es un fuerte comunicador. Ronald Reagan –llamado “el gran comunicador”- utilizó sus años de experiencia en la actuación para ayudarse a articular una simple visión de su presidencia: un regreso a tiempos más felices y más prósperos a través de menos gobierno, menos impuestos y un ejército más fuerte.

La segunda habilidad necesaria consiste en ser capaz de expresar la visión no sólo verbalmente sino a través del comportamiento del líder. Esto requiere comportarse en formas que continuamente transmitan y refuercen la visión. Herb Kelleher, de Southwest Airlines, vive y respira su compromiso de servicio al cliente. Es famoso dentro de la compañía por auxiliar, cuando es necesario, al ingreso de los pasajeros, cargar el equipaje, sustituir a las azafatas y hacer cualquier otra cosa para que la experiencia del cliente sea más placentera.

La tercera habilidad es ser capaz de extender la visión a diferentes contextos de liderazgo. Ésta es la capacidad de secuenciar las actividades para que la visión pueda ser aplicada en una variedad de situaciones. Por ejemplo, la visión tiene que ser tan significativa para la gente de contabilidad como para aquellos de mercadotecnia, y tanto para los empleados de Praga como para los de Pittsburgh.

Herb Kelleher, ejecutivo en jefe de Southwest Airlines, posee las tres cualidades que hacen eficaz a un líder visionario. Primero, como un fuerte comunicador, él articula su visión dando a los clientes un servicio excelente incitando a los empleados a que ayuden siempre y en cualquier lugar que se les necesite. Segundo, como se muestra aquí, él refuerza su visión al cooperar en la ayuda. Y tercero, él es capaz de extender su visión a todos los empleados, ya sea que se trate de un piloto, una azafata, un maletero o un vendedor de boletos.

1.4 TEMAS CONTEMPORÁNEOS SOBRE LIDERAZGO

¿Las mujeres y los hombres utilizan estilos diferentes de liderazgo? Si es así, ¿es un estilo inherentemente superior al otro? ¿Qué demandas particulares hacen los equipos a los líderes? ¿De qué manera está afectando la actual popularidad de facultar a la forma en que los gerentes dirigen? Puesto que los líderes no son líderes a menos que tengan seguidores, ¿qué pueden hacer los gerentes para hacer que los empleados sean seguidores más eficaces? ¿Cómo afecta la cultura nacional a la elección del estilo de liderazgo? ¿Hay una base biológica del liderazgo? ¿Hay una dimensión moral del liderazgo?

En esta sección, atenderemos brevemente estos siete temas de actualidad sobre liderazgo.

Sexo: ¿dirigen los hombres y las mujeres de forma diferente? Una extensa revisión de la bibliografía sugiere dos conclusiones en relación con el sexo y el liderazgo. Primero, las similitudes entre los hombres y las mujeres tienden a ser más que las diferencias. Segundo, las diferencias parecen ser que las mujeres prefieren un estilo de liderazgo más democrático, mientras los hombres se sienten más a gusto con un estilo directivo.

Las similitudes entre los líderes hombres y mujeres no deberían resultar sorprendentes. Casi todos los estudios que versan sobre este tema han considerado los puestos gerenciales como sinónimos del liderazgo. Así, las diferencias obvias de sexo entre la población en general tienden a no ser evidentes debido a la elección individual de la carrera y a la selección de las organizaciones. Así como las personas que escogieron carreras en la ejecución de la ley o en la ingeniería civil tienen mucho en común, los individuos que escogen carreras gerenciales también tienden a tener características comunes. Las personas con características asociadas con el liderazgo –como inteligencia, seguridad y sociabilidad- tienen más probabilidades de ser consideradas como líderes y alentadas a seguir carreras donde puedan ejercer el liderazgo. Esto es verdad a pesar de su sexo. De igual manera, las organizaciones tienden a reclutar y promover personas dentro de posiciones de liderazgo que proyecten atributos de liderazgo. El resultado es que, a pesar de su sexo, aquellos que logran posiciones de liderazgo formal en las organizaciones tienden a ser más parecidos que diferentes.

A pesar de la conclusión previa, los estudios indican algunas diferencias en los estilos inherentes de liderazgo entre las mujeres y los hombres. Las mujeres tienden a adoptar un estilo de liderazgo más democrático. Alientan la participación, comparten el poder y la información y tratan de incrementar el valor propio de sus seguidores. Prefieren dirigir mediante la inclusión y apoyarse en su carisma, experiencia, contactos y habilidades interpersonales para influir en los demás. Por otro lado, es más probable que los hombres usen un estilo directivo de órdenes y control. Confían en la autoridad formal de su posición para su base de influencia. Sin embargo, en concordancia con nuestra primera conclusión, estos hallazgos,

necesitan ser calificados. La tendencia de los líderes femeninos a ser más democráticos que los masculinos disminuye cuando las mujeres están en puestos dominados por los hombres. Aparentemente, las normas de grupo y los estereotipos masculinos de los líderes prevalecen sobre las preferencias personales, de modo que la mujer abandona su estilo femenino en tales puestos y actúa de manera más autocrática.

Dado que históricamente los hombres han tenido la gran mayoría de posiciones de liderazgo en las organizaciones, resulta tentador suponer que la existencia de las diferencias mencionadas entre hombre y mujeres funcionaría automáticamente a favor de los hombres. No es así. En las organizaciones de hoy en día, la flexibilidad, el trabajo de equipo, la confianza y el compartir la información está reemplazando las estructuras rígidas, el individualismo competitivo, el control y el secreto. Los mejores gerentes escuchan, motivan y proporcionan apoyo a su gente. Y muchas mujeres parecen hacer esas cosas mejor que los hombres.

Como un ejemplo específico, el uso extendido de los equipos interfuncionales en las organizaciones significa que los gerentes eficaces deben volverse diestros negociadores. Los estilos de liderazgo que por lo general usan las mujeres las hacen mejores negociadora, pues resulta menos probable que enfoquen su atención en las ganancias, las pérdidas y la competencia, como hacen los hombres. Tienden a tratar las negociaciones en el contexto de una relación continua: ponen un gran esfuerzo tratando de que la otra parte sea un ganador a sus propios ojos y a los de los demás.

PROPORCIONAR EL LIDERAZGO AL EQUIPO

El liderazgo está ocupando un lugar cada vez más importante dentro del contexto del equipo. A medida que los equipos crecen en popularidad, el papel del líder al guiar a los miembros del equipo adquiere una mayor importancia. Y el papel del líder de equipo es diferente del papel tradicional de liderazgo realizado por supervisores de primera línea. J. D. Bryant, un supervisor de la planta de Texas Instruments en Forest Lane, Dallas, se dio cuenta de ello. Un día se encontraba supervisando felizmente un personal de 15 ensambladores de circuitos integrados. El siguiente día se le informó que la compañía estaba incorporando el sistema de los equipos y que él se volvería un “facilitador”. “Se supone que debo enseñar a los equipos todo lo que sé y luego debo permitirles tomar sus propias decisiones”, dijo. Confundido acerca de su nuevo papel, admitió: “No había ningún plan claro sobre lo que se suponía que debía hacer”. En esta sección, consideramos el reto de ser un líder de equipo, revisamos los nuevos papeles que asumen los líderes de equipo y ofrecemos algunos consejos de cómo incrementar la probabilidad de que usted se desarrolle eficazmente en este puesto. A muchos líderes no se les prepara para manejar el cambio hacia los equipos.

Como un prominente consultor señaló: “Aun el más capaz de los gerentes tienen problemas al hacer la transición debido a que todas las cosas tipo órdenes y control que se les estimuló a hacer antes, ahora ya no son apropiadas. No hay

razón para tener alguna habilidad o sentido de esto”. Este mismo consultor estimó que “probablemente 15% de los gerentes son líderes naturales de equipo; otro 15% podría nunca dirigir a un equipo porque va contra su personalidad. [Son incapaces de sacrificar su estilo dominante por el bien del equipo]. Después viene ese enorme grupo que está a la mitad: el liderazgo no les es natural, pero pueden aprenderlo”.

Entonces el reto para la mayoría de los gerentes es aprender cómo volverse líderes eficaces de equipo. Tienen que aprender habilidades como la paciencia para compartir información, confiar en los demás, delegar autoridad y saber cuándo intervenir. Los líderes eficaces han dominado el difícil acto de equilibrio de saber cuándo dejar solos a sus equipos y cuándo intervenir. Los nuevos líderes de equipo podrían tratar de retener demasiado control en un momento en que los miembros del equipo necesitan más autonomía, o bien podrían abandonar a sus equipos en momentos en que los equipos necesitarían más apoyo y ayuda. Un estudio reciente de 20 empresas que se habían reorganizado a sí mismas en torno equipos encontró ciertas responsabilidades comunes que los líderes tenían que asumir. Éstas incluían la instrucción, la facilitación, el manejo de problemas de disciplina, la revisión del desempeño de equipo/individual, el entrenamiento y la comunicación. Muchas de estas responsabilidades se aplican a los gerentes en general. Una manera más significativa de describir el trabajo de los líderes de equipo es concentrarse en dos prioridades: manejar las fronteras externas del equipo y facilitar el proceso de equipo. Hemos dividido estas prioridades en cuatro papeles específicos.

Primero, los líderes de equipo son un medio de comunicación con los constituyentes externos. Esto incluye a la alta dirección, otros equipos internos, cliente y proveedores. El líder representa al equipo ante otros constituyentes, asegura los recursos necesarios, pone en claro las expectativas que tienen los demás respecto al equipo, reúne información del exterior y comparte ésta con los miembros del equipo.

Segundo, los líderes del equipo son solucionadores de problemas. Cuando los equipos enfrentan problemas y solicitan ayuda, los líderes organizan reuniones y tratan de ayudar a resolverlos. Esto raramente se relaciona con temas técnicos o de operación, ya que típicamente los miembros del equipo saben más acerca de las tareas a realizarse que el líder del equipo. La manera como el líder puede contribuir más es haciendo preguntas penetrantes, ayudando al equipo a hablar sobre los problemas y consiguiendo los recursos necesarios de los constituyentes externos. Por ejemplo, cuando un equipo de una compañía aeroespacial experimentó la falta de mano de obra, su líder asumió la responsabilidad de conseguir más personal. Presentó el caso del equipo ante la alta dirección y consiguió la aprobación por medio del departamento de recursos humanos de la compañía.

Tercero, los líderes de equipo son administradores de conflictos. Cuando surgen desacuerdos, ellos ayudan a procesar el conflicto. ¿Cuál es la fuente del conflicto?

¿Quién está involucrado? ¿Cuáles son los puntos? ¿Qué soluciones están disponibles? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada una? Al hacer que los miembros del equipo enfrenten preguntas como éstas, el líder minimiza los aspectos problemáticos de los conflictos internos del equipo.

Finalmente, los líderes de equipo son instructores. Ponen en claro las expectativas y los papeles, enseñan, ofrecen apoyo, alientan y hacen lo que sea necesario para ayudar a los miembros del equipo a mejorar su desempeño en el trabajo.

FACULTACIÓN

Poner a los empleados a cargo de lo que hacen.

DIRIGIR A TRAVÉS DE LA FACULTACIÓN

Durante la década pasada se ha ido desarrollando una tendencia importante que tiene implicaciones inmensas para el liderazgo. Esta tendencia consiste en que los gerentes adopten la facultación. De manera más específica, a los gerentes se les ha señalado que los líderes eficaces comparten el poder y la responsabilidad con sus empleados. El papel de facultar que tiene el líder consiste en mostrar confianza, proporcionar una visión, remover barreras que bloqueen el desempeño, ofrecer aliento, motivar e instruir a los empleados. La lista de compañías que han saltado a la “carreta de la facultación” incluye corporaciones mundiales tan famosas como General Electric, Intel, Ford, Saturn, Scandinavian Airline Systems, Harley-Davidson, Goodyear y Conrail. Muchas han introducido la facultación como parte de sus esfuerzos corporativos para poner en práctica la Administración de la Calidad Total.¹³

¹³ <http://uva.anahuac.mx/diplanes/modulos/mod4/pdf/liderazgo.pdf> Febrero 2004

2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación organizacional se compone de un sinnúmero de elementos, tanto internos como externos, que desarrollándolos, constituyen la plataforma de proyección de la imagen en una forma eficiente.

2.1 FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

- ¿Qué es la comunicación? La comunicación es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro u otros, informaciones, sentimientos y vivencias. En toda comunicación tiene que haber un emisor, un mensaje y un receptor.
- ¿Cómo nos comunicamos? Cuando hablamos de seres vivos, no nos referimos tan sólo a los humanos, ya que desde los insectos hasta los grandes mamíferos tienen dicha facultad, siendo el hombre el único ser que puede comunicarse por vía oral; mientras que los demás, lo hacen por sonidos (pájaros, cuadrúpedos, delfines, ballenas), fricción de elementos de su cuerpo (grillos, chicharras) o por acción (formación de vuelo de las abejas, posición del cuerpo de perros o venados, formación de nado de los peces). Los mamíferos, incluido el hombre también tienen la característica de comunicarse por el tacto (contacto corporal).

2.2 TIPOS DE COMUNICACIÓN

- Auditiva: Es la comunicación desarrollada a través de sonidos producidos por el emisor.
- Visual: Consiste en la comunicación que el receptor percibe por la vista.
- Táctil: Se considera aquella donde el emisor y el receptor entran en contacto físico.

2.3 FORMAS DE COMUNICACIÓN

- Directa: Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor o receptores en forma personal, con o sin ayuda de herramientas. Es llamada también comunicación boca-oído. Hablar frente a frente, charlas, conferencias, etc.)
- Indirecta: Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. La comunicación indirecta puede ser personal o colectiva.
- Indirecta/personal: Se desarrolla con la ayuda de una herramienta o instrumento (hablar por teléfono, enviar una comunicación impresa, radioaficionados, correo electrónico, chat por internet, etc.)

- Indirecta/colectiva: El emisor se comunica con un grupo de receptores ayudado por una herramienta o instrumento (periódicos, televisión, radio, cine, libros, página web, videos, etc.). Se le conoce también como comunicación social o de masas.

EL MENSAJE

En toda comunicación el emisor proyecta un mensaje que es recibido por el receptor. Esta es la trilogía de la comunicación.

EMISOR à MENSAJE à RECEPTOR

En el momento de recibir el mensaje, el receptor inicia un proceso mental por el cual lo decodifica y toma una actitud, sea de reacción o de asimilación. Aquí se inicia la gran diferencia entre el animal y el hombre.

LA CARGA EMOCIONAL

En todo mensaje, el emisor proyecta un carga emocional, la cual puede ser considerada como simpática, apática o empática.

LA PERCEPCIÓN

La gran diferencia entre el animal y el hombre en cuanto a la comunicación se refiere, es que el ser humano además de recibir la comunicación, la percibe y la discierne. Es decir, la asimila y, de acuerdo a los estereotipos, prejuicios y cargas emocionales, crea una actitud frente a ella, después de lo cual proyecta la respuesta o la retroalimenta. Es la diferencia entre venir y mirar, oír y escuchar o tocar y palpar.

PRINCIPIOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La Comunicación Organizacional o Corporativa es el conjunto de mensajes que una institución (empresa, fundación, universidad, ONG, etc.) proyecta a un público determinado (Público/target) a fin de dar a conocer su misión y visión, y lograr establecer una empatía entre ambos.

La Comunicación Corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

PROCESO DE COMUNICACIÓN: LA FORMULA DE LASSWELL

Lasswell presentó 6 preguntas para ayudar a entender lo esencial del proceso de la comunicación:

1. ¿Quién? Fuente/Origen del mensaje
2. ¿Qué dice? Símbolos verbales y no verbales que constituyen el mensaje
3. ¿En qué canal? Selección de la transmisión de la información (hablada, escrita, etc.)
4. ¿A quién? Receptor internacional o no internacional del mensaje
5. ¿A efecto de qué? ¿Por qué? ¿Es el mensaje interpretado con exactitud y se actúa en forma adecuada?
6. ¿Cuándo? En qué momento se realiza la comunicación

La percepción comunicacional

En la comunicación corporativa, la percepción que tenga el público es uno de los más importantes, ya que de ello depende la comprensión y la actitud que tomará, lo cual repercutirá en la respuesta al mensaje y la forma de retroalimentación que generará.

Los paradigmas

Son elementos de referencia, dados por la visión y la misión de la empresa, que tienen que conocer todos los trabajadores, desde los niveles de tomas de decisión hasta los trabajadores de nómina diaria, para comprender cuál es el objetivo, las metas y las tareas que desarrollan. Para el capitán de un barco, el objetivo es puerto; el paradigma, el faro que lo conducirá seguro al objetivo.

La Pirámide comunicacional

Estructuralmente, la empresa se representa como una pirámide. En la cúspide, está el presidente; en la base, los trabajadores de nómina diaria. A ésta, hay que sobreponerle la comunicacional, que estaría representada por una pirámide invertida, ya que la presidencia conoce absolutamente todo de la empresa, mientras que el trabajador sólo sabe que tiene que barrer el piso. ¿Cómo mejorar esa comunicación? Estableciendo canales de comunicación de doble vía.

El público/target

Es el conjunto de personas a quienes van dirigidos los mensajes. Estos pueden ser definidos como internos y externos.

PÚBLICO INTERNO

Es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas a ella. En el caso de una empresa, el público interno está conformado por accionistas, directivos, empleados, trabajadores, contratistas, proveedores, distribuidores, etc.

PUBLICO INTERNO

El público externo está determinado por las personas que tienen alguna relación con la institución, se esta geográfica, de producto o de servicio.

LA COMUNICACIÓN EFICIENTE

Una comunicación eficiente está basada en el establecimiento de un puente donde el emisor tenga detectado el objeto, el lenguaje y el contenido correcto, conociendo previamente quién es el receptor y previendo cuál será su feedback (hacer las cosas correctas correctamente).

La comunicación corporativa eficiente se basa en dos escenarios fundamentales:

- La estructura de una buena política de comunicación, donde se identifican los puntos de partida reconocidos, el establecimiento de estándares de calidad en la proyección y una coordinación para integrar toda la comunicación que se proyecta.
- Unas características específicas de la campaña, donde se identifican los elementos relacionados con el análisis del problema, el desarrollo de la estrategia comunicacional, los planes de implantación y el cálculo de la efectividad del programa de comunicación corporativa.¹⁴

¹⁴ <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/invest/opera.htm> Diciembre 2003

3. MANEJO DE CONFLICTOS

3.1 CONCEPTO

El conflicto interpersonal en las organizaciones no es necesariamente malo o destructivo y tampoco los mediadores deben tratar siempre de eliminarlo o reducirlo. En muchos casos, las diferencias interpersonales, la competencia, la rivalidad y otras formas de conflicto tienen un valor positivo para los participantes y contribuyen a la eficacia del sistema social en el que ocurren. Así, un nivel moderado de conflicto interpersonal puede tener las siguientes consecuencias constructivas: en primer lugar, puede aumentar la motivación y energía disponibles para realizar tareas requeridas por el sistema social; en segundo lugar, el conflicto puede incrementar la capacidad de innovación de los individuos y del sistema, a causa de una mayor diversidad de puntos de vista y una intensificada sensación de necesidad; en tercer lugar, cada persona puede adquirir una comprensión cada vez mayor de su propia posición, porque el conflicto le fuerza a expresar sus puntos de vista y a poner de manifiesto todos los argumentos en que se apoya; en cuarto lugar, cada parte puede lograr mayor conciencia de su identidad personal; y en quinto lugar, el conflicto interpersonal puede ser un medio para manejar los propios conflictos internos del participante.

Por otra parte, el conflicto puede debilitar a los participantes, puede hacer rígido el sistema social en el que ocurre y puede llevar a grandes distorsiones de la realidad. Tanto en la naturaleza de la interdependencia entre las partes como en el nivel del conflicto determinarán la naturaleza de las consecuencias para las partes.

Puede distinguirse entre solución y control como metas diferentes del manejo del conflicto. Los propios jefes o gerentes o un mediador pueden tratar de conseguir una *solución*, de modo que las diferencias o sentimientos originales de oposición desaparezcan, o pueden tratar meramente de conseguir un *control* del conflicto, de modo que las consecuencias negativas del conflicto disminuyan, aunque persistan las preferencias opuestas y los antagonismos.¹⁵

El método de negociación de Roger Fisher y William Ury abarca los siguientes puntos:

1. Separar las personas del problema. Cuando uno se refiere a la "otra parte", nos olvidamos con frecuencia que son personas, al igual que nosotros, que sienten emociones, tienen su propia escala de valores, tienen vivencias diferentes y son impredecibles. Es importante comprender que todo negociador tiene dos tipos de intereses: en la esencia y en la relación con la otra parte. Por ello, no es bueno comenzar una negociación con el propósito de vencer a toda costa. Ponemos en peligro las relaciones de negocio a futuro.

¹⁵ Desarrollo organizacional. Estrategias de interrelación humana para el desarrollo de organizaciones. Fondo Educativo Interamericano, S.A. México. Pág. 3-45.

2. Concentrarse en los intereses y no en las posiciones. La negociación basándose en posiciones (“yo quiero esto”), es menos eficaz que si se realiza basándose en intereses (“¿para qué quiero esto?”). Los argumentos, demandas e interpretaciones son la punta del iceberg. Busque la verdadera razón en los sentimientos, frustraciones, temores, emociones, deseos.

3. Inventar opciones de mutuo beneficio. Por ejemplo, dos niños, hombre y mujer, se disputaban una naranja. La madre decidió partirla por la mitad. Éste se preparó un jugo con su mitad y echó a la basura la cáscara. La niña ralló la cáscara y obtuvo la mitad de la ralladura de naranja que necesitaba para preparar un postre y echó a la basura la pulpa. La solución ideal salta a la vista. La invención creativa

–Buscando intereses comunes o complementarios– es una necesidad para generar múltiples acuerdos que sean de beneficio para ambas partes. Primero se debe inventar; luego, decidir.

4. Insistir en que los criterios sean objetivos. La necesidad de criterios objetivos es fundamental para lograr una solución basada en principios, no en presiones.

Debemos concentrarnos en los méritos del problema, no en el temple de las partes y ser abiertos a las razones, pero cerrados ante las amenazas.

Actualmente, se utiliza la Programación NeuroLingüística –PNL– en las negociaciones porque sirve para analizar la comunicación no verbal que representa el 93% de nuestra comunicación. Efectivamente, las palabras por sí solas sólo representan el 7% de lo que queremos decir. En este campo de la comunicación no verbal existen varios ejemplos que pueden ser de mucha utilidad si se sabe observar:

- El silencio. Quedarse callado, saber manejar el silencio, es fundamental durante la negociación, pues se puede obtener mucha más información de lo que podría suponerse. No se debe olvidar de que el silencio es una situación muy tensa, que mucha gente no puede o no sabe controlar. Por tanto, se puede obligar a que el otro continúe hablando tan sólo con permanecer callado.

- No mostrar reacciones ante lo que el otro nos dice. Un buen negociador NO reacciona. ¿Quién controla su estado de ánimo? Si es el adversario, quiere decir que somos muy frágiles. Somos responsables de los que nos sucede emocionalmente, incluyendo los conflictos. Los pleitos usualmente se dan por percepciones equivocadas. En vez de enfadarnos o reaccionar negativamente, es mejor ser proactivos y lograr un entendimiento.

- Parafrasear a la otra persona, “a ver si le entiendo, lo que usted quiere decir”. Se logra verificar si se ha entendido bien. El receptor piensa que la otra parte sabe escuchar lo cual genera empatía.

Hablando de Tácticas Engañosas

Las tácticas de negociación engañosas tienen un objetivo: desequilibrar a la otra parte y vencerla. Un buen negociador debe estar preparado para salir airoso de esas situaciones. Recientemente, el Sr. Eduardo Moane (Conflict Management Group – Harvard) relataba una situación en la que se encuentran en una mesa de negociación un grupo de japoneses y un grupo de norteamericanos. Los japoneses en la mesa de negociación pedían permiso, de vez en cuando, para ir al baño. Los americanos querían un receso para comer, pero los japoneses decían que no era una buena idea detener el proceso. Luego se descubrió que los japoneses comían en el baño. Esto generaba un desbalance para los norteamericanos porque estaban cansados y con hambre.

Si uno se encuentra ante un negociador difícil, no reaccione, diagnostique la situación.

¿Hay algún comportamiento inusual? Se recomienda explicitarlo de inmediato en un tono suave. “Sé lo que estás haciendo. Conmigo no funciona.”. Si no funciona esta táctica, se puede cambiar de jugador por uno más duro. La persona generalmente es el problema por ignorancia.

Negociaciones Complejas

Se repiten a través del tiempo en un 80%. Se denominan complejas porque abarcan múltiples asuntos y a múltiples partes interesadas. Hay factores tangibles en juego como precio, beneficios, etc., así como factores intangibles: confianza, reputación, precedente. Por ello, se recomienda ser confiable, porque la desconfianza es como una hoja de papel arrugada, no se puede volver a estirar. Cuando se deteriora la confianza, es poco probable que se pueda volver a recuperar.¹⁶

3.2 CLASES DE CONFLICTO

Básicamente hay dos tipos de conflicto en las organizaciones, los que afectan el rendimiento negativamente y los que lo hacen de manera positiva.

Conflicto funcional

Es una confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización. Por, ejemplo, el que se produce entre departamentos con respecto a la forma más eficaz de prestar un servicio. Si en las organizaciones no se produjeran conflictos de este tipo, habría pocos motivos para introducir cambios. De allí que podamos considerar al conflicto como "tensión creativa".

¹⁶ http://www.umano.com.pe/docs/pdf/negociacion_exp.pdf . Febrero 2004

CONFLICTO DISFUNCIONAL

Es cualquier confrontación o interacción entre grupos que perjudica a la organización o impide que ésta alcance sus objetivos. La dirección debe tratar de eliminar conflictos de este tipo. Un conflicto beneficioso se transforma a menudo en perjudicial. En la mayor parte de los casos es imposible identificar con precisión el momento en que un conflicto funcional se convierte en disfuncional. Un nivel idéntico de tensiones y conflictos, que da lugar a que un grupo avance en forma saludable y positiva hacia sus objetivos, puede resultar perturbador y disfuncional en otro grupo (o incluso en el mismo grupo en otro momento). La tolerancia de un grupo con respecto a las tensiones y conflictos también puede depender del tipo de organización.

CONFLICTO Y RENDIMIENTO

El conflicto puede producir efectos negativos o positivos sobre el rendimiento de la organización, según sea el tipo de conflicto y la forma en que se maneje. En toda organización existe un nivel óptimo de conflicto que se puede considerar como muy funcional y cuyos efectos son positivos. Por un lado, cuando el nivel de conflictos es demasiado escaso, puede afectar negativamente el rendimiento de la organización. Es difícil realizar cambios e innovaciones y la organización puede tener problemas a la hora de adaptarse a un cambio en su entorno. Por otra parte, si el nivel de conflictos es demasiado elevado, el caos consiguiente puede poner en peligro la supervivencia de la organización.

Ciertos investigadores alegan que los conflictos disfuncionales deberían eliminarse y que los funcionales habrían de estimularse, lo cual no es lo que sucede en realidad en la mayoría de las organizaciones. En la práctica, la mayoría de los dirigentes tratan de eliminar cualquier tipo de conflicto, ya sea funcional o disfuncional, porque el hogar, la escuela y la iglesia han defendido a lo largo de la historia valores contrarios al conflicto. Además, la mayoría de las doctrinas religiosas consideran positiva la paz, la tranquilidad y la obediencia sin titubeos. Es frecuente que los dirigentes sean evaluados y premiados por la ausencia de conflictos en las áreas de que son responsables.

3.3 CAUSAS DE CONFLICTO

Interdependencia laboral

La interdependencia laboral se produce cuando dos o más grupos de una organización dependen unos de otros para realizar su trabajo. En estos casos, las posibilidades de que surjan conflictos son muy elevadas:

Interdependencia combinada: no requiere interacción alguna entre grupos, ya que cada uno actúa independientemente. No obstante, el rendimiento combinado de todos es lo que decide el éxito de la organización. La posibilidad de conflictos es relativamente escasa. Interdependencia secuencial: exige que un grupo finalice un

trabajo para que otro pueda hacer lo mismo. En estas circunstancias, cuando el producto final de un grupo es el insumo de otro, hay mayores posibilidades de que surja un conflicto. Interdependencia recíproca: requiere que el producto final de cada grupo sirva de insumo para otros grupos de la misma organización. Las posibilidades de que surjan conflictos son elevadas

Cuanto más compleja sea la organización, mayores serán las posibilidades de conflicto y más difícil será la tarea que debe realizar la dirección.

Diferentes objetivos

A medida que las diferentes unidades de una organización van especializándose, sus objetivos se van distanciando. Esta diferencia de objetivos se puede traducir en una diferencia de expectativas entre los miembros de cada unidad. Dada la diferencia entre objetivos y expectativas, cabría la posibilidad de que se presenten conflictos:

Recursos limitados: a la hora de asignar recursos limitados, la dependencia mutua aumenta y cualquier diferencia de objetivos se hace más clara. Todos los grupos pretenden reducir las presiones a que están sometidos logrando controlar el suministro de recursos básicos y reduciendo la incertidumbre en cuanto a su obtención. Cuando los recursos son limitados, se establece una competencia que puede traducirse en un conflicto disfuncional si los grupos se niegan a colaborar. Estructuras retributivas: cuando el sistema retributivo está vinculado al rendimiento del grupo más que al de la totalidad de la organización, las posibilidades de conflictos aumentan, aún más cuando un grupo es el principal responsable de la asignación de retribuciones.

Diferencias de percepción

Cualquier desacuerdo sobre lo que constituye la realidad puede concluir en un conflicto:

Diferentes objetivos: Las diferencias de objetivos entre grupos contribuyen claramente a que existan diferencias de percepción en los mismos. Diferentes horizontes temporales: las fechas tope influyen sobre las prioridades y la importancia que los grupos asignan a sus distintas actividades. Posiciones incongruentes: los conflictos suscitados por la posición relativa de los distintos grupos son habituales e influyen en sus perspectivas. Percepciones inexactas: lleva a que un grupo cree estereotipos con respecto a los demás. Cuando se insiste en las diferencias entre grupos, se refuerzan los estereotipos, se deterioran las relaciones y aparecen los conflictos.

Creciente demanda de especialistas: Los conflictos entre especialistas y generalistas son, con toda probabilidad, los más frecuentes entre grupos. Lo cierto es que especialistas y generalistas se ven y ven a sus respectivos papeles desde perspectivas diferentes. Al aumentar la necesidad de capacitación técnica en

todas las áreas de la organización, cabe esperar que se incremente el número de especialistas y que este tipo de conflictos continúe en aumento.

3.4 CONSECUENCIAS DEL CONFLICTO DISFUNCIONAL ENTRE GRUPOS

Es probable que se produzcan muchos cambios en el seno de los grupos involucrados en un conflicto, estos son sólo una pequeña muestra:

Mayor cohesión de grupo: cualquier tipo de amenaza externa suele traducirse en que los miembros del grupo olviden sus diferencias personales y cierren filas para defenderse. Mayor liderazgo autocrático: es muy probable que pierdan popularidad los métodos democráticos de liderazgo en el momento en que se perciba cualquier amenaza al grupo, ya que sus miembros reclamarán un liderazgo más fuerte. Mayor valoración de la actividad: cuando un grupo atraviesa una situación de conflicto, sus miembros suelen prestar especial atención a hacer lo que hace el grupo, y a hacerlo muy bien. El grupo se centra más en el trabajo, disminuye la tolerancia hacia los que holgazanean, así como la preocupación por satisfacer a cada uno de los miembros que lo integran. Mayor valoración de la lealtad: aceptar las normas por las que se rige el grupo es algo que cobra mayor importancia en una situación conflictiva.

Distorsión de las percepciones: se produce una distorsión de las percepciones de los miembros de cada grupo. Cada uno de los grupos involucrados en la situación conflictiva se considera superior a los otros en cuanto a rendimiento y entiende que es más importante para la supervivencia de la organización que todos los demás. Estereotipos negativos: a medida que el conflicto va subiendo de tono y las percepciones continúan distorsionándose, se produce una situación de refuerzo de todos los estereotipos negativos que pudieran haber existido. Descenso en la comunicación: lo normal es que se produzca una interrupción en las comunicaciones entre los grupos en conflicto. Sus efectos pueden ser marcadamente disfuncionales, en especial si existe alguna relación de interdependencia secuencial o recíproca entre los grupos en conflicto. Se puede alterar el proceso de toma de decisiones.

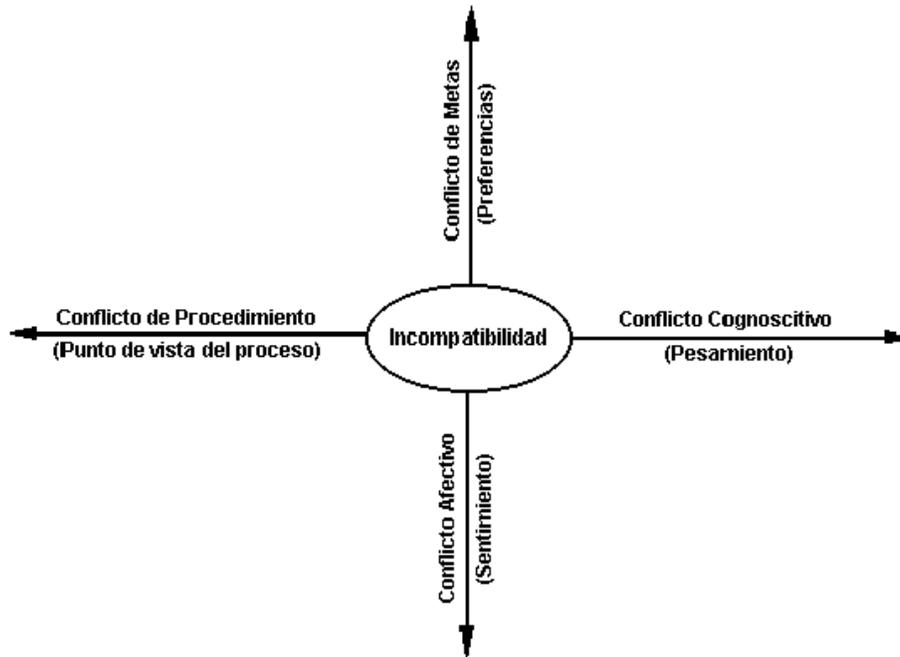
Para establecer un proceso de diagnóstico, hay que reconocer las diferentes formas que adopta el conflicto:

El conflicto de metas: Se refiere a los resultados incompatibles preferidos o esperados. El conflicto de metas incluye inconsistencias entre los valores y las normas de la persona o del grupo (por ejemplo las normas de conducta) y las exigencias o metas asignadas por los niveles más altos de la organización. Se presenta un tipo más común de conflicto de metas cuando a una persona o grupo se le asignan o seleccionan metas incompatibles. La incompatibilidad de metas se refiere al grado hasta el que las metas de una persona o grupos están reñidas con la capacidad de lograrlas.

El conflicto cognoscitivo: Se refiere a ideas y a opiniones incompatibles en el fuero interno de una persona o entre personas.

El conflicto afectivo: Se refiere a sentimientos y emociones en el fuero interno de una persona o entre personas.

El conflicto de procedimientos: Se refiere al hecho de que las personas difieran en cuanto al proceso para resolver un asunto. Muchas veces las negociaciones sindicato empresa incluyen conflictos de este tipo.



¿Cuántas de estas formas de conflictos nos encontramos a diario en cualquier organización? Teniendo en cuenta la subjetividad de este fenómeno, es muy probable que los conflictos nos acompañen en todo momento.

Si valoramos los conflictos intrapersonales veremos que en la base del comportamiento individual se encuentran las necesidades en un orden de jerarquía motivacional. Aparecerán entonces motivos dominantes y motivos subordinados que permitirán a la persona enfrentarse a la toma de decisiones frente a los conflictos.

Un mismo individuo puede percibir como inalcanzables determinados fines o propósitos que ansíe obtener fervorosamente, lo cual mueve fuerzas internas. Por otra parte puede percibir ideas diferentes sobre un mismo asunto, percibir sentimientos distintos o ambivalentes y de otro modo tener puntos de vista diferentes acerca de un procedimiento a realizar dentro de su entidad.

Si hablamos de los conflictos interpersonales, estaremos en presencia de 2 o más puntos de vista sobre un mismo tema, así como pensamientos, sentimientos y metas.

Los conflictos intergrupales advierten a varias personas de grupos diferentes que difieren en cuanto a sus sentimientos, ideas, metas y puntos de vistas sobre como hacer algo.

En las organizaciones los conflictos tienen estrecha relación con determinados factores que no debemos obviar, como por ejemplo factores sociales (de acuerdo al régimen imperante). La naturaleza de los problemas organizacionales difieren de una organización a otra, en dependencia de sus propias regularidades y de la etapa de desarrollo en que se encuentren sus integrantes. No son equiparables la naturaleza de los conflictos en una sociedad capitalista, con los que se presentan en una sociedad socialista. A su vez son disímiles las características sociopsicológicas organizacionales aun en diferentes países bajo el mismo régimen social.

Los conflictos pasan además por el prisma del factor individualidad, el sistema de valores de las personas, sus diferencias e idiosincrasia. La gente difiere en cuanto a la importancia que le concede a valores como la libertad, el placer, el trabajo, el respeto a uno mismo, la honestidad, la obediencia y la igualdad.

Las costumbres, los modos de hacer alguna cosa, distribución del tiempo, decoración forman parte de la cultura de una entidad y pueden generar conflictos con otra que posea diferencias culturales respecto de esta.

Se habla además de factores étnicos referidos a las diferencias raciales y su relación con los conflictos.

El conflicto además esta relacionado de alguna manera con la comunicación. En la base de la mayoría de ellos encontramos este problema. Es muy importante entonces que aprendamos a comunicarnos y a escuchar a los demás, ser flexibles y abiertos a las necesidades de los otros. En este sentido las fuerzas provienen de dificultades semánticas, malos entendidos y "ruido" en los canales de comunicación.

Todos estos elementos son barreras y posibles condiciones antecedentes de conflictos. Las dificultades semánticas proceden en muchos casos de diferencias en la capacitación, la percepción selectiva y la información inadecuada acerca de los demás. La posibilidad de un conflicto crece cuando hay muy poca o demasiada comunicación. El canal elegido también tiene una influencia que estimula la oposición.

Otro factor a considerar es la estructura. El tamaño y la especialización actúan como fuerzas que estimulan el conflicto. Entre mayor sea el grupo y mas especializadas sus actividades, mayor es la posibilidad de dificultades. La

ocupación y los conflictos están inversamente relacionados. Los conflictos tienden a aumentar cuando los miembros del grupo son jóvenes y la rotación es elevada.

En relación con el liderazgo se puede afirmar que la participación y los conflictos están muy relacionados, porque la primera promueve las diferencias. El sistema de recompensas cuando la ganancia de un miembro son a expensas de otro también crea conflictos.

Los conflictos pueden también traer diversos efectos sobre la organización. Ellos pueden ir desde el beneplácito de los miembros a partir de resultados favorables, hasta el desencadenamiento de la violencia y el stress por parte de los incluidos en el asunto. Es por eso que una adecuada administración de los mismos resulta de vital importancia para las metas de la organización.

Se dice que aquellos grupos de trabajo que se dediquen al trabajo científico y creativo, resulta de interés la inserción de conflictos moderados para estimular el trabajo. Por el contrario los trabajadores en las líneas de producción son propensos a desarrollar conflictos desfavorables y disfuncionales. En esta materia la última palabra no se ha dicho. Solo a partir de un adecuado estudio de esta categoría podremos comprender mejor su significado concreto.

Manejo del Conflicto (Estrategias de control)

1) Evitar que sobrevenga una interacción de conflicto: fortaleciendo las barreras y evitando los acontecimientos desencadenadores. (Estrategia de control). Tiene la desventaja de que pueden generarse resultados finales menos deseables que si se expresara el conflicto:

- el conflicto puede permanecer oculto, menos directo, pero mas destructivo y difícil de controlar.
- Cuando llegue a manifestarse, puede llegar a ser más intenso y destructivo.

2) Restricción de la forma del conflicto: poniendo límites a las tácticas de los protagonistas. Se puede usar esta estrategia de control para proteger a un sistema social de los efectos disociadores de un conflicto menos restringido y para impedir el escalamiento de un conflicto al eliminar las tácticas que tienen un efecto mas provocativo.

3) Manejar las consecuencias del conflicto¹⁷

¹⁷ http://www.umano.com.pe/docs/pdf/negociacion_exp.pdf Enero 2004

3.5 Dinámica y Manejo del Conflicto

PROPOSITOS DEL DIALOGO EN EL CONFLICTO

Elementos del ciclo	Objetivos del diagnostico	Objetivos de la acción
1. Problemas en conflicto	Diferenciar problemas básicos de sintomáticos y solucionables de los no solucionables.	Resolver (mediante integrar las diferencias sustantivas, solucionando las diferencias emocionales).
2. Acontecimientos desencadenadores	Identificar barreras del conflicto o comportamientos de manejo de este y los acontecimientos que desencadenan ese comportamiento.	Control (impidiendo que se desencadene un nuevo episodio a menos que sirva par algún propósito positivo)
3. Tácticas o iniciativas para la solución	Comprender como los comportamientos de conflicto pueden generar problemas adicionales.	Control (limitando las tácticas destructivas y fomentando iniciativas constructivas).
4. Consecuencias, incluyendo sentimientos	Comprender los sentimientos generados por los episodios de conflicto, como se los afronta y si están alimentando al siguiente episodio.	Control (ayudando a los protagonistas a hacer frente de una mejor forma a sus sentimientos y a otras consecuencias del conflicto).

Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gesconfuch.PDF> Diciembre 2003

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 LIDERAZGO EN FUNCIÓN DEL GÉNERO EN UNA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL.

OBJETIVOS:

- Determinar el estilo de liderazgo que ejercen los directores de cada una de las áreas en que se divide el INDESOL (Instituto Nacional de Desarrollo Social), en función del género, de acuerdo al cuestionario de Hersey y Blanchard.
- Establecer los estilos de comunicación usuales de los líderes en las áreas del INDESOL, de acuerdo al género tomando como referencia el cuestionario del Curso de Habilidades Gerenciales del Instituto Nacional de Administración Pública.
- Detectar el estilo de manejo de conflictos en las áreas del INDESOL donde los líderes son mujeres, de acuerdo al instrumento Thomas-Kilmann.
- Analizar los resultados obtenidos por los cuestionarios aplicados sobre estilos de liderazgo, estilo de comunicación y manejo de conflictos entre las muestras obtenidas en administración pública, en el Instituto Nacional de Desarrollo Social.

1.2 PREGUNTAS.

- ¿Qué tipo de liderazgo que ejercen los directores de cada una de las áreas en que se divide el INDESOL, en función del género, de acuerdo al cuestionario de Hersey y Blanchard?
- ¿Cuál es el estilo de comunicación en las áreas del INDESOL, de acuerdo al género del líder tomando como referencia el cuestionario del Curso de Habilidades Gerenciales del Instituto Nacional de Administración Pública?
- ¿Cuál es el estilo de manejo de conflictos en las áreas del INDESOL, donde los líderes son mujeres, de acuerdo al instrumento Thomas-Kilmann?
- ¿Existe homogeneidad o heterogeneidad entre las muestras de género aplicadas dentro del Instituto Nacional de Desarrollo Social con relación a los resultados recavados por los cuestionarios aplicados sobre estilos de liderazgo, estilo de comunicación y manejo de conflictos?

1.3 JUSTIFICACIÓN

A medida que avanza el tiempo, la mujer abarca más áreas estratégicas y desempeña mayores funciones, con más responsabilidades, y a pesar de que en algunas circunstancias es complicado lograrlo¹⁸, se convierte en un líder poniéndose a la par del hombre en este aspecto, de ahí la importancia de este estudio, ya que se hace necesaria la búsqueda de resultados que favorezcan la toma de decisiones indistintamente del género del líder.

En la actualidad hay pocas mujeres que se desempeñan en cargos públicos con tan sólo 6 mujeres del total de las 43 puestos que conforman el gabinete presidencial mexicano¹⁹ (sólo por citar un ejemplo), dejando ver una gran tendencia masculina; por tanto el liderazgo en las dependencias gubernamentales es un campo en el cual no se ha profundizado en el estudio, siendo de gran importancia considerándolo como eje rector de la estructura organizacional del aparato gubernamental en nuestro país.

Esta investigación surge de la necesidad de contribuir con un estudio de caso en el tema de liderazgo con respecto al género del líder, en una dependencia gubernamental, ya que se podrá detectar las diferencias existentes entre los géneros, asimilarlas y presentarlas para beneficio del tomador de decisiones y lograr un mejor desempeño del capital humano que está a cargo del líder, sustentándose en la teoría de liderazgo de Hersey y Blanchard, la teoría de manejo de conflictos de Thomas-Kilmann y estilos de comunicación del Curso de Habilidades Gerenciales del Instituto Nacional de Administración Pública, el cual se desarrollará en el INDESOL, un órgano desconcentrado de la Secretaría de Desarrollo Social, con misión, objetivos y estructura bien definidos ayudando con esto a la realización y mejor comprensión de los resultados del estudio de liderazgo en dicha dependencia.

¹⁸ En México, las mujeres son 30 por ciento de la población económicamente activa, de acuerdo con estadísticas oficiales, y de cada cien mujeres que efectúan alguna actividad productiva 90 realizan también labores domésticas, además hace 25 años, una de cada cinco mujeres trabajaba y en la actualidad lo hace una de cada tres, mientras el analfabetismo femenino es 1,6 veces mayor que el masculino. Fuente <http://www.ips.org>.

¹⁹ <http://www.presidencia.gob.mx/?P=52>. Noviembre 2003

1.4 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

HIPÓTESIS (A)

- Hi:** Considerando los estilos de liderazgo de Hersey y Blanchard, si los directores y subdirectores de las diferentes áreas del INDESOL son de sexo femenino presentarán el modelo de conducta “baja tarea – alta relación”.
- Ho:** Considerando los estilos de liderazgo de Hersey y Blanchard, si los directores y subdirectores de las diferentes áreas del INDESOL son de sexo femenino *no* presentarán el modelo de conducta “baja tarea – alta relación”.
- Ha:** Considerando los estilos de liderazgo de Hersey y Blanchard, si los directores y subdirectores de las diferentes áreas del INDESOL son de sexo femenino presentarán un modelo distinto al modelo de conducta “baja tarea – alta relación”.

DEFINICIÓN DE VARIABLES:

VARIABLE INDEPENDIENTE SEXO FEMENINO

Definición Conceptual: Conjunto de seres que tienen uno o varios caracteres comunes, de un ser dotado de órganos para ser fecundado.²⁰

Definición Operacional: Conjunto de personas cuya condición de género les permite recibir un trato distinto en el ambiente laboral, en ocasiones este trato las perjudica, y en otras les favorece.

VARIABLE DEPENDIENTE ESTILO DE LIDERAZGO “BAJA TAREA – ALTA RELACIÓN”

Definición Conceptual: El estilo de liderazgo "baja tarea - alta relación" involucra que el líder y los seguidores participan en la tarea de la decisión mediante una comunicación bilateral y una conducta facilitadora por parte del líder ya que los seguidores tienen la habilidad y conocimiento para hacer la tarea.

Definición Operacional: La contestación realizada por los encuestados al cuestionario de Hersey y Blanchard con referencia a su Teoría de Liderazgo situacional.

²⁰ Diccionario de la Real Academia de Lengua Española

HIPÓTESIS (B)

Hi: Considerando los estilos de comunicación usuales de los líderes en las áreas del INDESOL, si el líder es de sexo femenino se presentará el estilo número 3 que es el más cercano a las relaciones humanas del Curso de Habilidades Gerenciales del Instituto Nacional de Administración Pública.

Ho: Considerando los estilos de comunicación usuales de los líderes en las áreas del INDESOL, si el líder es de sexo femenino *no* presentará el estilo número 3 que es el más cercano a las relaciones humanas del Curso de Habilidades Gerenciales del Instituto Nacional de Administración Pública.

Ha: Considerando los estilos de comunicación usuales de los líderes en las áreas del INDESOL, si el líder es de sexo femenino presentará un estilo diferente al más cercano a las relaciones humanas del Curso de Habilidades Gerenciales del Instituto Nacional de Administración Pública.

DEFINICIÓN DE VARIABLES:

VARIABLE INDEPENDIENTE SEXO FEMENINO

Definición Conceptual: Conjunto de seres que tienen uno o varios caracteres comunes, de un ser dotado de órganos para ser fecundado.

Definición Operacional: Conjunto de personas cuya condición de género les permite recibir un trato distinto en el ambiente laboral, en ocasiones este trato las perjudica, y en otras les favorece.

VARIABLE DEPENDIENTE ESTILO DE COMUNICACIÓN “MÁS CERCANO A LAS RELACIONES HUMANAS”

Definición Conceptual: Les interesan los problemas de la sociedad, las interacciones, la comunicación, el trabajo en grupo la motivación, los sistemas sociales.

Definición Operacional: Estilo de comunicación donde el líder se acerca más a los subordinados para la resolución de problemas, consenso de ideas y relaciones humanas.

HIPÓTESIS (C)

- Hi:** Considerando los estilos de manejo de conflictos en las áreas del INDESOL, si el líder es de sexo femenino presentará la forma de manejo de colaborar “alta asertividad y alta cooperación” de acuerdo al instrumento Thomas-Kilmann.
- Ho:** Considerando los estilos de manejo de conflictos en las áreas del INDESOL, si el líder es de sexo femenino *no* presentará la forma de manejo de colaborar “alta asertividad y alta cooperación” de acuerdo al instrumento Thomas-Kilmann.
- Ha:** Considerando los estilos de manejo de conflictos en las áreas del INDESOL, si el líder es de sexo femenino presentará una forma de manejo de conflicto diferente a “alta asertividad y alta cooperación” de acuerdo al instrumento Thomas-Kilmann.

DEFINICIÓN DE VARIABLES:

VARIABLE INDEPENDIENTE SEXO FEMENINO

Definición Conceptual: Conjunto de seres que tienen uno o varios caracteres comunes, de un ser dotado de órganos para ser fecundado.

Definición Operacional: Conjunto de personas cuya condición de género les permite recibir un trato distinto en el ambiente laboral, en ocasiones este trato las perjudica, y en otras les favorece.

VARIABLE DEPENDIENTE LA FORMA DE MANEJO DE COLABORAR “ALTA ASERTIVIDAD Y ALTA COOPERACIÓN” DE ACUERDO AL INSTRUMENTO THOMAS-KILMANN.

Definición Conceptual: 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.

Definición Operacional: Cooperación y consenso dado entre varias personas para la resolución de problemas, buscando la opción más óptima para todos los implicados.

1.5 HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS

HIPÓTESIS DE CORRELACIÓN.

$$H_i: r_{xy} \neq 0^{21}$$

(Existe una correlación entre las variables sexo femenino y el estilo de liderazgo “*baja tarea - alta relación*”, es decir, la correlación entre las variables no es igual a cero).

$$H_i: r_{xy} = 0$$

(No existe correlación entre las variables sexo femenino y el estilo de liderazgo).

$$H_1: r_{xy} \neq 0$$

(La correlación entre las variables sexo femenino y el estilo número 3 que es el más cercano a las relaciones humanas, no es igual a cero).

$$H_1: r_{xy} = 0$$

(No hay correlación).

$$H_2: r_{xy} \neq 0$$

(La correlación entre las variables sexo femenino y la forma de manejo de conflicto “*alta asertividad y alta cooperación*”, no es igual a cero).

$$H_2: r_{xy} = 0$$

(No hay correlación).

²¹ Donde:

r = Coeficiente de correlación lineal de Pearson.

X e Y = variables de género involucradas.

HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS DE DIFERENCIA DE MEDIAS POR MEDIO DE ENSAYOS DE SIGNIFICACIÓN.

$$\text{Hi: } \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

Los resultados de los participantes, hombres y mujeres son homogéneos, es decir, el género es un elemento que no influye en su liderazgo.

$$\text{Ho: } \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2^{22}$$

Los resultados de los participantes, hombres y mujeres son heterogéneos, es decir, el género es un elemento que si influye en su liderazgo.

$$\text{Hi: } \bar{X}_1 = \bar{X}_2 = \bar{X}_3$$

Los resultados de los participantes, hombres y mujeres son homogéneos, es decir, el estilo de liderazgo, comunicación y conflicto entre los grupos son similares.

$$\text{Ho: } \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2 \neq \bar{X}_3^{23}$$

Los resultados de los participantes, hombres y mujeres son heterogéneos, es decir, el estilo de liderazgo, comunicación y conflicto entre los grupos es diferente.

²² Donde:

X₁= media de mujeres.

X₂= media de hombres.

²³ Donde:

X₁= media del grupo de líderes, hombres y mujeres medidos con el instrumento estilo de liderazgo.

X₂= media del grupo de líderes, hombres y mujeres medidos con el instrumento estilo de comunicación.

X₃= media del grupo de líderes, hombres y mujeres medidos con el instrumento manejo de conflictos.

2. METODOLOGÍA

2.1 UNIVERSO

Llamamos población estadística, universo o colectivo al conjunto de referencia sobre el cual van a recaer las observaciones.

El universo para este estudio está compuesto por los trabajadores del INDESOL (Instituto Nacional de Desarrollo Social) que son 140, sin tomar en cuenta al personal de limpieza quienes están laborando por medio de una agencia quien es intermediaria para la obtención de dicho servicio, además del servicio de vigilancia ya que se encuentra en una situación similar, por tanto no entrarán en consideración como universo para el estudio.

Por cuestiones de tiempo, imposibilidad física u otras razones, no siempre es posible hacer un estudio de todos los elementos de una población; sin embargo, los resultados obtenidos en relación con la parte estudiada, se pueden generalizar a toda la población, si sólo se estudia una parte de la población, a dicha parte le llamaremos muestra, entendiendo a una muestra como una parte de la población y está conformada por los jefes de cada área del INDESOL, quienes son 14 personas.

2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación que se presenta aquí es un proceso no experimental transaccional, ya que sólo se describe y se establece la correlación entre las variables. De esta manera se utilizará como modelo de medición:

ANÁLISIS CORRELACIONAL

El coeficiente de correlación lineal de Karl Pearson es una medida de asociación lineal entre dos variables y se simboliza con la literal r . Los valores de la correlación van de $+1$ a -1 , pasando por el cero, el cual corresponde a una ausencia de correlación. Los primeros dan a entender que existe una correlación directamente proporcional e inversamente proporcional, respectivamente. La interpretación de los coeficientes se hace de acuerdo con la siguiente tabla:

r	Interpretación
+1	Correlación positiva perfecta
+0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.75	Correlación positiva considerable
+0.50	Correlación positiva media
+0.10	Correlación positiva débil
0	Ausencia de correlación
-0.10	Correlación negativa débil
-0.50	Correlación negativa media
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.90	Correlación negativa muy fuerte
-1	Correlación negativa perfecta

Dicho cálculo es el primer paso para determinar el tipo de relación entre las variables. El realizar la representación gráfica de los datos para demostrar la relación entre el valor del coeficiente de correlación y la forma de la gráfica es fundamental ya que existen relaciones no lineales.

El coeficiente de correlación posee las siguientes características (4):

1. El valor del coeficiente de correlación es independiente de cualquier unidad usada para medir las variables.
2. El valor del coeficiente de correlación se altera de forma importante ante la presencia de un valor extremo, como sucede con la desviación típica. Ante estas situaciones conviene realizar una transformación de datos que cambia la escala de medición y modera el efecto de valores extremos (como la transformación logarítmica).

3. El coeficiente de correlación mide solo la relación con una línea recta. Dos variables pueden tener una relación curvilínea fuerte, a pesar de que su correlación sea pequeña. Por tanto cuando analicemos las relaciones entre dos variables debemos representarlas gráficamente y posteriormente calcular el coeficiente de correlación.

4. El coeficiente de correlación no se debe extrapolar más allá del rango de valores observado de las variables a estudio ya que la relación existente entre X e Y puede cambiar fuera de dicho rango.

La correlación no implica causalidad. La causalidad es un juicio de valor que requiere más información que un simple valor cuantitativo de un coeficiente de correlación.

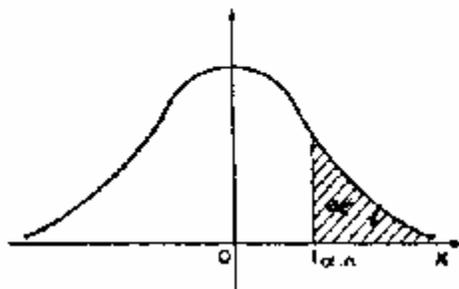
El coeficiente de correlación de Pearson (r) puede calcularse en cualquier grupo de datos, sin embargo la validez de la prueba de hipótesis sobre la correlación entre las variables requiere en sentido estricto:

- a) Que las dos variables procedan de una muestra aleatoria de individuos.
- b) Que al menos una de las variables tenga una distribución normal en la población de la cual la muestra procede.

Para el cálculo válido de un intervalo de confianza del coeficiente de correlación de r ambas variables deben tener una distribución normal. Si los datos no tienen una distribución normal, una o ambas variables se pueden transformar (transformación logarítmica) o si no se calcularía un coeficiente de correlación no paramétrico (coeficiente de correlación de Spearman) que tiene el mismo significado que el coeficiente de correlación de Pearson y se calcula utilizando el rango de las observaciones.

2.3 ANÁLISIS DE DIFERENCIA DE MEDIAS

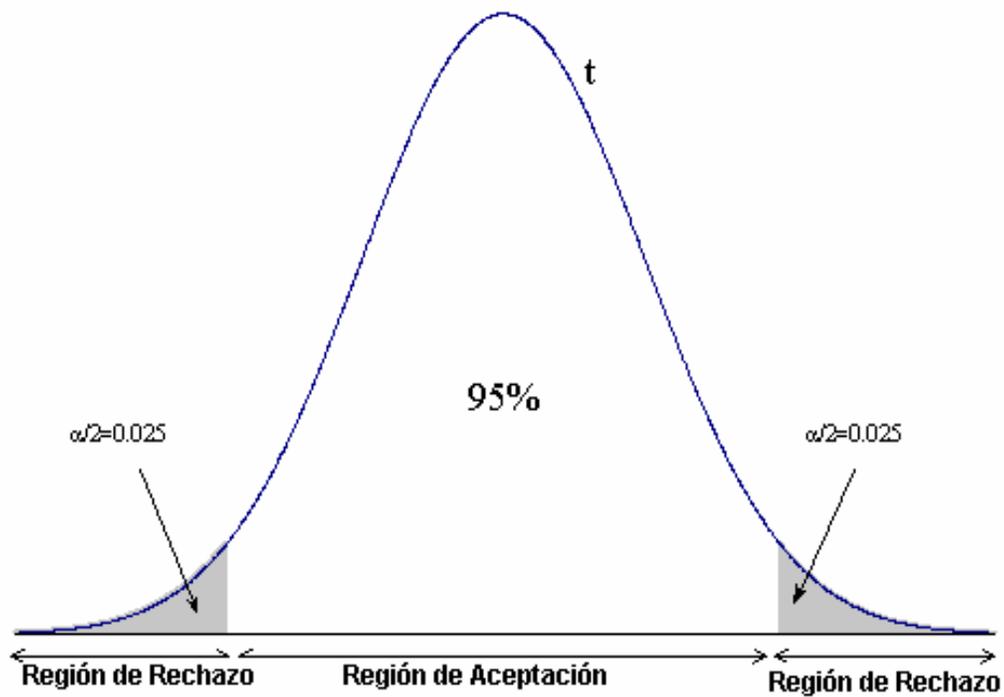
El nivel de significación viene dado por la decisión que adoptemos al buscar el valor en la tabla de la t de Student.



gl -->

i		21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
10	0.1	1.7207	1.7171	1.7139	1.7109	1.7081	1.7056	1.7033	1.7011	1.6991	1.6973
20	0.05	2.0796	2.0739	2.0687	2.0639	2.0595	2.0555	2.0518	2.0484	2.0452	2.0423
40	0.025	2.4138	2.4055	2.3979	2.391	2.3846	2.3788	2.3734	2.3685	2.3638	2.3596
50	0.02	2.5176	2.5083	2.4999	2.4922	2.4851	2.4786	2.4727	2.4671	2.462	2.4573
100	0.01	2.8314	2.8188	2.8073	2.797	2.7874	2.7787	2.7707	2.7633	2.7564	2.75
200	0.005	3.1352	3.1188	3.104	3.0905	3.0782	3.0669	3.0565	3.047	3.038	3.0298
1000	0.001	3.8193	3.7922	3.7676	3.7454	3.7251	3.7067	3.6895	3.6739	3.6595	3.646
2000	0.0005	4.1095	4.0769	4.0475	4.0207	3.9965	3.9744	3.954	3.9348	3.9177	3.9017
10000	0.0001	4.7847	4.7358	4.6939	4.6543	4.6194	4.5868	4.5565	4.5309	4.5053	4.482
20000	0.00005	5.0757	5.0198	4.9733	4.9267	4.8848	4.8475	4.8149	4.7823	4.7544	4.7311
100000	0.00001	5.7742	5.6997	5.6252	5.5693	5.5134	5.4576	5.4203	5.3644	5.3272	5.2899
200000	5E-06	6.0722	5.9977	5.9232	5.8487	5.7742	5.7369	5.6624	5.6252	5.5879	5.5507
1000000	1E-06	6.8545	6.7055	6.5565	6.5565	6.5565	6.2585	6.2585	6.2585	6.2585	6.1095
2000000	5E-07	7.1526	7.1526	7.1526	7.1526	6.5565	6.5565	6.5565	6.5565	6.5565	6.5565

En nuestro caso, los grados de libertad son de 28 ya que es el tamaño de nuestra muestra menos dos ($30 - 2$), tomaremos como porcentaje de seguridad el 95%, el cual se traduce en un 0.05; de esta manera el valor de la t será de 2.0423.



De acuerdo con lo anterior, las hipótesis se proponen explorar las diferencias entre las medias de las variables que conforman los instrumentos LIDERAZGO, MANEJO DE CONFLICTOS Y ESTILO DE COMUNICACIÓN con nuestra variable "género", considerando una significancia de 0.05 como mínimo para aceptar o rechazar la hipótesis.

3. DESCRIPCIÓN DE INSTRUMENTOS

3.1 INSTRUMENTO 1 ESTILO DE LIDERAZGO

Nombre:	Estilo de Liderazgo
Tipo de instrumento:	Cuestionario de Autodiagnóstico
Tipo de Preguntas:	Cerradas, con cuatro opciones
Autor (es):	Paul Hersey y Kenneth Blanchard

Descripción:

En este instrumento se sugieren doce situaciones, con cuatro alternativas de acción para cada situación. Para cada alternativa corresponde una calificación, esta calificación es diferente según la situación, el rango de calificaciones asignadas por alternativa es de -2 a +2; al final se hace una suma algebraica por alternativa elegida donde lo ideal es que el participante obtenga altas puntuaciones que le permitan obtener una calificación positiva. Si el directivo obtiene una calificación mayor a cero se considera, para los parámetros de este instrumento, que la persona en cuestión práctica un estilo de liderazgo eficaz. Dentro de éste instrumento un concepto fundamental es el de liderazgo situacional que a continuación definimos:

LIDERAZGO SITUACIONAL

El liderazgo situacional es un concepto desarrollado por Kenneth Blanchard y Paul Hersey que se basa en la relación entre la cantidad de dirección y control (comportamiento directivo) que un líder da; la cantidad de apoyo y ánimo que el líder provee (comportamiento de apoyo) y la capacidad y desempeño (nivel de desarrollo) que un seguidor muestra en la ejecución de una tarea específica.

1. El comportamiento directivo es el grado en que el líder se compromete en una comunicación de un sentido; define el papel de los seguidores y claramente les dice qué hacer, dónde hacerlo, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y la supervisión cercana del desempeño.
2. El comportamiento de apoyo es el grado en el que un líder se compromete en una comunicación de dos sentidos, escucha, provee apoyo y ánimo, facilita la interacción, y envuelve a los seguidores en el proceso de toma de decisiones.
3. El nivel de desarrollo se define por medio el conocimiento y habilidades (competencia) sobre el trabajo de los seguidores y por medio de la motivación y/o confianza (compromiso) de los seguidores. Mientras más competencia y compromiso exista, mayor será la responsabilidad para que el subordinado acepte dirigir su propio comportamiento. Sin embargo, es importante recordar que el nivel de desarrollo es específico a una tarea; un individuo o un grupo no está desarrollado en un sentido total.

LOS CUATRO ESTILOS DE LIDERAZGO

Según estos autores, las personas inician la tarea como (D1), es decir, "principiantes entusiastas" y conforme pasa el tiempo van evolucionando a otros niveles de desarrollo (D2, D3 y D4) dentro de una carrera ascendente de madurez laboral.

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

1. Mandar (alta tarea - baja relación): Definición de papeles y tareas indicando a la gente qué, cómo, cuándo, y dónde llevarlas a cabo. Enfatiza el comportamiento directivo.
2. Persuadir (alta tarea - alta relación): El líder dirige y proporciona apoyo.
3. Participar (baja tarea - baja relación): Líder y seguidores comparten la toma de decisiones, el papel del líder es la facilitación y comunicación.
4. Delegar (baja tarea - alta relación): El líder proporciona poca dirección y apoyo.

Como consecuencia de los anteriores cuadrantes surge otro componente de la Teoría Situacional de Hersey y Blanchard, es la definición de cuatro etapas de preparación adecuada de los seguidores:

R1	La gente es incapaz y no está dispuesta a asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni tiene confianza en sí misma.	Los seguidores necesitan instrucciones claras y específicas.
R2	La gente es incapaz, pero está dispuesta a realizar las tareas necesarias del puesto. Esta motivada, pero carece realmente de las habilidades apropiadas.	Se necesita un comportamiento de alta tarea y alta relación. El comportamiento de alta tarea compensa la falta de habilidad y un comportamiento de alta relación facilita que los seguidores compren psicológicamente los deseos del líder.

R3	La gente es capaz, pero no está dispuesta a realizar lo que desea el líder.	Los problemas motivacionales se resuelven mejor con un estilo de apoyo, participativo y no directivo.
R4	La gente está capacitada y dispuesta a realizar lo que se le pide.	El líder puede dejar al grupo actuar sólo, puesto que los seguidores tienen tanto la preparación adecuada como la capacidad de asumir responsabilidad.

ESTILOS DE LIDERAZGO
ENFOQUE SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

ESTILOS DE LIDERAZGO	NIVEL DE DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES
MANDAR	Poca habilidad y voluntad
CONVENCER	Poca habilidad, mucha voluntad
RELACIÓN	Gran habilidad, poca voluntad
DELEGACIÓN	Gran habilidad, mucha voluntad

Este instrumento permite determinar el estilo presentado por el líder, el rango del estilo y la adaptación del estilo, en el cuestionario aplicado a los líderes se plantean doce situaciones con cuatro alternativas de respuesta cada una, que corresponde a los cuatro estilos de liderazgo.

Por otra parte la adaptabilidad se evalúa a través del grado en que las respuestas del líder se ajustan a las prescripciones de la teoría de liderazgo. Para ponderar el grado de ajuste de la respuesta del líder a la prescripción del modelo, la plantilla asigna un peso de -2,-1,+1 ó +2 a cada uno de los cuatro estilos. De este modo, las puntuaciones totales dan un coeficiente total que nos indica el grado de adaptabilidad en el estilo de liderazgo que puede adoptar valores entre -24 y +24.

3.2 INSTRUMENTO 2 ESTILO DE COMUNICACIÓN

Nombre: Inventario de Estilos de Comunicación
 Tipo de instrumento: Cuestionario de Autodiagnóstico
 Tipo de Preguntas: Cerradas, con tres opciones
 Autor (es): Cuestionario tomado del Curso de Habilidades Gerenciales del Instituto Nacional de Administración Pública.

Descripción:

Este inventario ofrece una oportunidad para hacer un estudio objetivo del grado y estilo de comunicación en las relaciones interpersonales, lo cual ayuda a comprender mejor el cómo se presenta y usa la comunicación con las personas, en los contactos y actividades diarias.

Las preguntas se refieren a personas que son miembros del mismo equipo de trabajo. Cada pregunta se contesta tan rápido como es posible de acuerdo con lo que siente en el momento que responde (no el sentimiento que se tenía la semana pasada o como solía sentir antes).

A continuación se elige en cada grupo de dos características, la que corresponda mejor a la personalidad del encuestado. Las características de un grupo dado no se incluyen la una a la otra, hay que hacer la elección lo más espontánea posible y tomando en cuenta que no existe respuesta errónea alguna.

Se marcará con un círculo los números correspondientes a las características que el encuestado ha elegido y se cuentan. El máximo es de 20 características por estilo y su total para los cuatro estilos debe ser de 40.

ESTILOS	CONCEPTO	PREGUNTAS
ESTILO No. 1	Es el de la gente de acción . A las personas que tienden hacia este estilo les gusta la acción, el éxito, las tareas a ejecutar, la progresión, la resolución de problemas.	1-8-9-13-17-24-26-31-33-40-41-48-50-53-57-63-65-70-74-79.
ESTILO No. 2	Es el de la gente de método . Les gustan los hechos, la organización, la estructuración, las estrategias y las tácticas.	2-7-10-14-18-23-25-30-34-37-42-47-51-55-58-62-66-69-75-78.

ESTILO No. 3	Es el de aquellos que están más cerca de las relaciones humanas . Les interesan los problemas de la sociedad, las interacciones, la comunicación, el trabajo en grupo, la motivación, los sistemas sociales.	3-6-11-15-19-22-27-29-35-38-43-46-49-56-59-64-67-71-76-80.
ESTILO No. 4	Es el de la gente de ideas . Les gustan los conceptos, las teorías, los intercambios de ideas, la innovación, la creatividad, la novedad.	4-5-12-16-20-21-28-32-36-39-44-45-52-54-60-68-72-73-77.

3.3 INSTRUMENTO 3 ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS

Nombre:	Manejo de conflictos
Tipo de instrumento:	Cuestionario de Autodiagnóstico
Tipo de Preguntas:	Cerradas
Autor (es):	Thomas Kilmann

El instrumento de manejo del conflicto de Thomas Kilmann es un instrumento utilizado para la resolución del conflicto. Se puede evaluar a empleados y así mismo, y pueden tomar el instrumento de TKI cuando es conveniente. Toma solamente cerca de 10 minutos para terminar, cada empleado y gerente tiene la posibilidad de hacerlo. Este ejercicio fácil de utilizar es rápido y de gran alcance. Los participantes seleccionan respuestas a partir de 30 pares de la declaración para descubrir cuál de los estilos de manejo de conflicto es el que mas predomina en ellos.

En este instrumento se encuentran varias afirmaciones que describen posibles comportamientos al reaccionar ante estas diferencias. Hay 30 pares de enunciados, en el cual se tiene que elegir una de las dos opciones, aquella que describa mejor la reacción que más probablemente tendría el participante.

El instrumento de manejo de conflicto esta diseñado para evaluar el comportamiento de una persona en situaciones de conflicto. Las situaciones de conflicto son situaciones en las que intereses de dos personas parasen ser incompatibles. En dichas situaciones podemos describir el comportamiento de una persona con base en dos dimensiones:

- A) Afirmación. El grado hasta el cual una persona intenta satisfacer su propio interés
- B) Cooperación. El grado hasta el cual la persona intenta satisfacer los intereses de otra persona.

Estas dos dimensiones básicas de comportamiento pueden usarse para definir cinco métodos de manejar conflicto.

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 enfrenar a otra persona y encontrar una solución que satisfaga los intereses de

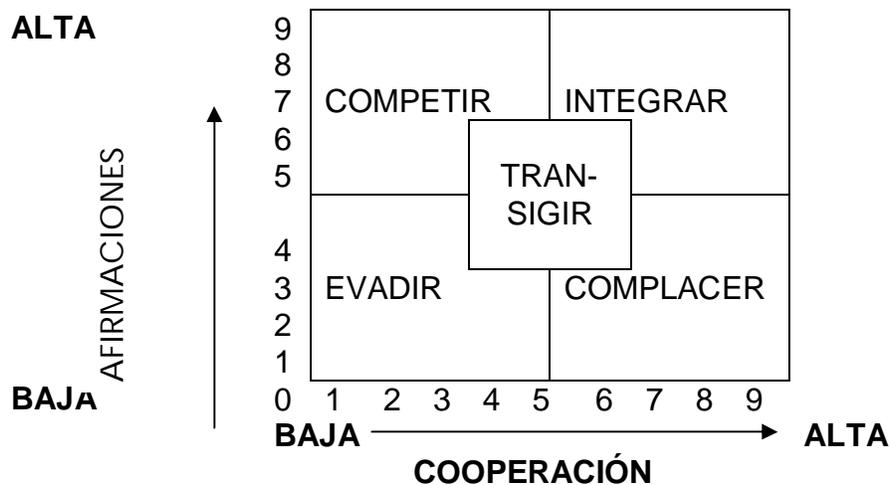
las partes involucradas. Significa profundizar en la situación para identificar alternativas que contemplen ambos intereses. Colaborar entre dos personas puede convertirse en la exploración de un desacuerdo para aprender acerca del punto de vista de cada uno, concluyendo con la resolución de un problema 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



En la siguiente tabla se muestran estos cinco métodos del conflicto así como la tabulación del cuestionario.²⁴

²⁴ Escolaridad y Liderazgo: Investigación en la tienda GIGANTE Iztapalapa. Flores Perdomo Irma Kania, Hernández Alanis Victoria., México, Diciembre 2002, pags. 171-183.

TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO TKI

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

TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO TKI

COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
----------	----------	-----------	--------	-----------

ALTO	100%	12		12	12	12
		11		11	11	11
		10	12	10	10	10
			11		9	9
						8
MEDIO	90%	9	10			
				9	8	7
	80%	8				
			9			
BAJO	70%	7		8		6
					7	
	60%	6	8		6	5
				7		
	50%	5				
	40%		7			
		4		6	5	4
	30%					
			6	5		
	20%	3			4	3
			5			
	10%	2		4		3
			4			
			3	3		
	25%	1	2	2	2	2
		0	1	1	1	1
			0	0	0	0
	0%					

3.4 Análisis de los datos.

Las respuestas a los problemas científicos surgen de idear cuidadosamente preguntas y recolectar datos apropiadamente, no de análisis esotéricos o abundantes. El análisis de los datos no es un proceso de generación de información pero ayuda a la presentación e interpretación de los hallazgos. Los métodos de análisis estadísticos son simplemente herramientas de estudio científico, como un microscopio o como una sonda iónica para registrar las concentraciones de flúor. Los análisis estadísticos consisten en la aplicación de las matemáticas de oportunidad a proyectar con varios grados de seguridad un evento o efecto observado. Aprender si un efecto observado es real, su variabilidad, o cómo cambia dentro de la muestra, puede ser determinado. Si el efecto claramente excede la fluctuación, probablemente es real o estadísticamente significativo. Si el efecto es relativamente pequeño en comparación con la fluctuación o variabilidad entre observaciones, comúnmente no es real, o podría ocurrir por oportunidad con un mayor grado de probabilidad.

Los lectores de reportes científicos deben preguntarse a sí mismos si el diseño de un estudio o los métodos de observación garantizan un análisis estadístico de los resultados. Un mayor defecto en el diseño y un cambio extremo en el método de observación pueden evitar una validez en los análisis de los datos. Una cantidad de números pueden estar sujetos a los análisis estadísticos, pero la pregunta es si hay suficiente justificación para computar los datos.

Las limitaciones de espacio impiden una extensa discusión de métodos estadísticos inapropiados, pero los siguientes son algunos de los errores más comunes:

- La aplicación de análisis de deducción estadística.
- La realización de ciertos análisis estadísticos en datos ordinarios.
- La realización de t-tests u otros análisis paramétricos en datos dimensionales con distribuciones sesgadas (no-normales) o en pequeños grupos con variables distintas.
- El uso de una serie de t-tests en múltiples comparaciones sin un ajuste por el hecho de que la probabilidad de encontrar significación estadística aumenta tanto el número de análisis hechos.
- La conclusión de no efecto o no significación en una muestra inapropiadamente pequeña o cuando el error tipo II no es determinado.
- La conclusión de que una diferencia trivial es importante pues un análisis muestra si es estadísticamente significativo.
- La conclusión que los resultados de una medida variable es la causa de variación en otra variable, cuando un análisis produce una significación estadística. La

correlación de dos variables puede ser grande y significativa pero no puede reclamar legitimidad.

En algunos artículos publicados, existe una aparente relación inversa entre la cantidad y complejidad de los análisis estadísticos y la solidez de la investigación.

Es posible que la significación estadística sea el resultado del análisis de los datos o más información por métodos complejos, pero la significación puede reflejar diferencias que no tienen importancia práctica. Por ejemplo, si una evaluación de un agente cariostático no muestra beneficios generales, el subanálisis de los datos no deberían ser hechos al punto de que las conclusiones puedan decir que el agente es efectivo en las superficies distales de los segundos premolares superiores y las superficies mesiales de los incisivos laterales inferiores y no más. Tales conclusiones no tienen valor práctico y comúnmente son ilegítimas. Si los análisis son suficientes se producirán hallazgos significativos.

La presentación práctica resulta de las reducciones de porcentaje y pueden ser engañosas. En la interpretación de los promedios de caries, es esencial poner igual atención a los resultados numéricos y denominadores. Por ejemplo, si se incrementan nuevas superficies cariosas en el grupo control de un ensayo clínico en solo 0.5% por niño y sí en el grupo analizado el correspondiente valor es 0.25% por niño, esta diferencia representa una reducción de porcentaje en 50%. Sin embargo, sólo se han salvado un 0.25% de superficies cariosas por niño.

Es necesario enfatizar que los lectores de reportes científicos deberían ser prudentes al comprender o conducir cuidadosamente los estudios que proveen hallazgos estadísticamente significativos. La significación estadística no da nada acerca del aspecto biológico o clínico de una diferencia en números y valores. Los lectores son engañados cuando piensan que los valores o significaciones de un estudio son auténticos porque los resultados son estadísticamente significativos.

Quizás es más importante para los lectores e investigadores distinguir entre significación estadística y significación clínica. La forma es una expresión matemática del grado de confianza que se observa en distintos grupos con diferencia real, que una respuesta cero no ocurriría si el estudio fue repetido, y que la diferencia no es tan sólo casualidad. En contraste la significación clínica es un criterio realizado por el investigador en respuesta a la intervención observada entre los grupos que es importante para la salud. La significación clínica es una determinación subjetiva bajo experiencia clínica y un entendimiento de las características de la enfermedad. Es un estimativo de los valores prácticos de las diferencias entre un grupo analizado y un grupo control. Algunas consideraciones determinan la opinión acerca de la significación clínica. Una común es la efectividad en el costo, o el relativo costo de realización. Por ejemplo, un tratamiento que cuesta \$5.000.00 por año por niño lleva a cabo una reducción en la incidencia de media DMF puede ser considerado costo efectivo, así otro tratamiento que cuesta \$40.000.00 por año por niño para prevenir una DMF por año no se considera.

El propio uso de varios análisis estadísticos, tales como t-tests y F ratios, requieren que los datos dimensionales tengan una distribución normal. Algunos de los datos recolectados en investigación biomédica no son normalmente distribuidos y así la suposición de normalidad no es normalmente alterada. Afortunadamente algunos parámetros usados en los estudios para analizar los hallazgos dentales son regularmente fuertes y pueden ser aplicados legítimamente cuando el número de observaciones es grande, aunque los datos no estén normalmente distribuidos. Además, algunos experimentos estadísticos para analizar los datos que están disponibles no están basados en suposiciones de una distribución particular de datos; son llamados distribución libre o análisis no paramétricos.

Los datos que no están normalmente distribuidos se normalizan ocasionalmente usando logaritmos, cuadros, u otras transformaciones de los datos originales en orden para hacer análisis estadísticos legítimos. La lógica científica y la justificación de esas transformaciones son inciertas.

Algunos reportes dejan el estado de los métodos estadísticos usados para analizar los datos. Los lectores deberían decir específicamente cuál análisis estadístico fue usado, cuál el valor de la estadística y el valor de la probabilidad actual (p), así se da la expresión de la significación estadística tal como $p < 0.05$.

Un valor de p es la probabilidad de obtener al azar sólo una diferencia tan grande como una observada en un ensayo si la hipótesis era nula de un efecto no verdadero. Los resultados de los análisis que dan un valor p de 0.05 o menos generalmente son significativos; los valores p debajo de 0.01 son altamente significativos. Esas son demarcaciones arbitrarias. El resultado del valor de p no debería influenciar las decisiones indebidamente acerca de la importancia de un tratamiento.

Puede ser una desafortunada tendencia a desconocer o desestimar los hallazgos de un experimento bien diseñado o científicamente importante si los hallazgos son terminados pero falla la significación estadística.

Las decisiones biológicamente importantes raramente son hechas con base en un solo ensayo o experimento. La tendencia a dividir los resultados de un estudio (estadísticamente significativo, o $p < 0.05$) o (estadísticamente no significativo, o $p > 0.05$) pueden ser contraproducentes y perderse; los valores p , por ejemplo, 0.06 y 0.04 no deberían definir conclusiones opositoras. Al menos, los análisis de un estudio necesariamente no debería estar limitado a aproximaciones estadísticas. Un análisis más descriptivo o informativo para cuantificar los datos puede ser apropiado. Tal análisis puede tomar la forma de calcular un intervalo confidencial. Aunque un intervalo confidencial calculado de los datos de un estudio puede incluir una diferencia cero entre los grupos, el intervalo puede estar lejos en un territorio que indica un efecto benéfico de tratamiento. Puede no ser correcto clasificar como negativo esos hallazgos que producen un intervalo confidencial que incluye cero dentro de su límite, pero también un valor indicando un gran efecto de tratamiento.

Las condiciones medidas en un estudio pueden estar correlacionadas; puede ser casual, complementaria, paralela o tener asociación recíproca entre dos o más variables valoradas. Un ejemplo es una positiva relación que repetidamente se muestra entre los promedios de placa dental y gingivitis. Un coeficiente de correlación es una medida de la independencia de dos variables al azar que puede tener un valor de -1 a $+1$, indicando una perfecta correlación negativa y una perfecta correlación positiva, respectivamente. El coeficiente de correlación es expresado como r . La cantidad de variación en una variable explicada por otra variable es determinada por r al cuadrado y se expresa por r^2 . Así, un coeficiente de correlación de $+0.30$, el cual puede ser estadísticamente significativo, explica sólo el 9% de la variación entre dos variables; 91% de la variación es inexplicable. Sin embargo, una correlación estimada no puede probar que un factor es la causa de otro; la relación entre los factores puede ser casual o fortuita.

El análisis de correlación múltiple (regresión) permite la computación del efecto máximo total de combinaciones de factores independientes en la variación de una variable dependiente. Estos análisis determinan la influencia de estos factores en disminuir el orden de su influencia en la variable dependiente. Por ejemplo, un análisis de regresión puede indicar que la enfermedad periodontal en una población examinada puede ser explicada al bajar el orden por edad, promedios de placa dental, práctica de higiene oral, sexo, educación e ingreso, y en total puede explicar el 38% de la variación en resultados.²⁵

²⁵ <http://www.encolombia.com/odontologia/foc/foc20302-evaluacion3.htm> Diciembre 2003

3.5 Regresión Lineal Simple (Recta de Regresión).

El problema de la regresión lineal simple entre dos variables X y Y se reduce a calcular la recta de regresión que mejor represente su distribución conjunta. Los datos se presentan como una matriz de dos columnas:

$$\begin{pmatrix} (x_1, y_1), \\ (x_2, y_2), \\ (x_3, y_3), \\ \dots \dots \dots \\ (x_n, y_n) \end{pmatrix}$$

siendo (x_i, y_i) , con $i = 1, 2, \dots, n$, el i -ésimo par observado. Se pretende ajustar un modelo de la forma:

$$y_i = a x_i + b + e_i$$

bajo las siguientes hipótesis:

1. La variable respuesta y_i depende de la variable explicativa x_i de forma lineal (con pendiente a y ordenada en origen b), más un factor residual aleatorio e_i .
2. Los residuos tienen distribución normal de media 0 y varianza desconocida.
3. Estos factores aleatorios son independientes entre sí.

Los parámetros de la recta de regresión, a y b , se calculan siguiendo el criterio de los mínimos cuadrados, lo que lleva a los siguientes resultados:

$$a = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$$
$$b = \bar{y} - a \cdot \bar{x}$$

siendo

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

y

$$\bar{y} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n y_i$$

las medias de ambas variables estadísticas.

La varianza residual σ^2 es desconocida, siendo su estimador insesgado

$$s_R^2 = \frac{1}{n-2} \sum_{i=1}^n (y_i - a x_i - b)^2$$

Definiendo el coeficiente de correlación como

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}}$$

que sólo toma valores en el intervalo $[-1, 1]$, nos da una idea de hasta qué punto el ajuste lineal es razonable:

- Si r es próximo a -1 : el ajuste es aceptablemente bueno, distribuyéndose las observaciones (x_i, y_i) alrededor de una recta de pendiente negativa.
- Si r es próximo a 0 : el ajuste no es aceptable, indicando que no existe relación lineal entre las variables.
- Si r es próximo a $+1$: el ajuste es aceptablemente bueno, distribuyéndose las observaciones (x_i, y_i) alrededor de una recta de pendiente positiva.

El contraste de independencia entre las variables es más objetivo que la simple observación del coeficiente de correlación r . Así se plantea comprobar si los datos observados corroboran o no la hipótesis nula:

H_0 : "la variable explicativa X no influye en la respuesta Y ".
frente a la alternativa:

H_1 : "la variable explicativa X influye linealmente en la respuesta Y ".

Mediante el estadístico de contraste

$$A = b \cdot \sqrt{\frac{(n-2) \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{\sum_{i=1}^n (y_i - a \bar{x} - b)^2}}$$

que se distribuye como una t_{n-2} de Student, se puede contrastar la hipótesis nula H_0 al nivel de significación del 5%.²⁶

²⁶ http://es.geocities.com/riotorto/regr/regr_simple/regr_simple.htm Febrero 2004

3.6 PRUEBA DE T de STUDENT.

La prueba de t Student, es un método de análisis estadístico, que compara las medias de dos categorías dentro de una variable dependiente, o las medias de dos grupos diferentes. Es una prueba paramétrica, o sea que solo sirve para comparar variables numéricas de distribución normal. En caso de tener que analizar variables numéricas de distribución anormal, se debe utilizar otro tipo de pruebas no paramétricas, como la prueba U de Mann – Withney.

La prueba t Student, arroja el valor del estadístico t. Según sea el valor de t, corresponderá un valor de significación estadística determinado.

En definitiva la prueba de t Student contrasta la HP Nula de que la media de la variable numérica “y”, no tiene diferencias para cada grupo de la variable categórica “x”.

La prueba t para muestras independientes se utiliza para comparar la media de dos grupos o dos categorías dentro de una misma variable dependiente.

Por ejemplo, supongamos la comparación de la edad en 566 pacientes con Hipertensión esencial y 214 con Hipertensión secundaria. Los resultados arrojan que los pacientes del grupo de hipertensión esencial presentan una edad media de 55 12 años, mientras que los hipertensos secundarios 26 8 años. El valor de la prueba t se establece mediante el estadístico t que en este caso es de 38,9 correspondiendo a una $p < 0.0001$. Esto implica que la diferencia de edad entre ambos grupos de hipertensos no es aleatoria, o sea que la hipertensión secundaria se observa en grupos etarios más jóvenes. (se rechaza la HP Nula HP alterna)

La prueba t para muestras dependientes se utiliza para comparar las medias de un mismo grupo en diferentes etapas, como por ejemplo pre y post tratamiento. Supongamos el grupo de 566 Hipertensos sometidos a tratamiento durante un mes. Los valores de tensión arterial media (TAM) pretratamiento fueron de 125 15 mmHg, que descendieron a 88 10 mmHg postratamiento. Comparando ambas medias observamos un valor de t de 78,9 correspondiendo a una $p < 0.0001$. Esto implica que el descenso de la TAM con el tratamiento no se produjo al azar.²⁷

²⁷ <http://www.medal.org.ar/stadhelp/Std00012.htm> Enero 2004

4. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS RESULTADOS.

Tabulación del instrumento 1 Liderazgo

DIRECCION	PARTICIPANTE	C1	C2	C3	C4	TOTAL	EVALUACIÓN
0	Cecilia Loría Saviñón	-2	5	2	6	11	Eficaz
1	Daniel Ponce Vázquez	7	-3	-4	9	10	Eficaz
1	José Luis Martínez Maldonado	4	6	-2	5	13	Eficaz
1	Ramón Nieves Jiménez	2	6	8	1	17	Eficaz
1	Thania De La Garza Navarrete	5	-4	7	4	12	Eficaz
2	Ricardo Bucio Mújica	8	3	7	2	20	Eficaz
2	Leobardo Gómez Granados	3	6	3	1	13	Eficaz
2	Ma. Del Carmen Herrera Bautista	-5	5	8	6	14	Eficaz
2	Carmen Echeverría Cabrera	7	1	5	2	15	Eficaz
3	Begoña Iguñiz Echeverría	6	-6	-7	8	1	Eficaz

3	Gloria Artis Espriú	1	5	6	2	14	Eficaz
4	Yoloxóchitl Casas Chousal	-7	2	5	-2	-2	Ineficaz
4	Alicia Tajonar López	-4	5	-8	4	-3	Ineficaz
5	Guadalupe López Hernández	-3	7	4	4	12	Eficaz
5	Lourdes Mondragón Padilla	1	3	8	4	16	Eficaz
5	Cornelio Martínez López	-7	2	-8	8	-5	Ineficaz
5	Martha Elva Gómez Malagón	2	4	8	6	20	Eficaz
6	Sara Hernández Ramírez	5	1	3	8	17	Eficaz
6	Edgar Gabriel Massé Tellez	4	9	2	1	16	Eficaz
6	Saúl Esparza Castillo	8	5	2	5	20	Eficaz
6	Jacques Joseph Marie Lefevre Paquet	1	4	5	7	17	Eficaz
Suma por cuadrante		3	4	8	6	21	

Tabulación de resultados del instrumento 2

Resultados			Resultado "Estilos de comunicación"			
n	Dirección	Género	acción	método	relaciones humanas	ideas
1	0	A	8	12	10	10
2	1	B	9	10	11	10
3	1	B	13	11	10	6
4	1	B	9	9	12	10
5	1	A	6	12	9	13
6	2	B	8	12	11	9
7	2	B	10	10	9	11
8	2	A	10	11	12	7
9	2	A	11	10	9	10
10	3	A	7	12	11	10
11	3	A	10	10	12	8
12	4	A	12	9	9	10
13	4	A	13	7	10	10
14	5	A	9	11	10	10
15	5	A	7	10	12	11
16	5	B	13	11	6	10
17	5	A	12	11	10	7
18	6	A	6	13	9	12
19	6	B	10	10	11	9
20	6	B	12	9	8	11
21	6	B	8	10	12	10
Suma por estilo			7	5	7	2

Tabulación del instrumento 3

Manejo de conflictos

PARTICIPANTE	GÉNERO	COMPETITOR	INTEGRADOR	TRANSIGTOR	EVASOR	COMPLACENTE
1	A	3	10	11	1	5
2	B	2	3	13	8	4
3	B	8	1	9	4	8
4	B	12	5	1	5	7
5	A	6	5	1	7	11
6	B	10	5	12	3	0
7	B	3	6	7	10	4
8	A	6	4	14	5	1
9	A	5	11	5	4	5
10	A	6	4	2	8	10
11	A	4	9	5	6	6
12	A	5	6	8	5	6
13	B	2	4	8	12	4
14	A	5	9	4	5	7
15	B	9	4	6	5	6
16	A	6	12	8	2	2
17	A	3	7	14	4	2
18	A	5	8	3	10	4
19	B	1	10	9	5	5
20	B	4	7	5	4	10
21	B	3	2	8	9	8
SUMA POR ESTILO		2	5	7	4	3

Estilos de Comunicación Interpersonal, evaluado con el Instrumento tomado del Manual de Estrategias Gerenciales

PARTICIPANTES	C	E	CE	ES	GA	SUMA	EVALUACIÓN
1	28	28	22	21	11	110	Muy Buena
2	21	14	10	17	15	77	Mala
3	13	14	25	29	19	100	Buena
4	11	28	28	17	20	104	Muy Buena
5	11	12	28	27	21	99	Buena
6	27	12	11	19	17	86	Regular
7	14	12	11	20	21	78	Mala
8	18	27	11	27	22	105	Muy Buena
9	11	19	18	25	24	97	Buena
10	14	21	27	29	28	119	Excelente
11	18	11	11	17	14	71	Mala
12	25	22	18	10	11	86	Regular
13	11	25	11	14	11	72	Mala
14	15	24	13	20	11	83	Regular
15	14	23	10	11	20	78	Mala
16	28	19	18	25	11	101	Muy Buena
17	10	28	18	17	25	98	Buena
18	12	23	21	18	21	95	Buena
19	17	21	18	17	20	93	Buena
20	18	19	23	18	28	106	Muy Buena
21	20	22	17	19	17	95	Buena
Promedio por Estilo	17	20	18	20	18		

Nota: Los elementos que integran la 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)

Evaluación	Participantes
Mala	5
Regular	3
Buena	7
Muy Buena	5
Excelente	1

- a) los participantes tienen una comunicación excelente, rango de 111 a 120;
- b) los participantes poseen una comunicación muy buena un rango de 101 a 110;
- c) comunicación buena de acuerdo al rango donde se ubicaron sus respuestas de 91 a 100;
- d) los participantes cuentan con una comunicación regular ubicada en el rango de 81 a 90 y;
- e) la comunicación es mala con sus subordinados, el rango de 71 a 80.

5. Evaluación y resultados de los Estudio Estadísticos.

Para la obtención de resultados dentro de la investigación se hizo necesaria la utilización de paquetes estadísticos, estos fueron obtenidos del programa excel dentro del paquete de Office; se eligió este programa debido a la facilidad y confiabilidad que ofrece.

Evaluación y resultados del estudio estadístico a los Estilos de Liderazgo

Tabla 5.1

Correlación de genero y estilo de liderazgo
calificaciones:
participantes

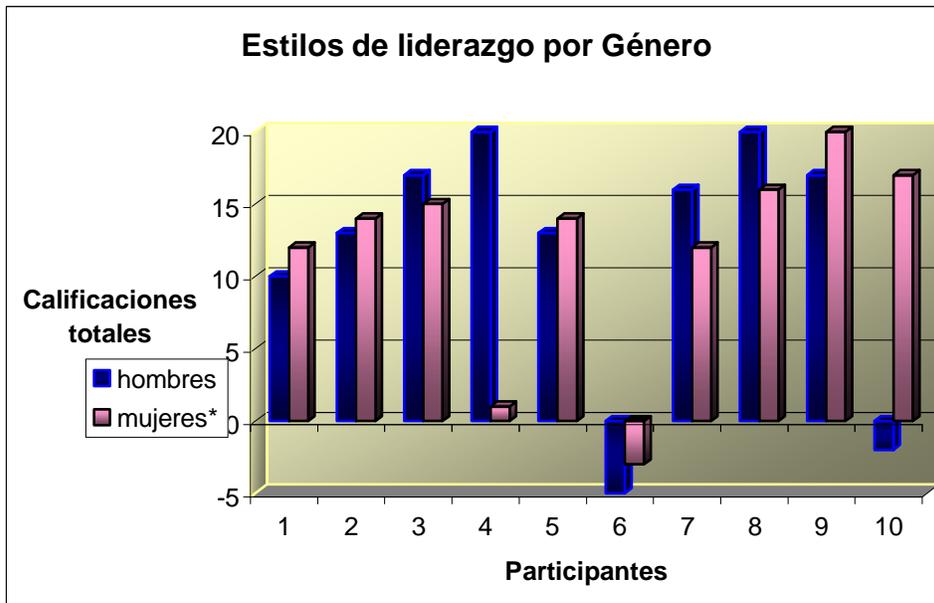
	hombres	mujeres*
1	10	12
2	13	14
3	17	15
4	20	1
5	13	14
6	-5	-3
7	16	12
8	20	16
9	17	20
10	-2	17

*Nota: No se toma en cuenta al director general para que la comparación de correlación sea pareja.

	Columna 1	Columna 2	Columna 3
Columna 1	1		
Columna 2	-0,199826	1	
Columna 3	0,2749347	0,33185224	1

Prueba t para medias de dos muestras emparejadas

	Variable 1	Variable 2
Media	11,9	11,8
Varianza	76,1	51,9555556
Observaciones	10	10
Coefficiente de correlación de Pearson	0,3318522	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	9	
Estadístico t	0,034036	
P(T<=t) una cola	0,4867957	
Valor crítico de t (una cola)	1,8331139	
P(T<=t) dos colas	0,9735913	

Gráfica 5.1

Como se puede observar en la tabla 5.1 los resultados de las encuestas aplicadas arrojan que los hombres tienen una elevada calificación de eficacia para el estilo de liderazgo Persuadir (alta tarea - alta relación) donde el líder dirige y proporciona apoyo y delegar (baja tarea - baja relación) donde el líder proporciona poca dirección y apoyo.

Las mujeres por su parte tienen una mayor tendencia hacia Participación (baja tarea - baja relación) donde líder y seguidores comparten la toma de decisiones, el papel del líder es la facilitación y comunicación.

El resultado estadístico de la correlación indica que están débilmente relacionados en forma proporcional (0,33185224), lo cual muestra que la tendencia hacia los estilos de liderazgo de cada género no son representativos debido a que el tamaño de la muestra fue pequeña.

La prueba de T Student indica que el resultado está dentro del valor crítico (0,034036) por consiguiente se acepta la hipótesis nula que indica:

Ho: Considerando los estilos de liderazgo de Hersey y Blanchard, si los directores y subdirectores de las diferentes áreas del INDESOL son de sexo femenino *no* presentarán el modelo de conducta “baja tarea – alta relación”.

Evaluación y resultados del estudio estadístico a los Estilos de Comunicación

Tabla 5.2

Evaluación del estilo de comunicación

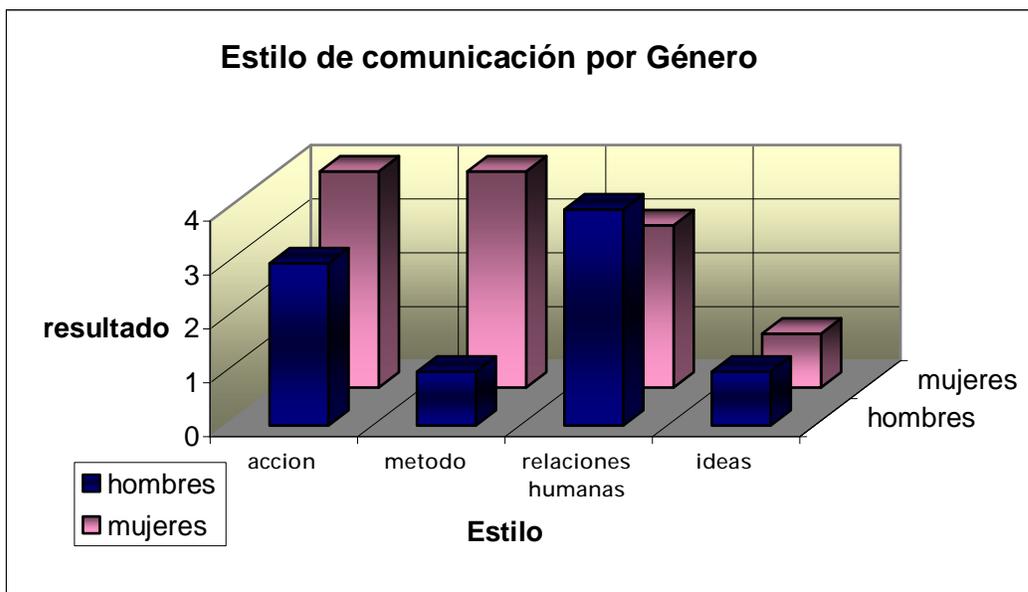
	hombres	mujeres
acción	3	4
método	1	4
relaciones humanas	4	3
ideas	1	1

	Columna 1	Columna 2
Columna 1		1
Columna 2	0,31426968	1

Prueba t para medias de dos muestras emparejadas

	Variable 1	Variable 2
Media	2,25	3
Varianza	2,25	2
Observaciones	4	4
Coefficiente de correlación de Pearson	0,31426968	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	3	
Estadístico t	-0,87831007	
P(T<=t) una cola	0,22221904	
Valor crítico de t (una cola)	2,35336302	
P(T<=t) dos colas	0,44443809	
Valor crítico de t (dos colas)	3,18244929	

Gráfica 5.2



Como se puede observar en la tabla 5.2 los resultados de las encuestas aplicadas arrojan que los hombres tienen una tendencia más elevada hacia las relaciones humanas donde les interesan los problemas de la sociedad, las interacciones, la comunicación, el trabajo en grupo, la motivación, los sistemas sociales.

Las mujeres por su parte tienen una mayor tendencia hacia la acción donde tienden hacia el éxito, las tareas a ejecutar, la progresión, la resolución de problemas y el método donde les gustan los hechos, la organización, la estructuración, las estrategias y las tácticas.

El resultado estadístico de la correlación indica que están débilmente relacionados en forma proporcional (0,31426968), lo cual muestra que la tendencia hacia los estilos de comunicación de cada género no son representativos debido a que el tamaño de la muestra fue pequeña.

La prueba del estadístico T Student indica que el resultado está dentro del valor crítico (-0,87831007) por consiguiente se acepta la hipótesis nula que indica:

Ho: Considerando los estilos de comunicación usuales de los líderes en las áreas del INDESOL, si el líder es de sexo femenino *no* presentará el estilo número 3 que es el más cercano a las relaciones humanas del Curso de Habilidades Gerenciales del Instituto Nacional de Administración Pública.

Evaluación y resultados del estudio estadístico Comunicación Interpersonal

Tabla 5.3

Evaluación del estilo de comunicación interpersonal

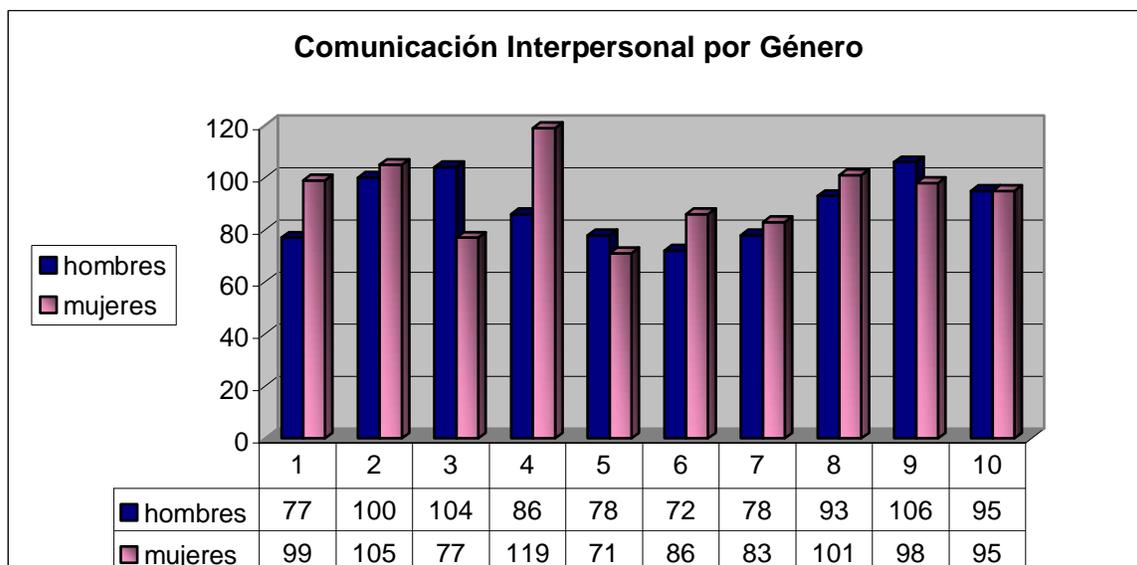
participantes*	hombres	mujeres
1	77	99
2	100	105
3	104	77
4	86	119
5	78	71
6	72	86
7	78	83
8	93	101
9	106	98
10	95	95

	<i>Columna 1</i>	<i>Columna 2</i>
Columna 1	1	
Columna 2	0,21579791	1

Prueba t para medias de dos muestras emparejadas

	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	88,9	93,4
Varianza	152,322222	204,044444
Observaciones	10	10
Coeficiente de correlación de Pearson	0,21579791	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	9	
	-	
Estadístico t	0,84999854	
P(T<=t) una cola	0,20868187	
Valor crítico de t (una cola)	1,83311386	
P(T<=t) dos colas	0,41736375	
Valor crítico de t (dos colas)	2,26215889	

Tabla 5.3



Como se puede observar en la tabla 5.3 los resultados de las encuestas aplicadas arrojan que los hombres y las mujeres tienen una tendencia más elevada hacia “escuchar (poner atención)”, lo cual indica que la mayoría de los encuestados se inclinan más hacia este estilo de comunicación prefieren escuchar antes que exponerse.

El resultado estadístico de la correlación indica que están débilmente relacionados en forma proporcional (0,21579791), lo cual muestra que la tendencia hacia los estilos de comunicación interpersonal de cada género no son representativos debido a que el tamaño de la muestra fue pequeña.

La prueba del estadístico T Student indica que el resultado está dentro del valor crítico (-0,84999854) por consiguiente se acepta la hipótesis nula.

Evaluación y resultados del estudio estadístico Manejo de Conflictos

Tabla 5.4

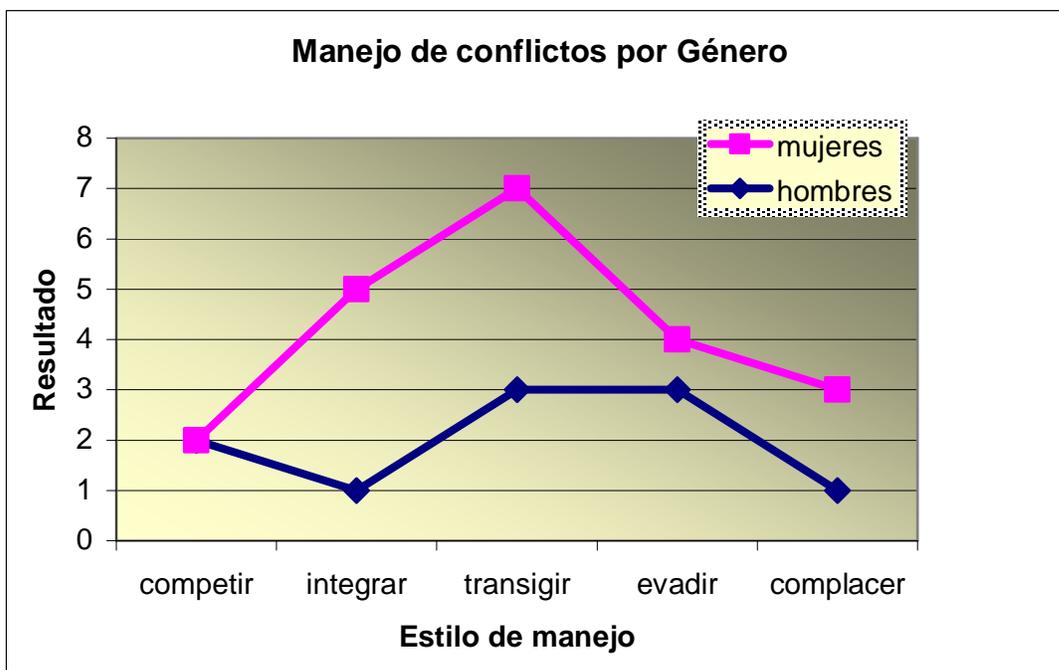
	hombres	mujeres
competir	2	0
integrar	1	4
transigir	3	4
evadir	3	1
complacer	1	2

	<i>Columna 1</i>	<i>Columna 2</i>
Columna 1	1	-
Columna 2	0,13975425	1

Prueba t para medias de dos muestras emparejadas

	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	2	2,2
Varianza	1	3,2
Observaciones	5	5
Coeficiente de correlación de Pearson	-	-
Diferencia hipotética de las medias	0,13975425	0
Grados de libertad	4	-
Estadístico t	0,20628425	-
P(T<=t) una cola	0,42332162	-
Valor crítico de t (una cola)	2,13184649	-
P(T<=t) dos colas	0,84664324	-
Valor crítico de t (dos colas)	2,77645086	-

Gráfica 5.4



Como se puede observar en la tabla 5.4 los resultados de las encuestas aplicadas arrojan que los hombres tienen una tendencia más elevada hacia transigir y evadir; 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 mientras que 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.

Mientras que las mujeres tienen una mayor tendencia hacia transigir solamente.

El resultado estadístico de la correlación indica que están débilmente relacionados en forma inversamente proporcional (-0,13975425), lo cual muestra que la tendencia hacia el manejo de conflictos de cada género no son representativos debido a que el tamaño de la muestra fue pequeña.

La prueba del estadístico T Student indica que el resultado está dentro del valor crítico (-0,20628425) por consiguiente se acepta la hipótesis nula que indica:

Ho: Considerando los estilos de manejo de conflictos en las áreas del INDESOL, si el líder es de sexo femenino *no* presentará la forma de manejo

de colaborar “alta asertividad y alta cooperación” de acuerdo al instrumento Thomas-Kilmann.

6. CONCLUSIONES.

Una vez que hemos realizado las pruebas estadísticas correspondientes y poder obtener respuestas a las hipótesis planteadas al inicio, llegamos a las siguientes conclusiones:

En cuanto al estilo de liderazgo, no influyo en los participantes de manera significativa el tamaño de la muestra. Y con esto cada uno de los géneros ya que la hipótesis H_1 no fue demostrada en ninguno de los casos, por lo contrario las hipótesis nulas las que más se adecuaron a los encuestados.

Lo anterior mencionado, se puede verificar al ver el resultado de la prueba de correlación, que nos arroja correlaciones en algunas ocasiones negativas débiles. Al igual que en la prueba de t- student nos da como resultado que las dos medias de las muestras son homogéneas. Con todo ello podemos concluir que en el estilo de liderazgo se rechaza la hipótesis de investigación, lo que nos indica que el género no influyo de manera significativa en los participantes.

Respecto al estilo de comunicación el género no influyo en los participantes, al no haber una correlación directa fuerte hacia un estilo, sin embargo los dos géneros fueron caracterizados por una orientación a las Relaciones Humanas.

Los resultados de las pruebas de correlación efectuadas a este estilo, y no muestran correlaciones significativas, estas son positivas. Lo que quiere decir que si un determinado estilo de comunicación se presenta, no es posible que se presente una combinación con otro en el mismo participante.

Si consideramos los resultados de la prueba de t-student, nos podemos percatar que en los cuatro diferentes estilos de comunicación que pueden presentar los participantes, son diferentes las medias de las muestras, lo que nos indica que son muestras heterogéneas.

Es por ello que podemos concluir que con respecto al estilo de comunicación se acepta la hipótesis nula lo que nos indica que el género no influyo de manera significativa en los participantes.

Si nos enfocamos ahora al estilo de comunicación interpersonal, encontramos que analizando las frecuencias de los datos arrojados de las autoevaluaciones de los participantes, se presentan para los dos géneros una tendencia homogénea tendiendo a una evaluación excelente.

Por último, es muy notorio el hecho de que el género no influye de manera significativa a los participantes dentro del Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL). En cuanto al estilo de manejo de conflictos. Debido a que el estilo

predominante en las mujeres es el de “transigir”, mientras que los hombres además de presentar el estilo de transigir también muestran el estilo evadir. Si analizamos la correlación perteneciente a éste estilo se puede ver que tampoco hay correlación significativa, esta correlación es negativa. Y es claro el aspecto negativo, ya que los dos estilos que se correlacionan negativamente son: el de “transigir” y “evadir”. Puesto que si se presenta uno de ellos es imposible que se presente el otro en el mismo participante por sus significados opuestos.

Por consiguiente podemos concluir que con respecto al estilo de manejo de conflictos se rechaza la hipótesis de investigación, lo que nos indica que el género no influye de manera significativa en los encuestados.

BIBLIOGRAFÍA:

- Hernández Sampieri Roberto. *Metodología de la Investigación*. Ed. Mc. Graw Hill. 2ª Edición. México 1998.
- Diccionario Enciclopédico Grijalva.
- Diccionario de la Real Academia de Lengua Española
- Bartley S. Howard. *Principios de Percepción*. Ed. Trillas. México 1975. Pág. 585
- Mc. Gregor Douglas. *El Aspecto Humano de la Empresa. Programa de Desarrollo para Ejecutivos*. Ed. Diana. Pág. 15-22
- H. Allport Floyd. *El Problema de la Percepción*. Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires, Argentina. 1974. Pág. 460
- Kenizsa. *Visión, Percepción y Pensamiento*. Ediciones Paidós. Barcelona, Buenos Aires Argentina, México. 1980. 7ª Edición. Pág. 87-237.
- Rodríguez Estrada Mauro. *Psicología de la Organización*. Ed. Nuevo Mundo y Esfinge. 1987. Pág. 34-42
- Shneider David J. *Percepción Personal*. Fondo de Cultura Económica 1989. Pág. 487
- Browne, Clarence George, 1907. El estudio del liderazgo Buenos Aires: Paidós, 1969 p. 24-38.
- Hersey, Paul. La administración y el comportamiento humano México: Técnica, 1970 p. 35-56.
- Johannot, Henri. El individuo y el grupo: las relaciones interhumanas, el papel de los líderes, el trabajo en equipo Madrid. Aguilar, 1972 p. 22-45, 77-80.
- Kotter, John P. El factor liderazgo Madrid: Díaz de Santos, 1990 p. 48-67.
- Audirac Camarena, Carlos Augusto [et al.]. ABC del desarrollo organizacional México: Trillas, 1994 p. 33-39.
- French, Wendell L. Desarrollo organizacional: aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización México: Prentice-Hall, 1995 p. 69-87, 128-138, 290-307.

- *Enfoque Perceptual de los Trabajos y Tareas* (Psychology and Science Magazine). Revista Trimestral No. 25. Pág. 13-25
- El estado y la economía México: El Caballito, 1977 p. 11-14.
- Arroyo García, Crescencio: Administración pública y descentralización administrativa México: INPI, 1973
- Acosta Flores, José Jesús: Teoría de decisiones en el sector público y en la empresa privada México : Representaciones y Servicios de Ingeniería, 1975 159 p.
- <http://www.ceieduca.edu.uy/Materiales/Contabilidad/2.OK.%20ORGANIZACIONYEMPRESA%20.doc>
- Andrews, Kenneth Richmond, 1916. El concepto de estrategia de la empresa Pamplona: Universidad de Navarra, 1977 271 p.
- <http://somnus1654.webcindario.com/concepto.htm>
- <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/invest/opera.htm>
- Broadbunt Donald Eric. *Percepción y Comunicación*.
- Escolaridad y Liderazgo: Investigación en la tienda GIGANTE Iztapalapa. Flores Perdomo Irma Kania, Hernández Alanis Victoria., México, Diciembre 2002, pags. 171-183.
- <http://www.indesol.gob.mx>
- Conger J. A. y R. N. Kanungo, "Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership", en J. A. Conger y R. N. Kanungo, Charismatic Leadership (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), p. 91.
- B. M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", Organizational Dynamics, Invierno de 1990, p. 22. American Management Association, Nueva York.
- <http://uva.anahuac.mx/diplanes/modulos/mod4/pdf/liderazgo.pdf>
- Desarrollo organizacional. Estrategias de interrelación humana para el desarrollo de organizaciones. Fondo Educativo Interamericano, S.A. México. p. 3-45.
- http://www.umano.com.pe/docs/pdf/negociacion_exp.pdf .

- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gesconfuch.PDF>
- http://www.um.es/analesps/v16/v16_2/06-16_2.pdf
- <http://www.presidencia.gob.mx/?P=52>
- http://www.atheneum.doyma.es/Socios/sala_1/lec01est.htm
- http://es.geocities.com/riotorto/regr/regr_simple/regr_simple.htm
- <http://www.geocities.com/uqroo/unidad3.html>.

ANEXOS

ANEXO 1

ESTILOS DE LIDERAZGO AUTODIAGNÓSTICO

1

SITUACIÓN:

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

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

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

2

SITUACIÓN:

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

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

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

3

SITUACIÓN:

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

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

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

4

SITUACIÓN:

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

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

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

5

SITUACIÓN:

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

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

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

6

SITUACIÓN:

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

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

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

7

SITUACIÓN:

Este líder está considerando algunos cambios importantes en su estructura organizativa.

Miembros del grupo han hecho sugerencias sobre la necesidad de cambio. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones.

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

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

8

SITUACIÓN:

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

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

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

9

SITUACIÓN:

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

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

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

10

SITUACIÓN:

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

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

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

11

SITUACIÓN:

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

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

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

12

SITUACIÓN:

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

ACCIONES ALTERNATIVAS. Este líder haría lo siguiente:

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

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.

 B. Intento manejar todos mis intereses de la otra persona.

3. A. Habitualmente intento alcanzar mis metas con firmeza.

 B. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.

4. A. Trato de encontrar una solución en que ambos cedamos.

 B. Algunas veces sacrifico mis propios deseos por los deseos de la otra persona.

5. A. Conscientemente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución.
 B. Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.
6. A. Trato de evitar crearme una situación desagradable.
 B. Trato de triunfar en mi postura.
7. A. Trato de posponer el asunto hasta que tenga tiempo para pensarlo.
 B. Renuncio en ciertos puntos para ganar en otros.
8. A. Generalmente soy firme en la persecución de mis metas.
 B. Intento expresar abiertamente todas las preocupaciones y problemas de inmediato.
9. A. Siento que siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.
 B. Me esfuerzo por ganar el argumento.
10. A. Soy firme para lograr mis metas.
 B. Intento encontrar una resolución en que ambos cedamos.
11. A. De inmediato intento sacar a luz todos los intereses y problemas.
 B. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.

12. A. En ocasiones evito expresar opiniones que puedan crear controversia.
- B. Intento por encontrar una solución en que ambos cedamos.
13. A. Propongo transigir.
- B. Presiono para dejar bien clara mi opinión.
14. A. Le explico mis ideas a la otra persona y le pido que explique las suyas.
- B. Intento Demostrar a la otra persona la lógica y beneficios de mi postura.
15. A. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.
- B. Intento hacer lo que sea necesario para evitar tensiones.
16. A. Trato de no lastimar los sentimientos de la otra persona.
- B. Intento convencer a la otra persona de los méritos de mi postura.
17. A. Usualmente persigo mis metas con firmeza.
- B. Intento hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.
18. A. Dejo que la otra persona sostenga su punto de vista, si esto la hace feliz.
- B. Dejo que la otra persona gane algunos argumentos si me permite ganar a mí 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 TKI					
	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A
19		A		B	
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A

ANEXO 4

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

ANEXO 5

INVENTARIO DE LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN

Este Inventario le ofrece una oportunidad para hacer un estudio objetivo del grado y estilo de comunicación en sus relaciones interpersonales. Le ayudará a comprender mejor el cómo presenta y usa usted instrumentalmente su comunicación con las personas, en sus contactos y actividades diarias.

Encontrará, que hace este estudio, que no sólo es interesante, sino de gran ayuda para usted mismo.

INSTRUCCIONES:

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

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

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

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

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

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

La columna de SI debe usarse cuando la pregunta acontece la mayoría de las veces o usualmente. La columna del NO debe usarse cuando la pregunta puede responderse cuando acontece raras veces o nunca. La columna A VECES debe usarse sólo cuando usted definitivamente no puede responder SI ó NO. Use esta columna lo menos posible.

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

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

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

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

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

<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/>