



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS

ESTUDIO DEL CONFLICTO COMO RESULTADO DE LA
COMUNICACION INADECUADA EN EL FACTOR HUMANO
DENTRO DEL AREA ADMINISTRATIVA CONTABLE DE
UNA EMPRESA TELEFONICA DEL VALLE DE MEXICO
PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION
PARA SUPERARLO.

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
FELIX SERAFIN PEREZ AGUILAR

ASESOR: M A. JOSE VILI MARTINEZ GONZALEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO. 2000.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR N. A. 57.

DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES - CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES

Jefe del Departamento de Exámenes

Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos
Estudio del conflicto como resultado de la comunicación inadecuada en el factor humano dentro del área administrativa contable de una empresa telefónica del Valle de México.
Propuesta de un programa de capacitación para superarlo.
que presenta el pasante: Felix Serafín Pérez Aguilar
con número de cuenta: 7575600-0 para obtener el Título de:
Licenciado en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 14 de Marzo de 2000

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>I</u>	<u>M.A. José Vili Martínez González</u>	
<u>III</u>	<u>L.A. Ma. Teresa Muñoz García</u>	
<u>IV</u>	<u>LAE. Eva Lilia Torres Reyes</u>	

Dedicatorias

A DIOS

Director General del Mundo.

A MIS PADRES

Quienes a través de ellos se me dio la vida.

A MIS HERMANOS

Federico y Georgina, Joaquín y María, Felipa y Josefa, que sin tener obligación vieron siempre por mí apoyándome en el logro de un sueño hoy hecho realidad.

A Fidelia, Catalina y María de Jesús con cariño y respeto.

A MIS TIOS

Raymundo y Lorenza por su hospitalidad y tolerancia cuando mi necesidad así lo requería.

A MI ESPOSA OBDULIA

Por su apoyo, comprensión y tolerancia incondicional en mis deberes académicos.

A MIS HIJOS

Angélica, Sergio y Eduardo en quienes me complazco espiritual, moral y emocionalmente.

A MIS AMIGOS

Sr. Guadalupe y Sra. Irene, por lo recibido en mis momentos mas difíciles.

A MI JEFE

El Sr. Héctor Hernández Vargas por su madurez y calidad humana.

A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO

Agradecimientos

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Por haberme aceptado como alumno iniciándome en una carrera profesional.

A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES - CUAUTITLAN

Por todo lo que aprendí, recibí y viví dentro de sus aulas.

A MI ASESOR DE TESIS

M.A. José Vili Martínez González por su dirección en la realización de este trabajo.

A LOS PROFESORES

De Primaria, Secundaria, Preparatoria y Universidad que en su oportunidad se involucraron conmigo académicamente.

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS.

Cuyas vivencias recordaré siempre.

A TELÉFONOS DE MÉXICO S.A. DE C.V.

Quien a través del Instituto Tecnológico de Teléfonos de México apoya a su personal en el logro de sus objetivos.

AL SINDICATO DE TELEFONISTAS DE LA REPÚBLICA MEXICANA.

Por su capacidad resolutive en el manejo del conflicto

A MI MADRINA EUGENIA.

Por su dirección en el conocimiento que cura el dolor.

"Dios quiso, yo quise; pero tu también quisiste"

A TODOS LOS QUE TUVIERON QUE VER CONMIGO.

MUCHAS GRACIAS

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

CAPÍTULO 1 GRUPOS. GENERALIDADES

1.1 CONCEPTO.....	6
1.2 CARACTERÍSTICAS.....	8
1.3 TIPOS DE GRUPO.....	10
1.4 EL GRUPO DENTRO DEL CAMPO LABORAL.....	11
1.4.1 FUNCIONAMIENTO.....	11

CAPÍTULO 2. EQUIPOS DE TRABAJO.

2.1 CONCEPTO.....	14
2.2 IMPORTANCIA.....	15
2.3 FUNCIONAMIENTO.....	16
2.4 CARACTERÍSTICAS.....	17

CAPÍTULO 3. LIDERAZGO.

3.1	CONCEPTO.....	21
3.2	TIPOS.....	23
3.3	RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD.....	46

CAPÍTULO 4. EL CONFLICTO.

4.1	CONCEPTO.....	55
4.2	CAUSAS.....	92
4.3	EFFECTOS.....	94

CAPÍTULO 5. LA NECESIDAD DE LA CAPACITACIÓN.

5.1	CONCEPTO.....	96
5.2	IMPORTANCIA.....	97

CAPÍTULO 6. CASO PRÁCTICO.

6.1 ANTECEDENTES.....	117
6.2 PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	124
CONCLUSIONES.....	146
BIBLIOGRAFIA.....	149

1. TÍTULO.

Estudio del conflicto como resultado de la comunicación inadecuada en el factor humano dentro del área administrativa contable de una empresa telefónica del valle de México. Propuesta de un programa de capacitación para superarlo.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El conflicto como resultado de la comunicación inadecuada del factor humano dentro del campo laboral impide el logro de los objetivos individuales y de la empresa. Por lo que su estudio resulta imprescindible para la administración.

3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN:

¿Cómo se desarrolla el conflicto provocado por la comunicación inadecuada en el área administrativa contable de una empresa telefónica del valle de México?

¿La capacitación en la comunicación ayudaría a superar el conflicto provocado por una comunicación inadecuada en el factor humano?

4. HIPÓTESIS:

El conflicto como resultado de la comunicación inadecuada en el factor humano se desarrolla por falta del conocimiento de uno mismo, de los demás y de la propia empresa.

La capacitación dirigida a la aplicación de programas enfocados al aumento de la comunicación explícita ayudará a prevenir y/o superar el conflicto, provocado por la comunicación inadecuada en el factor humano.

INTRODUCCIÓN

El conflicto es un fenómeno que ha existido desde tiempos ancestrales en las personas como entes individuales y por lo mismo en cualquier lugar en donde dos o más personas tengan que reunirse por una necesidad natural o un interés mutuo.

Esto obedece a que las personas son diferentes en la forma de pensar, sentir y actuar. Lo importante de este fenómeno es lo que puede representar y el tratamiento que se le dé en donde quiera que se presente.

En una empresa el conflicto se manifiesta en una serie de desacuerdos que tienen que ver con la estructura, los procedimientos, las políticas y cuestiones relacionadas con el derecho.

Por otro lado el conflicto también surge por las diferencias de carácter emocional siendo esta la causa de su surgimiento aún por detalles que muchas de las veces parecen no tener importancia.

El conflicto puede ocasionar el rompimiento de las relaciones interpersonales que van desde una indiferencia hasta una revuelta, pero también puede ocasionar el cambio, la comprensión, el entendimiento y la madurez.

Esto quiere decir que el conflicto no siempre es negativo, y que los que están al frente de cualquier organización o grupo no deben eliminarlo necesariamente. En varios casos las diferencias entre las personas son de carácter positivo para ambas influyendo favorablemente en el círculo social en el que se presentan.

No todos los conflictos tienen la misma magnitud e importancia, por lo que su atención debe enfocarse en base a una estrategia que nos permita resolverlos de la mejor manera posible ya que el no hacerlo puede ocasionar graves daños entre los miembros de un grupo de trabajo.

Las personas pueden responder ante el conflicto en base a dos formas: El racional, que permite dar una opinión ante un hecho y el emocional, el cual es manifestado a través de un sentimiento que puede ser de carácter negativo o positivo obedeciendo a

asociaciones inconscientes que tienen que ver con la aceptación o el rechazo.

Cuando hay desconocimiento entre lo racional y lo emocional, las personas pueden reaccionar de una forma equivocada, reflejándose en sus juicios, opiniones, actitudes y otros prejuicios que influyen y determinan su comportamiento.

El conflicto existe en las personas como entes individuales y de hecho éste fenómeno no existiría si no fuera por la gran necesidad que se tiene de vivir en sociedad.

En el capítulo 1 se señala la gran necesidad de adaptación que tiene que desarrollar el individuo para poder subsistir dentro de un grupo social, cualquiera que éste sea.

Mas adelante en el capítulo 2 al referirme a los equipos de trabajo la necesidad de adaptación de las personas para funcionar dentro de los grupos formales aumenta. El individuo tiene que desarrollar una gran capacidad de adaptación para subsistir dentro de los equipos de trabajo. Sin esto no sobrevivirá y en caso de hacerlo afectará el logro de los objetivos del equipo de trabajo y de la misma empresa, siendo

ésta la razón de la existencia de los equipos de trabajo disfuncionales.

En el capítulo 3 se define el concepto de dirección atendiendo a su origen epistemológico y en base a diferentes autores, se hace un estudio de los diferentes tipos de dirección y su relación con la productividad. El conocimiento y manejo del conflicto independientemente del liderazgo que se hable determinará el tipo de relación que existirá entre la dirección, las personas y la producción.

En el capítulo 4 se hace un estudio del conflicto en general analizando sus principales causas y efectos en donde quiera que se presenta.

En el capítulo 5 me refiero a la capacitación señalando su definición e importancia así como su proceso de aplicación.

En el capítulo 6 se desglosa el caso práctico de un programa de capacitación en el área de la comunicación. El conocimiento de uno mismo, de los demás y de la propia empresa a través de una comunicación explícita, serán la clave para prevenir y/o superar el

CAPÍTULO I

GRUPOS. GENERALIDADES.

1.1 Concepto.

El ser humano por su propia naturaleza es un ser social, no puede vivir solo, necesita de un grupo humano para poder subsistir y está destinado a vivir en relación permanente con los demás seres humanos.

Para poder vivir en sociedad, debemos adaptarnos a ciertas reglas, valores o actividades, que vamos adquiriendo a lo largo de nuestra vida. Para poder trabajar en conjunto con otros seres humanos es preciso desarrollar un gran número de habilidades.

En ocasiones nos explicamos el fracaso en nuestras relaciones con los grupos debido a que los integrantes de estos son inaccesibles, hermetizados, siendo nosotros mismos los responsables de una inadecuada relación.

La conducta del ser humano, es modificada por la presencia de otros, debido fundamentalmente al cumplir las reglas establecidas por el grupo.

El concepto de grupo es sumamente importante ya que éste es la unidad básica en el estudio de cualquier organización. Los conceptos son diversos ya que se deben considerar el tamaño, la duración, el grado de formalidad, las actividades que se realizan, su estructura interna, los objetivos que se buscan etc.

Olmsted (citado por González, 1978, p.13), dice que: "un grupo es un número reducido de miembros que interaccionan cara a cara y forman lo que se conoce como grupo primario".

Por otro lado Lindgren (citado por González, 1978, p.13), define a los grupos primarios como: "aquellos en los que las relaciones interpersonales se llevan a cabo directamente y con gran frecuencia, suelen realizarse en un plano más íntimo y existe mayor cohesión entre sus miembros".

Existen autores que han definido al grupo como una reunión, más o menos permanente, de varias personas que interactúan y se

interfluyen entre sí con el objeto de lograr ciertas metas comunes, en donde todos los integrantes se reconocen como miembros pertenecientes al grupo y rigen su conducta en base a una serie de normas y valores que todos han creado ó modificado.

En base a las definiciones anteriores podemos decir que un grupo es: "Una comunidad de personas que interactúan entre sí con un objetivo común y cuya interacción es posible en forma directa y sin intermediarios".

1.2 Características.

Según Cartwright y Zander (citado en González, 1978, p. 18), para que exista un grupo es necesario que exista la reunión de dos ó más personas y que dicho grupo posea alguna o algunas de las siguientes características:

- Que sus integrantes interactúen frecuentemente.

- Se reconozcan unos a otros como miembros del grupo.

- Que otras personas ajenas al grupo también los reconozcan como miembros de este.

- Acepten las mismas normas.

- Se inclinen por aspectos de interés.

- Constituyan una red de papeles entrelazados.

- Se identifiquen con un modelo que rijan sus conductas y exprese sus ideales.

- El grupo le proporcione recompensa de algún modo.

- Las metas que desean alcanzar sean interdependientes.

- Todos perciban al grupo como una unidad.

- Actúen en forma similar respecto al ambiente.

- Todo grupo se desarrolla con base en ciertas normas y existen dos tipos:

- Las normas impuestas por los jefes ó empresa.
- Las normas que el grupo va creando poco a poco.

Las normas proporcionan unión en el grupo y propician la productividad.

1.3 Tipos de grupo.

Existen diferentes tipos de grupos humanos entre los que podemos mencionar los siguientes:

Se clasifican en:

Grupo Primario.

Generalmente consta de un grupo restringido de personas, tienen mucha cohesión reciben mayor dedicación de parte de sus miembros, las relaciones interpersonales se llevan a cabo en forma directa.

Los miembros del grupo expresan abiertamente sus emociones y sentimientos.

Grupo Secundario.

Requiere de cierta formalidad para mantenerse, las relaciones entre los miembros son de tipo interpersonal y formal, tiene poca cohesión y requiere de una estructura, normas e incentivos para alcanzar sus objetivos.

Grupo Social.

Tiene las mismas características que los secundarios, únicamente se distingue por estar restringido a personas que tienen objetivos comunes o poseen una ideología semejante.

1.4 EL GRUPO DENTRO DEL CAMPO LABORAL.

1.4.1 Funcionamiento.

- Los miembros piensan que están agrupados solamente con fines administrativos.

- Los individuos trabajan independientemente; a veces con fines opuestos entre sí.

- Los miembros tienden a concentrarse en sí mismos porque no están suficientemente involucrados en planificar los objetivos de la unidad.

- Su enfoque es simplemente el de un empleado.

- Se dice a los miembros qué deben hacer en lugar de preguntárseles ¿Cuál sería el mejor enfoque?...no se alientan las sugerencias.

- Los miembros desconfían de los motivos de sus colegas porque no entienden el papel que tienen los demás. Las expresiones de opiniones o desacuerdos se consideran como disidentes o separatistas.

- Los miembros tienen cuidado con lo que dicen que es imposible entenderse.

- Puede haber intrigas y trampas al comunicarse para enredar al desprevenido.

- Los miembros pueden recibir un buen adiestramiento, pero están limitados para aplicarlo al trabajo por su supervisor u otros miembros del grupo.

- Los miembros se ven en situaciones conflictivas que no saben cómo solucionar. El supervisor puede retrasar su intervención hasta que se hayan causado daños graves.

- Los miembros pueden participar o no en las decisiones que afectan al grupo. A veces la conformidad parece más importante que los resultados positivos.

CAPÍTULO 2.

EQUIPOS DE TRABAJO.

2.1 Concepto.

Arias (1999), al referirse a los equipos de trabajo nos dice que: "un equipo es un conjunto de personas con objetivos comunes, con lazos cohesivos y efectivos intensos, comunicación fluida y abierta, con orgullo de pertenecer al mismo, y con un manejo provechoso de los conflictos". (p. 596).

Stoner, Freeman y Gilbert, (1996), nos mencionan que un equipo se define como: "dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común. En las organizaciones, desde siempre han existido dos tipos de equipos: los formales y los informales. Sin embargo, hoy existen equipos que tienen características de los dos". (p.546).

Stephen P. Robbins & Mary Coulter (1996), al referirse a los grupos nos dicen : "un grupo se define como dos ó más individuos interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares. Los grupos pueden ser formales o informales. Los grupos formales son agrupaciones de trabajo establecidas por la organización, que tienen

asignaciones de trabajo y tareas específicas. En los grupos formales, los comportamientos apropiados son definidos por y dirigidos hacia las metas de la organización.

En contraste, los grupos informales son de naturaleza social. Estos grupos se forman en el entorno del trabajo como respuesta a la necesidad de un contacto social. Los grupos informales tienden a formarse alrededor de amistades e intereses comunes". (p. 496-497).

Existen otras definiciones respecto a lo que son los equipos de trabajo; pero para los fines de éste estudio y en base a las definiciones anteriores un equipo de trabajo es: "Un conjunto de personas establecidas por la organización, que interactúan entre sí con un objetivo común enfocado a la asignación de trabajo y tareas específicas. Se caracterizan principalmente por el manejo provechoso de conflictos y de una comunicación abierta, están unidos por fuertes lazos de cohesión y un sentido de pertenencia".

2.2 Importancia

Nuestro actual modo de vida nos exige una constante interacción con los demás. Hoy en día no podemos concebir al hombre como un ser aislado en el tiempo y en el espacio. El individuo pertenece a un grupo e influye en él de manera decisiva. Por esta razón es importante que las empresas se

interesen en la formación de equipos de trabajo para llegar a ser altamente productivas.

2.3 Funcionamiento.

Los integrantes del equipo aceptan su interdependencia y se dan cuenta que solo a través de la ayuda mutua se pueden lograr los objetivos personales y del equipo.

Se hacen a un lado los objetivos personales en pro del bien común eliminándose las disputas respecto a las pertenencia de las actividades. Los integrantes del equipo desarrollan el sentimiento de propiedad de sus actividades y se sienten unidos en un compromiso que ellos mismos determinaron en alcanzar.

Todos los integrantes participan en el logro de los objetivos de la empresa desarrollando sus habilidades, conocimientos y experiencias a las metas del equipo. Los integrantes del equipo se desarrollan dentro de un buen clima laboral donde se les da cabida a sus ideas, opiniones, iniciativas, sugerencias, contrariedades, lo que sienten y piensan.

Los integrantes desarrollan una buena comunicación dentro del ámbito de la honestidad y sinceridad. Se esfuerzan en entender las ideas de los demás.

A los integrantes del equipo se les motiva para que apliquen sus conocimientos, habilidades y experiencias dentro del trabajo. Sienten el apoyo de todos.

Los integrantes del equipo se dan cuenta de que los problemas, es decir el conflicto es normal en las relaciones humanas; pero lo ven como algo positivo del cual pueden surgir buenas ideas dando paso a la aceptación, el cambio y la madurez; pero sobre todo a la creatividad. Se esfuerzan por trascender el conflicto de tal forma que no les desgaste sacándole lo mejor que puedan.

Todos los miembros se involucran en las decisiones del equipo; pero se dan cuenta que en caso de no llegar a un acuerdo o en situaciones de fuerza mayor es el líder quien debe tomar una decisión final.

2.4 Características

Para que un equipo de trabajo funcione como tal es necesario que reúna las características básicas siguientes:

Metas claras. Los equipos de trabajo eficientes tienen una comprensión

clara de lo que pretenden alcanzar y una creencia de que sus metas comprenden un resultado importante. Dicha importancia motiva a las personas a anteponer las cuestiones personales por las metas del equipo. En los equipos funcionales, sus miembros están comprometidos con las metas del equipo, están enterados de como trabajarán para alcanzar sus metas.

Habilidades pertinentes.- Los equipos están formados por personas competentes. Poseen los conocimientos y habilidades técnicas que se requieren para alcanzar las metas deseadas y las características individuales necesarias para lograr la eficiencia al trabajar bien con otros. Éste punto es de considerarse ya que no todos los que tienen capacidad técnica tienen la habilidad para trabajar en equipo. Para que un equipo de trabajo sea funcional sus miembros deben poseer tanto habilidades técnicas como de relación interpersonal.

Confianza mutua. - A los equipos funcionales también les caracteriza una confianza mutua entre sus miembros. Ellos creen en la integridad, carácter, capacidad y habilidad de cada uno. Sin embargo esta confianza es débil, por lo que se requiere de una atención cuidadosa a fin de generarla y mantenerla. Esto puede lograrse a través de una buena comunicación, alentando y apoyando las ideas de los miembros del equipo, siendo

respetuoso, justo, previsible, demostrando habilidad técnica y profesional, así como un buen sentido de negociación.

Compromiso unificado.- Los miembros de un equipo de trabajo deben mostrar al equipo una lealtad y dedicación intensa. Deben estar dispuestos a hacer todo lo posible por sacar a su equipo adelante. Esto es compromiso unificado. También existe entre sus miembros una plena identificación con su equipo.

Buena comunicación.- Los equipos eficientes también se caracterizan por tener una buena comunicación. Tienen la capacidad de comunicarse rápida y claramente entre ellos incluyendo mensajes no verbales. Esto también comprende una retroalimentación sana entre los miembros del equipo y los diferentes niveles de la empresa evitándose los malos entendidos.

Habilidades de negociación.- Los equipos funcionales o efectivos son flexibles y realizan ajustes constantes. Esto requiere que sus miembros posean habilidades de negociación, a fin de que sean capaces de enfrentar y reconciliar sus diferencias. Éstas diferencias pueden surgir por los diseños y descripciones de puestos, las reglas, los procedimientos etc.

Liderazgo apropiado.- El buen líder es aquel que hace que los demás le

sigan aún en los casos más difíciles. Es aquel que aclara las metas del equipo, incrementa la confianza, ayuda a desarrollar el potencial de sus miembros y sobrepone al equipo de la inercia al cambio. Mas que nada el líder es un guía y facilitador, no controla al equipo.

Apoyo interno y externo.- Finalmente un equipo eficiente cuenta con un clima de apoyo tanto interno como externo. Internamente debe contar con una infraestructura firme, lo cual incluye un entrenamiento adecuado, un sistema de evaluación entendible, un sistema de incentivos adecuados y un buen sistema de apoyo de recursos humanos. Externamente la empresa debe proporcionar los recursos necesarios a fin de que las actividades se cumplan.

CAPÍTULO 3

LIDERAZGO .

3.1 Concepto.

El concepto epistemológico de dirección del verbo latino "dirigire", del prefijo "di", intensivo, y "regere": regir y gobernar, se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a los objetivos y metas de la organización. La dirección dentro del proceso administrativo es el elemento racional a través del cual se alcanza todo lo planeado gracias a la autoridad y la coordinación de actividades. Teóricamente en ocasiones el término de liderazgo es utilizado como sinónimo de dirección, administración o gestión, y en la práctica se le concibe como el proceso de influir en las actividades de los miembros del grupo mediante la motivación, comunicación y supervisión. Sin embargo, el concepto de liderazgo en un sentido antropológico más amplio surge en la administración comunitaria cuando el jefe patriarcal era el administrador. Sustentado en sus dotes y revelaciones personales como guerrero, hechicero, curandero, sacerdote y árbitro; desde luego, todos éstos atributos se encuentran en los líderes.

Stoner, Freeman y Gilbert (1996), en su libro "ADMINISTRACIÓN" nos mencionan que liderazgo gerencial "es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas". (p. 514). Éste concepto lleva en sí el involucramiento de otras personas, el poder, su uso y los valores morales.

L. Arias Galicia (1999), al referirse al liderazgo lo conceptúa como "un proceso para alcanzar una visión y una misión valiosas mediante el involucramiento y el desarrollo integral de las personas y sus facultades humanas, utilizando al máximo los recursos y con repercusiones positivas para la calidad global de vida". (p.199).

Koontz / O' Donnell (1979), en su libro "CURSO DE ADMINISTRACIÓN MODERNA", nos dice que liderazgo se define generalmente como una influencia, el arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo. (p. 655).

Existen otros conceptos referentes al liderazgo, dirección, administración o gestión sin embargo atendiendo a su origen, liderazgo "es el proceso de influir en las personas para que contribuyan a los objetivos y metas de la organización" como señalaba anteriormente.

3.2 Tipos.

La habilidad para influir y la voluntad para dejarse influir determina los tipos de liderazgo, sin embargo no existen conclusiones definitivas respecto a éste tema. Los siguientes son puntos de vista de diversos investigadores que se han ocupado en el estudio del mismo.

Bonfil Batalla identifica en México un tipo de liderazgo basado en un sistema de cargos comunitarios que simultáneamente tienen un carácter administrativo, civil, religioso y moral. En algunas comunidades, la autoridad va unida al prestigio social de las personas. Dicho prestigio se fundamenta dentro del ámbito de la vida pública, es decir el servicio a la comunidad a través de la participación del sistema de cargos. En todos los grupos existe un conjunto jerarquizado de cargos públicos que constituye el gobierno comunal.

Sin embargo en la administración patrimonialista y, posteriormente, en la burocrática, este principio gregario se pierde. El personal administrativo se encuentra organizado sobre principios serviles o burocráticos tendientes a legitimar un proceso de explotación o dominación. Surgen los siervos del poder: esclavos, cortesanos, monjes, capataces etc., y finalmente, la

figura del administrador legitimado sobre principios burocráticos y racionales.

Taylor y Fayol adoptan la disciplina militar como un modelo ideal de la empresa capitalista. Éste fenómeno universal limita paulatinamente la importancia del líder carismático, así mismo, el comportamiento individual decrece como poder creativo. En instituciones duraderas tanto en la empresa como en el aparato estatal burocrático, este proceso va unido a una concentración de los medios materiales de organización bajo la autonomía de un directivo o mandatario.

Abraham Zaleznik establece una distinción entre administradores y líderes, que tienen concepciones del mundo fundamentalmente diferentes, ante metas, necesidades, afanes, cultura, etc. Los administradores tienden a adoptar actitudes impersonales y pasivas ante las metas. Los líderes conciben sus metas, son activos en lugar de reactivos, conforman ideas en lugar de responder a ellas. La influencia que ejerce un líder para alterar estados de ánimo, evocar imágenes, esperanzas y establecer objetivos específicos en el curso de las decisiones no lo ejerce el gerente o las personas que desempeñan cargos o puestos formales; el líder se convierte en tal por su heroísmo mientras que el director lo logra por su necesidad.

Desde el punto de vista administrativo se afirma que el liderazgo se presenta en estructuras formales, y que todo grado de influencia en cuestiones de índole organizacional corresponde al "liderazgo". La teoría convencional intenta crear la "ilusión" de que el director es un "líder" como sucede en la fábula del "Traje del Emperador", se le hacía creer a éste que vestía los mejores hábitos cuando en realidad estaba desnudo.

En la organización bélica, religiosa, económica o familiar decrece el poder creativo ante la necesidad de legitimar situaciones sociales que privilegian a minorías.

Chris Argyris, durante la década de los 60'y 70' s, realizó un estudio en el que observó y analizó la toma de decisiones a nivel ejecutivo en aproximadamente 50 organizaciones tanto públicas como privadas: en sus resultados obtuvo más de 50, 000 muestras de comportamiento gerencial recogidas en más de 200 reuniones. Sus conclusiones, contrario a lo que comúnmente se piensa, revelan que la mayoría de los directores generales son competitivos, pero inconscientemente fomentan el conformismo entre sus subordinados y desaniman a los que están dispuestos a tomar riesgos, por ello llega a la conclusión de que si un director ha alcanzado el éxito, difícilmente se encuentra dispuesto a formar a otro igual a él, pues sería como autodestruirse. En consecuencia la credibilidad

de cualquier sistema administrativo depende del grado hasta el cual el director general y, como resultado, los demás ejecutivos de alto nivel estén dispuestos a cambiar.

Weber marca la diferencia entre carisma y rutina; el profeta en la obra de Weber desempeña un carácter extremadamente positivo y vital. La estructura carismática en oposición a la organización oficial burocrática no reconoce nombramientos, carreras, ascensos o sueldos.

El carisma sólo considera determinaciones internas, límites propios. Su éxito depende de la corroboración del mismo hacia sus seguidores o secuaces. Consiguientemente, la situación de la autoridad carismática es por su misma naturaleza específicamente inestable. Los líderes trabajan en posiciones de mucho riesgo y peligro. La autoridad "puramente carismática" puede ser concebida en una "organización" o "empresa" en el sentido habitual de una asociación de hombres y cosas según principios de finalidad y medio. Los auxiliares de la autoridad carismática son seleccionados de acuerdo con el principio del discipulado y de la fidelidad del séquito. El séquito o discipulado no recibe salarios sino presentes honoríficos, botines, donaciones ó "prebendas". El carácter del carisma como poder creativo decrece ante una dominación organizada en instituciones duraderas.

En una sociedad con inclinaciones tecnológicas y éxito económico, se desvalora la necesidad de contar con líderes ya que se confía más en las cosas que se solucionan mediante procesos racionales y técnicos. Por lo que respecta a la ciencia y a la política, en otros tiempos ésta última estaba por encima del especialista e imponía respeto, ya que se dedicaba a decidir, hoy el papel se ha invertido, el especialista averigua e impone su lógica sobre las situaciones que se presentan "la voluntad popular política es reemplazada por la legitimidad inminente de las cosas que el hombre produce como ciencia y tecnología" .

En la medida en que la ciencia y tecnología se apoderan de los ámbitos institucionales de la sociedad, transforman las tradiciones y desmoronan las viejas legitimaciones. El problema de la innovación y la transformación del liderazgo escapa a los valores de las organizaciones que obligan y responsabilizan.

El líder informal es el verdadero gestor del cambio en las organizaciones modernas, su legitimidad se basa desde la autoridad moral, que se gana cotidianamente y es quien finalmente podría echar a andar la maquinaria del cambio empresarial.

Crítica a los modelos de dirección y liderazgo.

Fayol llamó al acto de dirigir personal en las organizaciones "mandar" y consideraba que era la parte vital para la buena administración. La buena o mala dirección existe y tiene su influencia en el desarrollo de las organizaciones, pero las características y el análisis del liderazgo no se enuncia con precisión en esta concepción.

En la década de los 30 los experimentos de Elton Mayo pusieron de manifiesto las limitaciones de la administración científica. Estudiosos del comportamiento como Lewin, Argyris y Mc Croger recomendaron que se les diera mayor participación a los trabajadores en la toma de decisiones, a partir de ésta teoría surge la confusión de los conceptos del líder y jefe, gerente o directivo, indistintamente se habla de un liderazgo autocrático, democrático o participativo, formal e informal, interactivo, participativo, negativo, positivo "rienda suelta". En la dirección contingencial, algunos teóricos como Fiedler, Hersey, Blanchard y House han elaborado "Teorías contingentes" , en donde se han tratado de especificar la forma en que los estilos de liderazgo deben relacionarse con los requisitos situacionales. Según estos autores, el liderazgo se concibe con el proceso de dirigir e influir en las actividades del grupo en situaciones verdaderamente cambiantes e inestables, en donde todo es casual o accidental, en estos

casos no puede existir una dirección estable, estas organizaciones requieren de estilos y sistemas de control no rutinarios.

Toda dirección está influenciada por la época en la cual opera, las emergencias sociales producen ciertos énfasis en el tipo de dirección. Estas situaciones de emergencia se hacen palpables en periodos de caos o crisis económicas, el grado de incertidumbre causado por los cambios políticos, tecnológicos, socioculturales inciden en el estilo de dirección.

Las variables de las contingencias difieren según el tamaño de la organización, las tareas rutinarias, las tecnologías utilizadas, diferencias individuales, ambiciones, autonomía, tolerancia. Algunos autores explican a grandes rasgos que la Dirección por contingencias se hace palpable ante una emergencia y que bajo presión, confusión y caos, los verdaderos jefes permanecen inamovibles porque enfrentan a los acontecimientos y guían a sus subordinados a soluciones satisfactorias, las contingencias son sucesos o circunstancias que se presentan de manera imprevista, es por ello que el éxito de la Dirección Situacional depende de que los administradores se adapten a las situaciones, por lo que deben ser flexibles. Sin embargo, ninguno de estos estudios consideró motivaciones, valores del empleado, ni experiencia de los directivos. El enfoque de contingencias puede incorporar conceptos y técnicas de diferentes

escuelas administrativas, los estudios de Tavistock hicieron hincapié sobre la relación del sistema tecnológico y el sociopsicológico. Realizó su investigación en las minas inglesas de carbón. El método de trabajo consistía en cambiar métodos tradicionales de explotación con otros más avanzados: Tavislock desarrolló la siguiente relación de contingencia. "Si hay un cambio hacia alguna tecnología más adelantada entonces deberán conservarse intactos los grupos de trabajo hasta donde sean posibles, para lograr la relación efectiva de los objetivos propuestos".

Como se menciona anteriormente la teoría de la dirección va ligada a la del liderazgo, aunque, en términos generales, la teoría convencional del liderazgo presenta tres enfoques: 1) de rasgos, 2) comportamientos y 3) de contingencias.

El enfoque de los rasgos de liderazgo se basa en la teoría del "Gran Hombre" según la cuál los líderes nacen, no se hacen, idea que data de la época de los antiguos griegos y romanos, por otra parte, los investigadores, han tratado de identificar las características físicas, mentales y de personalidad de diversos líderes. La gran limitante de este enfoque es que ni los grandes rasgos ni las características de los líderes son permanentes ni universales, la devoción individual o el culto del honor depende de circunstancias geográficas y culturales.

El enfoque del comportamiento se basa en la escuela conductista de psicología, y se inicia con los experimentos que realizó Elton Mayo, entre 1929 y 1945 en la Western Electric Company, sus libros *The Social Problems of an Industrial Civilization* pusieron de manifiesto alguno de los costos sociales y empresariales de la administración científica de Taylor y Fayol. Otra figura de relieve en este movimiento fue Kurt Lewin, quien manifestó la eficacia de la participación del trabajador en la toma de decisiones. En las décadas de los 50 y 60, estudiosos del comportamiento, decepcionados por los métodos tradicionales como Argyris, Mc Gregor y Likert, brindaron sus versiones de la dirección participativa de empresas.

En el enfoque de comportamientos, Likert y colaboradores han estudiado los patrones y estilos de líderes y administradores para comprender la conducta del liderazgo. Así, Likert considera que el administrador eficaz es aquél que orienta intensamente sus acciones hacia los subordinados y que se apoya en la comunicación para mantener en funcionamiento, como una unidad, a todas las divisiones de la empresa.

La teoría "Y" de Mc Gregor y la del estilo 9-9 de liderazgo de Blake y Mouton son teorías no contingentes, comparten la opinión de que existe

una postura de dirección que es la mejor y que es universal en sus aplicaciones.

Schrelber en su best-seller "el desafío americano" consideraba que sus métodos de dirección eran un modelo que el resto del mundo debía copiar.

Las condiciones estables y de rutina parecen asociarse generalmente con una supervisión autoritaria y rigurosa. Las conclusiones de estas investigaciones sugieren que un "líder" orientado a la tarea es más apropiado para las condiciones de la "dirección científica" Tayloriana, en donde las ideas de participación del trabajador, el compromiso de los empleados y la democracia en el medio laboral no figuran en los métodos de trabajo.

En los niveles medios y altos, se puede introducir la dirección participativa; aumentar la intervención de los trabajadores, "los círculos de calidad", los grupos de trabajo autogestionarios y los equipos de alto rendimiento son algunos mecanismos que aspiran a mejorar la productividad, mediante una mayor participación del trabajador. El dilema entre dirección científica vs. Dirección participativa, según esta teoría,

es un problema de asignación al puesto, las posiciones y labores cambian, el problema de la dirección es mantener el equilibrio.

Blake y Mouton, utilizando la rejilla o grid gerencial, reconocen tres tipos de administraciones: empobrecida, de equipo y de club campestre. En la primera se preocupan muy poco por las personas y se concentran en la producción: en la administración por equipos se armonizan las necesidades de los individuos con la producción. En tanto que en la administración de club campestre existe poca o nula preocupación por la producción y sólo se ocupan por las personas.

Otro modelo situacional de liderazgo es el de Fiedler (1967), en el que establece un test, engañosamente simple: requiere que los directores piensen en la persona "con la que no les gustaría trabajar" por ser sospechoso de pereza o ineptitud. A dicha persona se le da la puntuación con adjetivos tales como agradable-desagradable-simpático-antipático. Fiedler llama a esta medida la escala del compañero de trabajo menos preferido a quienes sus compañeros de trabajo dedican adjetivos desfavorables. A este tipo de personal lo define como "motivado por el trabajo", mientras a quienes lo definen favorablemente los califican de "motivados por relaciones".

Fiedler descubrió que los líderes motivados por las relaciones tienen más éxito en situaciones moderadamente favorables. Por el contrario, los motivados por el trabajo suelen alcanzar mayores éxitos tanto en situaciones muy desfavorables como en las muy favorables. Y es que una situación muy favorable se caracteriza por la alta estructuración del trabajo que hay que realizar, el poder que acompaña a una posición alta en la empresa y las positivas relaciones entre el director y los miembros. Partiendo de tal premisa, Fiedler llega a la conclusión de que los autócratas son mejores para situaciones extremas (muy favorables o muy desfavorables), en tanto que los directores participativos son mejores cuando la situación no es extremadamente favorable o desfavorable.

Las deficiencias de este modelo, además de su simplismo, es que no incluye normas para el desempeño eficaz de los directores. No existe un "liderazgo" efectivo o único, este depende del "líder", "seguidores", situación e interrelación entre ellos. Tannenbaum y Schmidt continúan con la confusión entre liderazgo y dirección, se enfocan hacia la naturaleza situacional de la eficiencia del "líder", que se ubica en tres dimensiones situacionales: a) relación líder-miembro, b) poder de influencia y c) estructura grupo-tarea. Para House un "liderazgo efectivo" depende de las recompensas personales a los subordinados, por la obtención de metas de trabajo y establecer el camino hacia esas recompensas.

Otro modelo de liderazgo de contingencias es el de Paul Hende y Kenneth Blanchard, el cual se enfoca en la madurez de los seguidores como dispositivo principal para determinar los 4 tipos específicos de liderazgo que ellos identifican: comunicar, vender, participar y delegar. En el primer caso el líder define los roles y papeles, dice a la gente qué, cómo, cuándo y dónde desarrollar sus actividades, en la segunda etapa, el "líder", proporciona tanto un comportamiento directriz, como un comportamiento de apoyo. Una vez que se logra la participación en la toma de decisiones, a través de la comunicación, el "líder" finalmente podrá delegar.

En términos generales, los modelos contingenciales de liderazgo surgen dentro de las estructuras formales de las empresas, si bien estos modelos superan las deficiencias de la "Dirección Científica" y la "Dirección Participativa" que se basan en estas teorías. Incluso cuando reconocen la complejidad del entorno, la conclusión de estos modelos por aportar soluciones demasiado simples para problemas complejos, resultan dudosos. La deficiencia general es que estos modelos reconocen sólo las contingencias primitivas que simplifican al máximo la complicada naturaleza de los grupos humanos.

La mayoría de estos modelos situacionales han tenido un éxito relativo en los Estados Unidos, debido a que las empresas estadounidenses han perdido competitividad frente a las empresas japonesas y europeas. La teoría Ouchi (1981) japonesa, basada en la dirección participativa, busca aumentar la productividad incrementando la intervención de los trabajadores mediante los "círculos de calidad" o de "excelencia", los grupos de trabajo autogestionario y los equipos de alto rendimiento. En Estados Unidos se han intentado aplicar estos modelos pero con resultados muy restringidos. En México, muchos oportunistas buscan capitalizar la crisis y el desconcierto que vive el país, difundiendo estos modelos extralógicos para la abigarrada y compleja realidad mexicana.

Todos los modelos de dirección son susceptibles de mejorar, pero la única manera de saber es el proponerlos y aplicarlos. Para que México se inserte de manera vanguardista en el contexto mundial, deberá buscar modelos novedosos y pragmáticos en lo social, político económico y administrativo que se adapten a nuestras características culturales e históricas.

Los líderes en la mayoría de los casos no nacen o se forman, sino que las circunstancias los conforman, surgen en situaciones de crisis de insatisfacción, indigencia, carencia o deseo. La influencia que ejerce un

líder para alterar estados de ánimo, evocar imágenes, esperanzas y establecer objetivos específicos está determinado por el rumbo de la historia.

El “ Universo Administrativo ”

Lo que Weber llamaba “burocracia”, Peter Drucker lo denomina “Universo Administrativo”, “Sociedad Postempresarial” o “Sociedad de Conocimiento”, en función de las decisiones calculables-programables-previsibles. Sin embargo, en contraposición a la visión de Drucker, Weber se preocupaba por el destino de la “Sociedad Administrativa”, por la desaparición de aquellas fuerzas “carismáticas”, “extrarracionales”, que son las únicas capaces de poner en marcha la dinámica de producir innovación.

Vivimos para usar una fórmula de Fraenkel, en el “doble estado” en el que coexisten la ley universal y el decreto administrativo. Vivimos la realidad del aparato estatal burocrático y el modelo administrativo de la empresa. La interrogante es ¿Por qué ha vencido la solución administrativa?, ¿Por qué esa política que realiza lo imposible, precisamente porque trata y arriesga siempre, esta muerta?, ¿Asistimos al réquiem para el líder?.

El surgimiento del director, jefe, management se intensifica en los países industrializados donde el concepto de administración cambia sucesivamente

de su campo tradicional y profesional a través del devenir rutinario del carisma y la necesidad de legitimar situaciones sociales, políticas, económicas, religiosas por parte de estratos sociales privilegiados.

Las organizaciones burocráticas generalmente tratan de evitar riesgos, es por ello que procuran suceder en el poder a gerentes entrenados y no a líderes individuales. El liderazgo inevitablemente exige que se use el poder para influir en los pensamientos y actividades de los demás, mientras que los directores generalmente generan el conformismo.

En la época actual, la posibilidad de innovar una situación que parece de parálisis y estancamiento, se encuentra ligada más a un liderazgo colectivo que a un liderazgo individual, esto puede variar según el régimen político y según sus fines y procedimientos. Sobre éste punto es necesario destacar el dualismo entre carisma y rutina, Weber lo lleva al punto del desencanto, llevando a sus extremas consecuencias la convicción de vivir en una época "sin Dios y sin profetas". Expuso la interrogante de si ¿Es posible la innovación en un sistema democrático en donde la política es solamente burocracia especializada?, ¿La crisis de la racionalidad burocrática administrativa-productiva reside en la producción de "jefes", o simplemente es otra forma de crisis de las organizaciones?. Una empresa es una acción que persigue fines de manera continua, mientras que la organización es el

conjunto de ésa acciones, entre ambas se establece una relación dialéctica. El problema de fondo es, en términos generales, que existe el peligro de un gran universo administrativo. Hoy en día, a los jefes los fabrica la maquina administrativa, por lo que es difícil dar una respuesta a la pregunta: ¿Es posible lo político en la sociedad administrada?, ¿Lo ideal seria acaso capacitar administradores aunque se necesiten líderes o preparar líderes a expensas de los administradores? ¿Líderes o tecnócratas?, la disyuntiva está entre la sociedad tecnocrática o sociedad democrática.

Hacia una teoría alternativa del liderazgo.

La teoría convencional de la administración ha confundido el concepto de dirección y en ocasiones, el de poder con el liderazgo. Sin embargo, la sociología crítica, sí percibe la diferencia entre el líder y el jefe, gerente o directivo, y el propósito del poder.

En la administración moderna los ejecutivos de alto nivel deben encargarse de decisiones que ya han sido tomadas conforme a los objetivos de la compañía. Por consiguiente, la dirección es la clave para el éxito de los programas de desarrollo de la organización; los gerentes, inexorablemente, deben reforzar los sistemas de control administrativo vinculados a una

disciplina. La disciplina consiste en la ejecución sólidamente racionalizada, prescindiendo de toda crítica personal por parte del ejecutor.

Su característica es la acción masificada, racionalmente uniforme y reemplaza el entusiasmo embriagador o la devoción por un caudillo personal.

El devenir rutinario del carisma se debe a la necesidad de legitimar las situaciones sociales que extraen sus privilegios de los órdenes económico, social y político. A veces por ignorancia, cinismo ó hipocresía se identifica el liderazgo con la excelencia ejecutiva, pero el autentico liderazgo no apela a un orden establecido o tradicional, ni fundamenta sus exigencias en derechos adquiridos, éste se sustenta en la entrega del líder a sus seguidores personales. En la sociedad tecnológica el carisma original, sobrenatural ó divino es transformado o "rutinizado" como fuente propicia para la legítima obtención del poder por parte de los sucesores del héroe carismático. Lo que Marx consideraba como alineación, Weber lo calificaba como "proceso de racionalización". Erich Fromm continua ésta labor crítica frente a éste tema central y señala que "las racionalidades carecen, en esencia, de ese carácter de descubrimiento y revelación"... "la racionalización no representa un instrumento para penetrar en la realidad,

sino que constituye un intento post-factum destinado a armonizar los propios deseos con la realidad exterior”.

Lo "irracional" de la decisión innovadora no encuentra fundamento al interior de los sistemas racionales, de los límites de las decisiones calculables, programables-previsibles. Ante ésta circunstancia, ¿Qué puede producir innovación?, ¿Cómo transformar las condiciones de una transformación de la racionalidad vigente?. La posibilidad de innovar depende del proceso de la cultura política, entendiendo la política como un continuo exceder a los límites de las decisiones racional-calculables. Decir que la democracia debe tener jefes o líderes es una ingenuidad, es ridículo pensar que la solución sea el jefe, porque los líderes han dejado de existir. El carácter autoritario recurre siempre al "auxiliar mágico", tiene la convicción de que su vida está determinada por fuerzas exteriores a su "yo" individual. Debemos preguntarnos sí y ¿Cómo es posible la política con P mayúscula, en una sociedad administrada?, ¿Es posible el "liderazgo colectivo", como lucha por el control de las condiciones de productividad, de organización, de existencia de ámbitos de vida particulares?.

El límite indudable de Weber es el de haber concebido lo político en términos personalistas, el político como el Führer, el jefe o el "boss". Esto no significa que Weber adoptara soluciones carismático-autoritarias, cripto o

para-fascistas, sino que caracterizaba tanto a las sociedades capitalistas como a las socialistas, como formas ineficientes de "elección de jefes" : viejos y escleróticos, precisamente porque faltaba el contrapeso de los contrapoderes de la opinión pública, la prensa y la oposición de los partidos.

Si lo político es la lucha por el control de las condiciones de cada ámbito de vida, si ésta es la dirección, entonces esto le daría sentido a los movimientos y luchas por el reconocimiento de los derechos sociales, democráticos, de conciencia ideológica, ecológica, etc.

En éstos momentos de incertidumbre, dominado por expectativas y frustraciones colectivas que vive el país se hace evidente la falta de liderazgo político, religioso, empresarial, etc.

Es necesario interrogarse ¿Cómo reunir la fuerza necesaria para producir el cambio político, económico, administrativo?, ¿Es necesario el surgimiento de nuevos profetas ó líderes que surjan desde abajo para dar solución a la problemática nacional?, ¿...o deberemos esperar a que se cierre un nuevo ciclo histórico revolucionario: 1810–1910, 1910?.

El poder y la dominación han venido generando diferentes tipos de dirección desde las sociedades más antiguas hasta las formas más modernas de organización.

Podemos decir que no existe un "tipo ideal" de liderazgo. La teoría del "Gran Hombre" basada en la creencia de que los líderes nacen, no se hacen, ha sido suplantada por el estudio de las situaciones y hacia las creencias de que los líderes son el producto de situaciones específicas.

Weber decía que nadie puede tener la pretensión de ser absoluto. Por ello se le asigna a Weber la misma función que tuvo Nietzsche hacia la filosofía, ya que "desencantó" los valores absolutos como pseudo filosofía dogmática.

CUADRO TIPOLOGÍA DEL PODER Y LA DOMINACIÓN (M. WEBER)				
TIPOS DE AUTORIDAD Y LEGITIMACIÓN	TIPOS DE OBEEDIENCIA	PERSONAL ADMINISTRATIVO	TIPO DE LEGITIMIDAD	TIPO HISTÓRICO
CARISMÁTICA	"CUALIDADES EXTRAORDINARIAS"	SEGUIDORES O SECUJACES (DISCÍPULOS)	OBEEDIENCIA A UN LÍDER	SOCIEDADES ANCESTRALES, PRIMITIVAS
TRADICIONAL	"SIEMPRE HA SIDO ASÍ"	PATRIMONIAL FEUDAL	OBEEDIENCIA A LA TRACCIÓN	SOCIEDADES DESPÓTICO-TRIBUTARIAS TEOCRÁTICO-MILITANTES FEUDALISMO EUROPEO
RACIONAL-LEGAL	PRINCIPIOS O LEYES LEGALES	BURÓCRATAS	PARLAMENTARISMO ABSOLUTISMO BUROCRÁTICO CORPORATISMO	CAPITALISMO SOCIALISMO

FUENTE: ELABORADO POR DR. FRANCISCO BALLINA RIOS

Cuadro 2. Tipología de la administración.

ADMINISTRACIÓN TRIBAL	<p>El jefe patriarcal es el administrador hechicero, curandero, sacerdote, árbitro etc. Se sustenta en su heroísmo personal y su carisma.</p> <p>El cuadro administrativo es seleccionado por el principio del discipulado y de la fidelidad del séquito, no recibe salarios sino presentes honoríficos, donaciones, prebendas.</p>
ADMINISTRACIÓN PATRIMONIAL	<p>Surgen los administradores organizados sobre principios burocráticos, leales y serviles: Eunucos, cortesanos, monjes, macehuales mayores, capataces, etc., que participan en la dominación de masas trabajadoras o tributarias.</p>
ADMINISTRACIÓN "BUROCRÁTICA" O "RACIONAL"	<p>Surge la figura del "Administrador", "Jefe" o "Management" organizado sobre principios burocráticos racionales tendientes a legitimar situaciones sociales, políticas, económicas, religiosas por parte de estratos sociales privilegiados</p>

FUENTE: ELABORADO POR: DR. FRANCISCO BALLINA RIOS.

3.3 Relación entre liderazgo y productividad.

Considero necesario mencionar que entre liderazgo y productividad existe una amplia relación ya que independientemente del tipo de liderazgo que se esté hablando el líder ó administrador lo ocupan dos asuntos ineludibles: la producción y las personas.

El grado de atención o interés en cualquiera de éstos dos conceptos determinará el tipo de relaciones existentes entre liderazgo y productividad.

Una de las versiones más importantes que nos permite ver este tipo de relaciones es sin duda el Managerial Grid (malla gerencial) desarrollado por Blake y Mouton (1972, citado por Chiavenato, 1998 p. 457-458), según el cual la administración en una empresa está orientada hacia dos cuestiones principales:

- La producción: como resultado de los esfuerzos.
- Las personas: a quienes se dirige.

El Managerial Grid consiste en una maya ó red formada de dos sistemas de ejes:

1. Un eje horizontal que nos representa la preocupación por la producción.

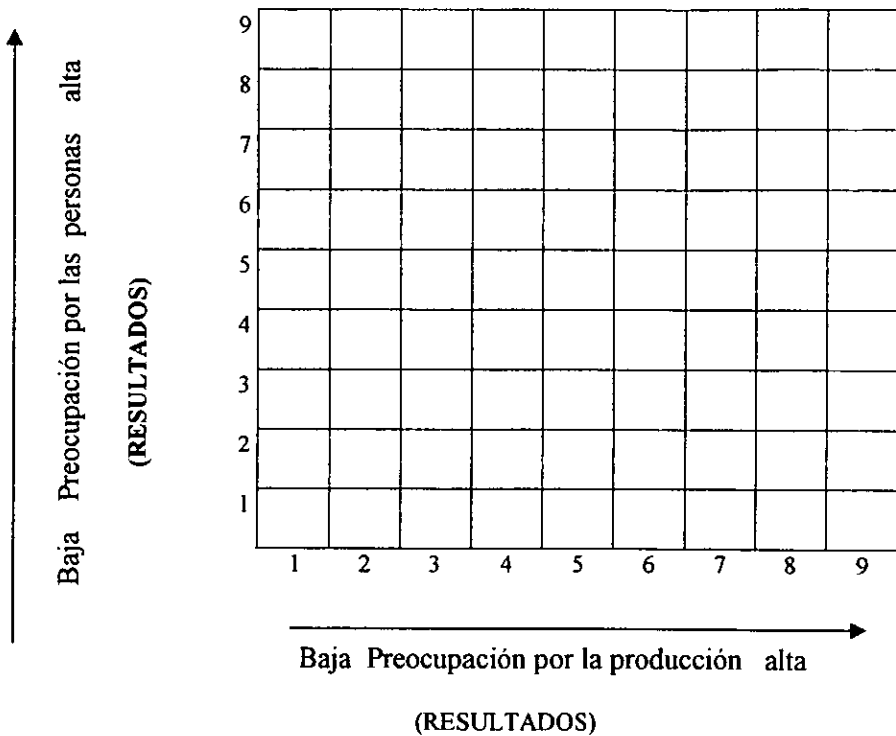
Dentro de ésta existe una serie continua de nueve puntos, en la que nueve representa una elevada preocupación o atención hacia la producción y uno lo contrario, es decir, una baja preocupación o atención por la producción.

2. Un eje vertical que nos representa una preocupación o atención por las personas.

Dentro de ésta también existe una serie continua de nueve puntos en la que nueve representa una elevada preocupación por las personas y uno lo contrario es decir, una baja preocupación ó atención hacia las personas.

Esto lo muestra la siguiente figura:

EL MANAGERIAL GRID (MALLAGERENCIAL)

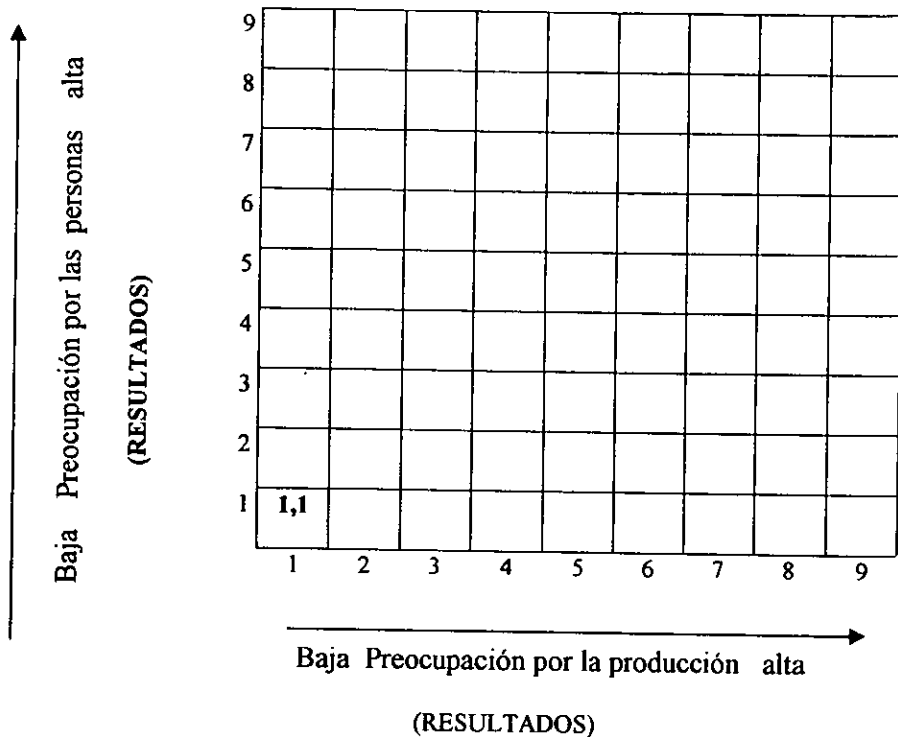


Esta maya representa las dos preocupaciones antes señaladas y sus interacciones. Blake y Mouton representan en los puntos de intersección los principales estilos de dirección utilizados.

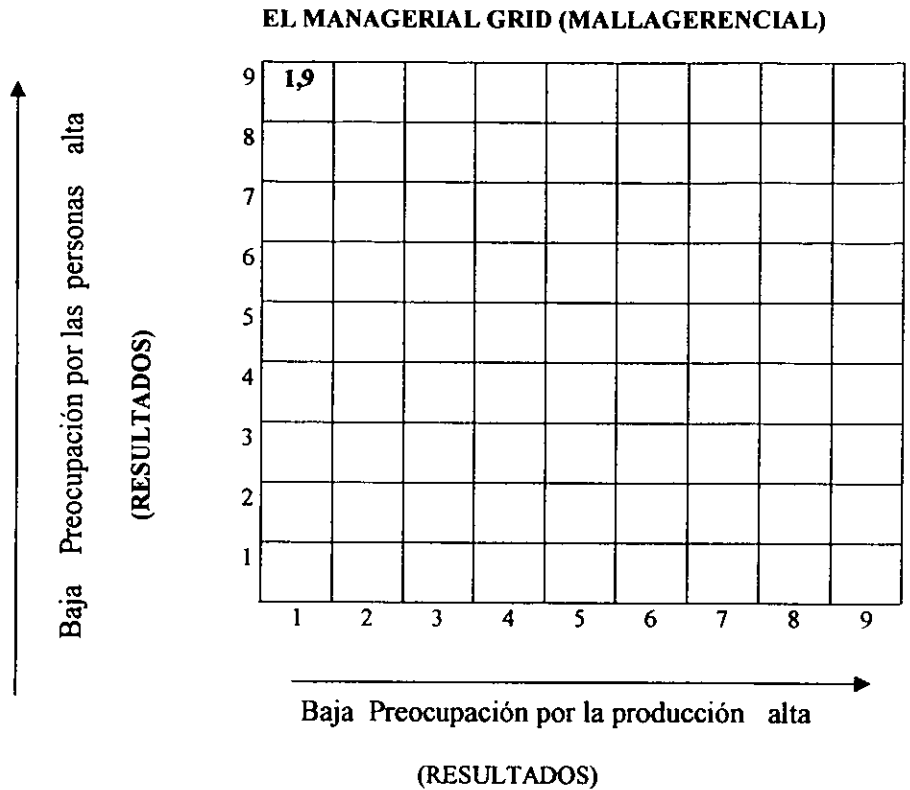
La preocupación por la producción se concibe como las actitudes que el líder tiene hacia la toma de decisiones, los procedimientos y los procesos, la investigación, mejora de servicios, calidad en el trabajo y el volumen de producción. Por otro lado la preocupación por los trabajadores incluye elementos como el crear y mantener el nivel de compromiso hacia el logro de los objetivos, la conservación de la autoestima, fomentar la responsabilidad en base a la confianza mas que en la obediencia, el mantenimiento de las buenas relaciones de trabajo y unas buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores. Esta rejilla nos muestra cuatro extremos de dirección básicos que son lo siguientes:

El extremo inferior izquierdo 1,1, representa una administración empobrecida, existe poco interés por las personas y por las tareas, es decir, por la producción. El líder no asume su papel como tal, se preocupa muy poco por los trabajadores así como por la producción su relación con las personas y con la producción es mínima.

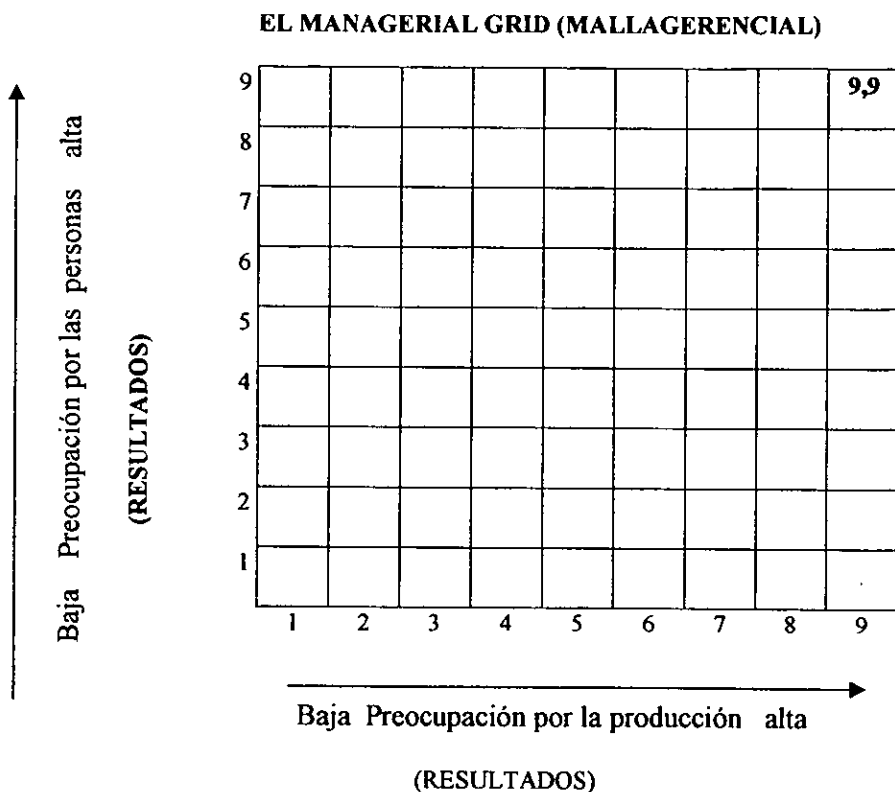
EL MANAGERIAL GRID (MALLAGERENCIAL)



El extremo superior izquierdo 1,9 conocido como "club de administración" representa un liderazgo con muy poca ó ninguna preocupación por la producción y se preocupan solo por los trabajadores. La administración mantiene un ambiente en el que todo mundo está tranquilo, no hay conflictos y nadie se preocupa por los objetivos de la empresa.

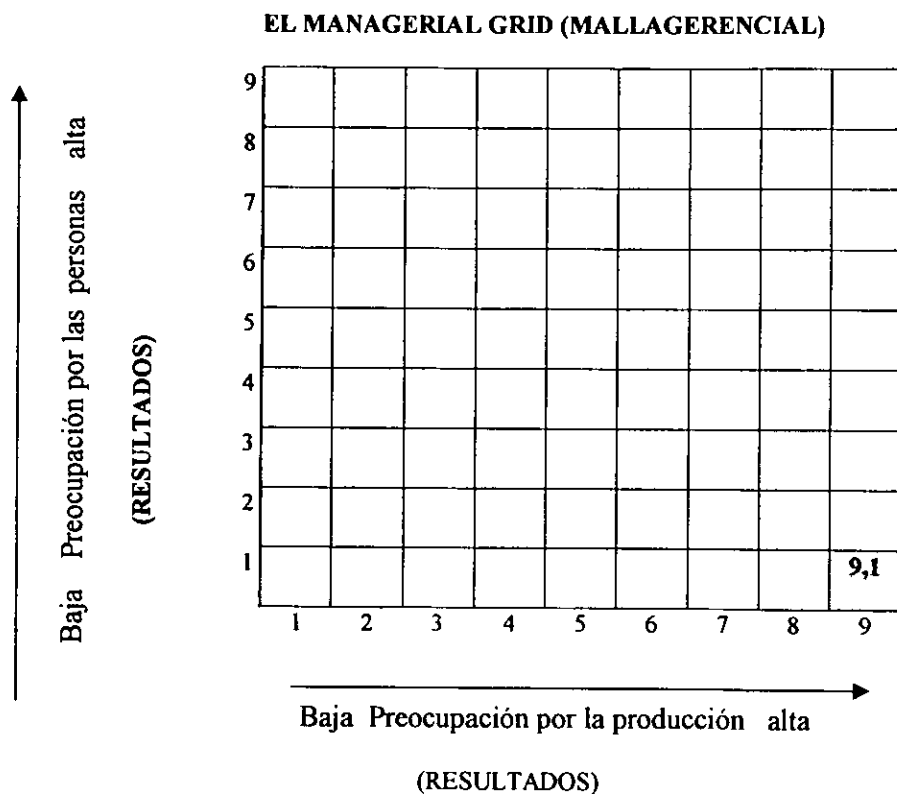


El extremo superior derecho 9,9, se le conoce como administración democrática ó de equipos en donde la administración o el líder muestra un gran interés por la producción pero también por los trabajadores siendo ésta la más eficaz por tener la capacidad de combinar e interrelacionar las necesidades de la empresa como de sus trabajadores.

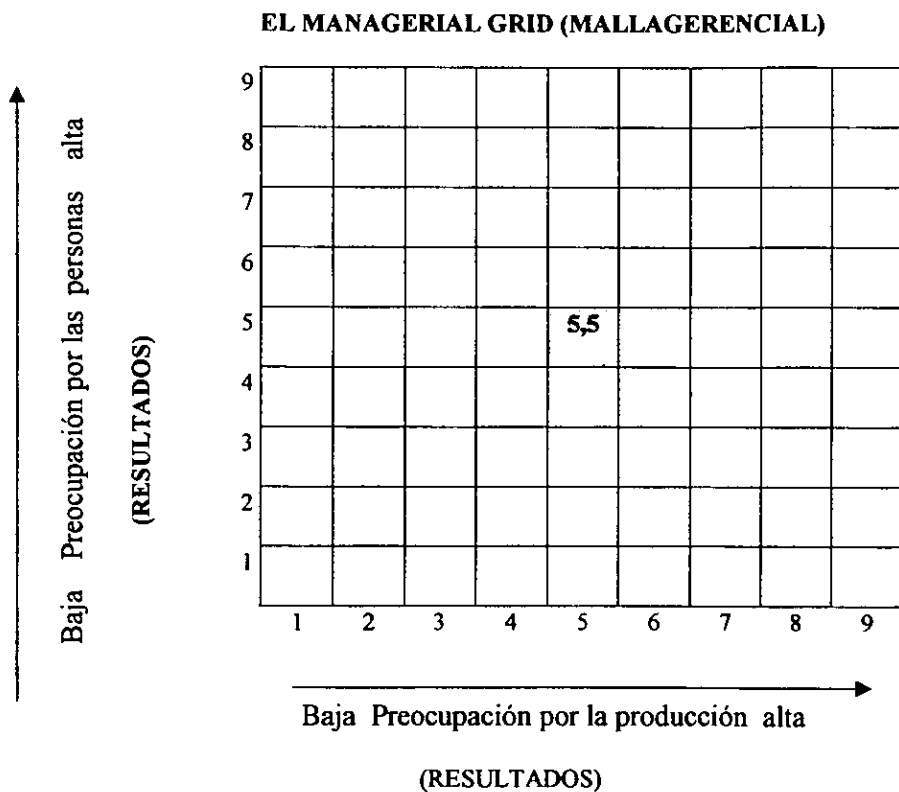


Los autores de ésta rejilla administrativa consideran que éste estilo de liderazgo dará los mejores resultados en casi cualquier situación disminuyendo el ausentismo y la rotación de personal, asimismo proporcionará una gran satisfacción en la empresa así como en sus empleados.

En el extremo inferior derecho 9,1, conocido como la administración autoritaria o de tareas se preocupa con gran interés por la producción y la efectividad sin interesarse por los trabajadores.



En base a éstos cuatro extremos, cada líder podrá ubicarse dentro de alguna parte de la malla. En el centro 5,5, como se puede observar la administración adopta una actitud mediana de tal forma que no existe mucho esfuerzo ni por la producción ni por las personas. Si se obtienen resultados, pero éstos no son sobresalientes.



Esta maya nos muestra la gran relación que existe entre liderazgo y productividad. El éxito de una Empresa dependerá de la atención bidimensional que se les dé tanto a las personas como al trabajo o productividad.

CAPÍTULO 4

EL CONFLICTO

4.1 Concepto.

Antes de dar una definición de lo que es el conflicto considero necesario hacer una revisión histórica de las diferentes corrientes del pensamiento social en relación con el tema que nos ocupa con la finalidad de comprender, de una manera más amplia la ocurrencia de éste fenómeno dentro de las organizaciones. Para ello he de referirme a la tipología del conflicto a la luz de la teoría sociológica en sus vertientes marxista, funcionalista y la estructuralista, con la finalidad de determinar sus alcances y limitaciones, tomando en cuenta su conexión con la teoría convencional de las organizaciones, que surge en la teoría administrativa.

A. Bases de la teoría del conflicto.

El estudio sistemático de la producción y difusión del conflicto en las organizaciones se ha producido en sus vertientes sociológicas, económicas, antropológicas y del pensamiento social desde tres perspectivas; funcionalismo, marxista y estructuralista. En cada una de éstas teorías, el

planteamiento y la solución del problema del conflicto se ve de manera diferente.

Para el funcionalismo solo es problema lo que puede ser resuelto; evidentemente este planteamiento es insostenible, porque las estructuras y los conflictos en las organizaciones son de carácter histórico y no es posible reconocer a priori límites en sus posibilidades de cambio y transformación. En términos generales los conflictos institucionales y de carácter radical normalmente no son negociables, si los conflictos de carácter situacional lo fueran, serían también si las condiciones acontecieran de una eventual rendición de alguna de las partes, resultado de un desmantelamiento de su posición de fuerza real. Obviamente las tensiones y diferencias en las organizaciones pueden venir de supuestos estructurales o disminuir progresivamente sus probabilidades de persistencia o subsistencia.

¿Cuál es el problema? ¿Lucha, negociación, resolución? ¿Enfrentarse, negociar o elaborar una nueva alternativa? ¿Mediación, adjudicación y arbitraje?. En el lenguaje del enfrentamiento hay tácticas y estrategias; hay posiciones de repliegue, ofensivas y defensivas: hay razones para el triunfo y para la derrota.

Desde que decimos "ese es el problema" estamos definiendo el tipo de solución que esperamos y el plan a seguir, pero es difícil saber lo que sucederá con el problema.

Las teorías funcionalistas no consideran como variables importantes el conflicto, el cambio social y el análisis histórico. El funcionalismo concibe los fines y conexiones (autoridad, cooperación etc.), planeadas y establecidas deliberadamente con vistas a asegurar el correcto y eficaz funcionamiento de las organizaciones. Los funcionalistas se concentran en situaciones de cooperación. El concepto de "rola" o papel desempeñado por un individuo presupone una estructura de vinculación. Este proceso de interacción presupone la necesidad de adecuarse a una norma.

Desde una perspectiva dialéctica, la posición marxista, con respecto a la sociología funcionalista, debió golpear sobre aquella concepción de la sociología, que la confina en el campo del comportamiento (acción social). El marxismo cuestiona las proposiciones del funcionalismo, ya que a partir de sus proposiciones generales acerca de las condiciones de equilibrio social, no se puede llegar a conclusiones determinadas para construir una teoría explicatoria; sus proposiciones generales resultan ser psicológicas: proposiciones acerca del comportamiento de los hombres, no del equilibrio de las sociedades.

La teoría marxista es, en consecuencia una teoría de subproductos particulares del cambio dentro de los sistemas sociales. Cualquier tipo de conflicto particular afecta a otro sector, es un mero síntoma de las contradicciones que atañen a la estructura social total y es ésta la que debe de ser cambiada, algunos marxistas añaden que no conviene resolver los conflictos particulares, ya que ello reduce la tensión social y resta posibilidades al cambio social general que debe producirse. La necesidad de un cambio general convierte en agua de los conflictos a las organizaciones.

En el marxismo las clases sociales representan la división dicotómica de la sociedad: la posesión o no, el empleo o no de la fuerza de trabajo. La teoría marxista constituye el mejor "sustratum" para el estudio de los problemas del conflicto. Los intereses colectivos y las confrontaciones concomitantes del poder son determinantes del proceso social. Marx consideró que la variable más importante era de índole económica: el interés económico y el poder; por consiguiente el conflicto capital-trabajo tiene carácter radical y básico, en él se arraigan todo tipo de conflictos concretos. Cada sociedad se divide en los que tienen poco y los que tienen mucho, esta diferencia contiene un potencial para los conflictos. La conservación, mitigación o abolición de tales diferencias es lo que genera el conflicto: cabe aclarar que Marx tampoco desechó el concepto de cohesión, cuando la comunicación conlleva la conciencia de clase.

Sin olvidar las funciones de las normas y de los valores (núcleo del funcionamiento) este autor se interesó especialmente en las consecuencias sistemáticas provocadas por la distribución desigual de los escasos recursos dentro de un sistema social.

Por otra parte, desde la posición estructuralista, Dahrendorf se opone a la teoría funcionalista y a la marxista. Sostiene que las posiciones importantes en la sociedad industrial se definen según la autoridad: los que la tienen buscan el dominio y los que no tratan de cambiar la situación. El conflicto de clase lo entiende como conflicto en torno a la legitimidad de las relaciones de autoridad existentes. Critica la identificación que hace Marx entre economía y sociedad; el concepto de que quienes manejan los medios de producción controlan automáticamente los destinos del gobierno y todas las instituciones sociales, le parece no demostrado.

B. Algunas variaciones en torno al conflicto.

Las bases para la interpretación del conflicto se han debatido en las tres grandes vertientes del pensamiento antes mencionadas; sin embargo, la naturaleza de la percepción puede variar dentro de cada corriente. En el siguiente inciso se presenta una revisión de los autores más relevantes y

contrastantes en el estudio del conflicto sin pretender, desde luego, ser exhaustivos.

1. En el pensamiento clásico.

La investigación sobre la naturaleza humana y sobre las causas de la propensión individual y colectiva al conflicto, y sus variantes específicas, han sido analizadas por diversos pensadores que se han ocupado del estudio de las antinomias. Esto proviene desde Lao Tse (-604), la filosofía clásica y las leyendas bíblicas, hasta la sociología contemporánea. Las antinomias comprenden oposiciones relacionadas tales como "plenitud" y "forma", "ser real" y "el no ser real", "objeto" y "sujeto", "armonía" y "conflicto", "simplicidad" y "complejidad", "universalidad" e "individualidad", "actividad" e "inercia". El estudio de las antinomias se basa en categorías fundamentales tales como: cantidad, cualidad, relación y modalidad.

En la evolución del pensamiento en torno al conflicto no podemos dejar a un lado la figura de Lao Tse y su pensamiento taoísta. El tao consiste en averiguar las formas conflictivas para desarrollar profundas intuiciones y así lograr el justo medio. El punto de partida de estas ideas no es propiamente como la filosofía occidental clásica, en general, y la griega, en particular,

que privilegian el intelecto, sino la intuición. Lo importante no es pensar sobre lo que se dice, sino intuirlo y practicarlo.

En el tao, lo importante es conocerse así mismo y esto supone la conquista de sí mismo. En este sentido, la filosofía oriental en materia de conflictos establece que el conflicto es de origen mental.

Las enseñanzas de Lao Tse y de Buda (Sidharta Gautama-2500) van modelándose de acuerdo con la idiosincrasia de los diferentes grupos humanos que los adoptan, practican y experimentan. Su herencia intelectual nos permite vislumbrar que la solución a nuestros problemas contemporáneos requiere de algo más que una nueva descripción de las cosas; es necesario cultivar estrategias y métodos que nos permitan apreciar la realidad desde una perspectiva mas objetiva y menos autoconcentrada. Que el universo existe más allá de nuestras expectativas y deseos neuróticos. Es fundamental cultivar "el arte de ver" como una empresa metódica de purificación de nuestra percepción.

En este sentido las enseñanzas orientales, en materia de conflictos, establecen que el verdadero luchador no lucha. No piensa en la victoria ni en la derrota. No se mete en querrela, a menos que esté en peligro su vida o la de un inocente. En tal caso, el combate y la defensa personal no es

primordialmente un problema técnico, sino psicológico. La defensa personal efectiva tiene que ser la más sencilla y natural posible; siempre que en la vida, y sobre todo en la defensa personal, haya posibilidad de elegir, hay que elegir lo más sencillo. El japonés ejecuta con precisión la debida actitud de la mente libre y la posición más ventajosa en la lucha, incluso en la lucha por la vida. La seguridad inconsciente que procura el dominio del cuerpo hace inmovible el cuerpo y la mente.

Para el que adopta este partido (el karate, judo etc.) no solo es un medio de defenderse en caso de necesidad sino primordialmente un medio, o un camino (Do) hacia el mando corporal y mental del yo.

Como sabemos, esta filosofía oriental seria retomada por Sócrates 200 años después, en donde la "conciencia intuitiva" oriental es convertida en "conciencia por conceptos", que encuentra una primera sistematización orgánica en el racionalismo de la gran triada: Sócrates, Platón y Aristóteles.

En el conocimiento racional, este perfil clásico conduce a la virtud en términos de ética y moral, de éstas deriva la verdad y la justicia. Esta concepción, desde luego está muy ligada a la cultura griega, en particular a la política griega, en la cual se presuponia un desarrollo pleno del individuo dentro del Estado y la comunidad.

En el cristianismo la representación dicotómica de la estructura social ha sido traspuesta al mundo del más allá. El mito védico sobre el origen de las castas responde a diversas interpretaciones de la dicotomía anatómica, en ellas persiste la coacción económica y la esclavitud. Tomás de Aquino decía que "cada estamento tiene una función que cumplir".

2. En el pensamiento moderno.

Entre los pensadores modernos que han realizado aportaciones fundamentales sobre el conflicto, se encuentra el historiador Mahometano Khaldun de Túnez (1332-1406), quien un siglo antes de Maquiavelo desarrolló la teoría de los conquistadores-conquistados donde los conquistadores adoptan las maneras de los conquistados.

Por su parte, Maquiavelo (1469-1527) supone que la política, al igual que toda la sociedad obedece a leyes objetivas que arraigan en la naturaleza humana. El elemento principal del conflicto es el concepto de interés, definido en términos de poder pero no otorga al concepto un significado inmutable: reconoce el significado moral de la acción política.

Jean Bodin, filósofo francés (1530-1556), pensaba que los estados-nación eran el germen del conflicto, y que su naturaleza especial era la

subordinación del conquistado al conquistador. Por eso la naturaleza no estratificada de las sociedades preexistentes es reemplazada por un sistema estratificado de estado-nación. En tales casos se puede hablar de una selección de las relaciones internacionales en las que triunfa el más fuerte.

Thomas Hobbes y JJ Rousseau sugieren diferentes soluciones al problema del conflicto: Hobbes sugiere el orden impuesto por el estado mediante coacción o compulsión, mientras que Rousseau adopta el del consenso representado.

David Hume (1723-1816) concebía que el origen del conflicto se generaba en el seno del estado, pero pensaba que el principio de una subordinación forzada era reemplazado gradualmente por el principio del desarrollo del consenso.

Con Hegel (1770-1831), y su dialéctica negativa, se da otra de las grandes interpretaciones sobre el conflicto humano en su dialéctica del "amo y el esclavo". Plantea que el amo al dominar al esclavo se revela como todo lo contrario; es decir como "esclavo" del esclavo y en consecuencia, el esclavo llega a ser el "amo" del amo. Este proceso se lleva a cabo mediante la educación de la autoconciencia del esclavo en su servidumbre. Por lo tanto, la lucha o el conflicto es resultado del reconocimiento que del otro haga

cada uno de los dos, ya que el amo sólo lo es porque es reconocido por el esclavo; su autonomía se debe a que el esclavo sirve de mediación y por esto la independencia del amo no es absoluta sino relativa. Por su parte el esclavo no lo es tanto del amo como de la vida, y no la libertad en la muerte. Sin embargo, el esclavo niega su sentido de servidumbre mediante el trabajo y se libera porque se hace estoico y se educa con la disciplina del trabajo; en cambio el amo niega su relativa autonomía mediante el goce del producto del trabajo y se supedita en consecuencia a lo trabajado por otro; así que mientras el amo consume, el esclavo elabora y crea no sólo un producto, sino su libertad, su independencia y, por lo tanto, la reposición posible del conflicto de la servidumbre.

Una de esas consecuencias es la distribución desigual del poder, misma que genera situaciones conflictivas.

Walter Bagehorf (1872) considera que toda sociedad pasa por tres estadios:

- 1) Tuvo que endurecer su "concha de costumbres" para llegar a ser un verdadero competidor en la lucha.
- 2) Surge el conflicto entre los estados, en el cual algunos están en peligro de desaparecer, y
- 3) Para continuar el progreso es necesario que la "concha de las costumbres" se abra y permita la tolerancia hacia los invasores.

Ludwick Gumpłowicz (1838-1904) pensaba que el germen del conflicto lo constituyen los diferentes estratos raciales, que muestran una hostilidad absoluta unos con otros: al expandirse y tocarse se traban en una violenta lucha y de esa manera comienza el incesante proceso de guerra. El estado surge de la conquista, por ello es siempre heterogéneo.

Gustav Ratzenhofer (1842-1904), al igual que Marx, desarrolló una teoría de intereses de clases, pero puso énfasis en los intereses individuales de la autoconservación y la propaganda. Acepta la teoría de la conquista del estado y explica el desarrollo del conflicto interno. Cree que el estado de conquista evoluciona hacia la cultura mediante el compromiso entre grupos de intereses en competencia.

Lester F. Ward (1841-1913), pionero en la sociología norteamericana, a pesar de hacer hincapié en los factores sicológicos de la civilización, siguió a Gumpłowicz y Ratzenhofer en la idea de que el estado y los sistemas sociales nacen del conflicto. Ve sin embargo, que se impone un proceso más benéfico después de que el estado está firmemente establecido; los elementos heterogéneos se funden en el pueblo y sobre ellos se desarrollan los sentimientos de patriotismo que forman una nación.

George Simmel (1858-1918), se interesó en el conflicto interno y externo, tanto en las causas como en los resultados, así como en la participación del individuo en el grupo.

E. Durkheim se planteó la necesidad de superar los enfoques teológicos y organicista en boga. Estuvo preocupado primordialmente por el orden. Esto es fácilmente explicable por el clima conflictivo que le tocó vivir en la Francia de la Tercera República. El aspecto sustantivo del problema del orden fue desarrollado en su obra "La División del Trabajo Social". Introdujo el concepto de solidaridad orgánica para designar la capacidad de un sistema social al estructurarse socialmente e integrar los diversos intereses inherentes a la diferenciación estructural cualitativa. Relacionó la conciencia colectiva con la solidaridad, concepto derivado de "voluntad general" de Rousseau y de "Consenso" de Comte. Este concepto de conciencia colectiva será fundamental para el análisis funcional.

Este autor utilizó esta noción para dar a su enfoque un carácter dinámico, distinguiendo así entre la solidaridad orgánica y la mecánica. En esta noción de integración se encuentra implícita la concepción durkheimiana del cambio, al que concibe como la evaluación de un tipo de solidaridad a otro. Finalmente, otro elemento importante sobre el que Durkheim concentró su atención en su concepto de anomía, del que más tarde derivaría la noción

de conflicto. El estado anómico es considerado por este estudioso como patológico, como una desviación del orden establecido, una ausencia de normas que se traduce en la falta de integración de una sociedad, debido a la disyunción que se produce entre medios y fines.

Max Weber (1864-1924) anotaba la necesidad tanto del cambio como del conflicto. Ambas nociones las refiere a la necesidad de líderes carismáticos, sin los cuales las tradiciones morales e intelectuales morirían, pues no habría quien encabezara las demandas y los procesos de cambio social. Para él, toda relación puede ser conflictiva, ya que se trata de la imposición de una voluntad sobre otra. Las manifestaciones del conflicto serán, por tanto, el poder y el cambio. Él concibe la paz como una modificación en la forma del conflicto de los antagonistas, de los objetos del conflicto o de las posibilidades de selección. La importancia de Weber radica en que consigue formular y resolver, en términos teóricos, algunas cuestiones extremadamente importantes, nunca formuladas de manera rigurosa por la teoría marxista y resueltas de manera dogmática por el marxismo vulgar.

Marx Weber de manera más analítica distingue el concepto de lucha, cuando se orienta por el propósito de imponer la propia voluntad contra la resistencia de la otra u otras partes. Existen diferentes tipos de lucha: individuales o colectivas, violentas o pacíficas dirigidas a la aniquilación

del contrario: guerra, revolución, revuelta, golpe militar, luchas de clases violentas, etc. o que se resuelven en la esfera de la complementariedad, por compensación, ambigüedad o ambivalencia y van desde el combate a muerte entre caballeros (con sus reglas) a la pugna deportiva o la competencia erótica (en donde no existen reglas establecidas). Así mismo, reconoce que no todas las luchas han sido de clases, existen también luchas de creencias, intereses electorales, empresariales, estamentales, de precios, religiosos, parlamentarias, políticas, etc. Distingue también entre "lucha" y "competencia". La competencia se define en el proceso de selección social, que consiste en contar con la probabilidad de entrar en una determinada relación social: amante, marido, diputado, director, funcionario, empresario, obrero, etc. . La probabilidad se presenta como ambigüedad o ambivalencia, de los aspectos, valores o expectativas, que dependen de una serie de reglas o condiciones para acceder a diferentes roles o status. De manera tal que todo sistema social y cultural está inmerso en esa probabilidad.

Se trata fundamentalmente de las relaciones del poder político y la propiedad económica y de las relaciones dialécticas entre la ideología y el proceso de producción, relaciones que presentan una particular complejidad en el estado del capitalismo posterior a los análisis de Marx, por ello su obra resulta un enriquecimiento del marxismo.

Franz Oppenheimer y Jacques Novicow en base al Darwinismo, trataron de probar que había un proceso análogo a la selección biológica en la lucha por la existencia entre las sociedades. En su mayor parte vieron las unidades de lucha como sociedades y el proceso como guerras de conquista. Concentraron su atención en la evolución interna del estado-sociedad no aclararon lo que sucede en el reino del conflicto externo. Así mismo, su idea fundamental es que las sociedades están trabadas en una lucha por la existencia en la que sobrevive el más apto.

George Ribes considera que las tensiones y los antagonismos son resultado de las diferencias de las estructuras sociales. Estas diferenciaciones pueden ocurrir en el campo económico, político e ideológico. En el primer caso, las diferencias pueden estar en la fuerza laboral, los medios de producción, la división técnica de los procesos de producción, la estructura de dirección y control, el tipo de competencia. En el orden político las diferencias surgen de la movilización de recursos materiales, servicios públicos, bienes públicos, fuerzas de coerción y represión. Además, distingue tres estructuras de reordenamiento: una estructura de superordenamiento que expresa las reglas de poder entre los agentes claves de la selección; una estructura de coordinación que expresa las reglas de poder entre el nivel de la traducción y los de la selección y la práctica; y una estructura de subordinación, que expresa las reglas de poder

solamente en el nivel de la práctica; es decir, sólo con referencia a los agentes de la base económica. Finalmente las diferencias ideológicas se ubican en el campo religioso, histórico y científico.

Para Gabriel Tarde la oposición es la relación predominante en todos los ámbitos de la realidad, y consiste en una combinación de las relaciones de semejanza y diferencia. Las oposiciones pueden ser "dinámicas" o "estáticas" : las primeras se subdividen a su vez en radiante y lineal. La oposición lineal, recibe el nombre de polaridad. La oposición es la relación predominante en todos los ámbitos de la realidad y consiste en una combinación de relaciones de semejanza y diferencia.

Dos cosas opuestas, inversas, contrarias, tienen como carácter propio, el de presentar una diferencia que consiste en disentir lo más posible.

Según este autor, vivimos en un universo polarizado, la polarización cósmica comprende diversas polaridades: físicas, psíquicas, cosmológicas, orgánicas, sociales, filosóficas y científicas.

Lewis, A. Coser, en *The functions of social conflict* (1955), establece que el conflicto está destinado a resolver dualismos divergentes.

Los numerosos conflictos se cruzan entre sí en una forma confusa que impide su acumulación para formar una clara línea divisoria. Lo que quiere decir es que la expresión de hostilidad en el conflicto clarifica las posiciones de las partes en disputa y de esa manera define la situación con mayor claridad, surgiendo procesos ordenados de control y acomodo.

Existen tres proposiciones de Coser referidas al conflicto externo: 1) Hay un límite para toda violencia, el conflicto une a los antagonistas, inicia otras formas de interacción, estimula nuevas reglas e instituciones; 2) Plantea que en el conflicto cada parte quiere que la otra se unifique, porque así sus intereses son más confiables; y 3) Sugiere que el conflicto es más intenso si es ideológico.

En otro apartado de su obra, considera que la competencia se define como una forma de conflicto en que las partes se empeñan en lograr un premio que no está bajo control de ninguna, tienen que adaptarse a terceras personas o a los deseos, gustos, normas del público, si es que quieren obtener el premio.

Robert D Park y Ernest W. Burgess, dedican su obra a los procesos de competencia, conflicto y acomodamiento. Según estos autores, la competencia puede surgir sin que ninguna de las partes tenga conciencia

de ella. En la naturaleza, los árboles compiten por la luz del sol, en la economía humana, un granjero compite con otro por la venta de sus cosechas, aún cuando ninguno ha oído hablar del otro. Las líneas de esfuerzo son paralelas por ir dirigidas hacia la misma meta, pero no hay conflicto. La competencia se convierte en conflicto cuando los competidores se identifican entre sí y tratan de obstaculizarse, por lo que la competencia puede convertirse en conflicto. Donde quiera que exista un público atento que observe la conducta de los competidores, hay una fuerza que limita la falta de escrúpulos y la violencia del conflicto.

Robert K. Merton es uno de los pocos autores que a pesar de ser funcionlista realiza una crítica a éste enfoque en su ensayo sobre las "funciones manifiestas y latentes". No obstante esta crítica, Merton piensa que ha hallado una justificación real para el funcionalismo, porque ha visto la diferencia entre explicar una acción en términos de su intención y explicarla en términos de otro modelo intencional que no se refiere a los propósitos del actor que la realiza.

Así, Merton reconoce la imposición cultural bajo la aceptación de estos axiomas: 1) Que todos deben esforzarse hacia las mismas metas elevadas; 2) Refrenar la amenaza de extinción de la reacción mediante un estímulo asociado; y 3) Aumentar la fuerza impulsora para responder

constantemente al estímulo, a pesar de la falta continuada de recompensa.

De acuerdo con este marco, considera 5 tipos de adaptación individual: I. Conformidad, II. Innovación, III. Ritualismo, IV. Retraimiento y V. Rebelión. Esquemáticamente, este cuadro establece que en la medida en que una sociedad es estable se produce el tipo de adaptación tipo I. En la medida que se producen conductas divergentes se produce la presión hacia la innovación tipo II. El tipo ritualista III de adaptación implica el abandono o la reducción de las inspiraciones hacia normas institucionales. El síndrome ritualista es la perspectiva del empleado amedrentado, del burócrata conformista, entre otras.

Así como los tipos de adaptación I, II y III, los individuos se adaptan o se medio adaptan. En el tipo de adaptación IV el retraimiento, Merton reconoce la existencia o posibilidad del conflicto. Este cuarto modo de adaptación es pues desheredado por el autor, aunque reconoce que los individuos que participan de "conductas desviadas" pueden ser salvados mediante recompensas.

Finalmente en la rebelión identifica esta adaptación que lleva a los individuos a estar fuera de la estructura social, y que engrana los más

difusos sentimientos: envidia, hostilidad, impotencia, agresividad, resentimiento y finalmente rebelión.

A pesar de reconocer el conflicto, Merton lo sigue considerando como patológico, como categoría residual a la cual llama disfunción. Si bien este concepto de disfunción proporciona un enfoque analítico para el estudio de la dinámica y del cambio, Merton no puede dejar de considerarla como una fuerza destructiva y disgregadora del sistema que impide su funcionamiento.

Merton lleva más allá su análisis del conflicto tratando de combinarlo con el enfoque funcionalista cuando realiza la tipología de los modos de adecuación individual a las estructuras sociales o, dicho en términos funcionalistas, a metas culturales y medios institucionales. Según la consideración de Danhrendorf, este planteamiento que pretendía hallar un camino para dar solución teórica al análisis de las contradicciones sociales, manteniéndose dentro de los lineamientos funcionalistas, pudo solamente probar la no-viabilidad de este tipo de análisis. Puso de manifiesto que "partiendo del sistema social-funcional de valores y medios se dificultan hasta lo imposible los estudios fructíferos sobre los conflictos sociales".

Seymour M. Lipset , en su libro "Political man" (1960), presenta su teoría básica que consiste en que la democracia es un sistema cuyas políticas son producto del conflicto. El sistema exige tanto consenso amplio como efectividad para hacerla funcionar. Pero el conflicto nunca debe hacerse a un lado.

Cree que la clasificación política de centro, izquierda y derecha debe complementarse con una clasificación cruzada en términos de actitudes moderadas y extremistas. Los extremistas de izquierda o de derecha utilizan métodos antidemocráticos, mientras que los moderados utilizan métodos parlamentarios.

Jessie Bernard, distingue la dimensión sociológica del conflicto; elimina la semántica como causal del mismo, por considerarla no válida. Para este autor, el conflicto surge cuando las metas perseguidas por las partes son mutuamente excluyentes, en el sentido de que si la meta de uno se cumple será a expensas de otro. En el conflicto interno las metas son buscadas por diferentes secciones del sistema total y el costo lo soportará la sección más débil. En el conflicto externo un sistema total se beneficiará a expensas del otro si gana.

Raymond Aron pone en tela de juicio el enfoque sociológico del conflicto y muestra, como más apropiado, el estudio histórico de los conflictos particulares, en donde los fracasos diplomáticos han producido las guerras. Aron se pregunta en qué medida los estados en disputa reconocen al rival, de modo que el problema en cuestión se refiere a las fronteras y a la existencia misma de los estados. ¿Cómo entienden los hombres de estado la paz, la guerra y las relaciones entre los estados?. Él, considera que los hombres de estado están influidos por las fuerzas que los rodean, su enfoque es particular, utilizan la sociología política. Para él la problemática reside en buscar un sistema de relaciones internacionales que supedita los intereses nacionales al internacional con base al derecho.

Jhon Rex, desde una perspectiva estructuralista, señala la relación de los conflictos de las organizaciones con la estructura social general como las posiciones sociales, el poder, el prestigio, la política en las organizaciones, inspiradas en principios tales como el autoritarismo, la desigualdad y la competencia.

Van Den Berghe, establece que todas las teorías analizadas son complementarias, pueden ser utilizadas para diferentes propósitos y además, son reconciliables: tanto el marxismo como el estructural-

funcionalismo son holistas porque consideran a las sociedades como sistemas de partes interrelacionadas, aunque el funcionalismo, con un modelo de causación múltiple, recíproca e interdependiente, y el marxista se orienta a una causación unifactorial y unilineal, considerando a la interdependencia como una relación conflictual.

Tanto el conflicto como el consenso tienen un papel dual. Coser ha señalado las funciones integradoras del conflicto. Así, el consenso puede impedir la adaptación al cambio y llevar a la inercia mal ajustada o precipitar la desintegración de un grupo. Por ello algunos de los conceptos analíticos de cada enfoque son aplicables al otro. Tanto el funcionalismo como la dialéctica comparten una noción evolucionista del cambio. La dialéctica en su espiral ascendente hacia el progreso y el funcionalismo con su concepto de integración postula un crecimiento evolucionista en complejidad estructural y especificidad funcional.

Den Berghe concluye que ambos enfoques presentan visiones de la realidad parcialmente complementarias y que los problemas que un enfoque no puede resolver por sí mismo, son susceptibles de ser solucionados acudiendo al enfoque opuesto, con lo que alcanza una balanceada síntesis teórica.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Von Neumann y Morgenstern, en la Teoría de Juegos, el conflicto era un factor de inestabilidad, discontinuidad, incertidumbre se transforma en contexto estructural de la decisión racional: de estado patológico del organismo social, que se debe eliminar, se transforma en aspecto fisiológico; forma de funcionamiento del sistema.

En la Teoría de Juegos cada participante del juego organiza racionalmente su comportamiento; es decir, constituye la estrategia para derrotar al adversario y para optimizar sus preferencias.

Pero las diversas funciones de utilidad expresadas en cada individuo no se combinan integrándose en gran escala, según los presupuestos de la Teoría del Equilibrio Económico General, ni tampoco resultan ordenables con finalidades de bienestar social a través de confrontaciones interpersonales: la rivalidad, el antagonismo y la lucha penetran constitutivamente el universo de la libre competencia, disolviendo no sólo toda imagen de armonización espontánea de los intereses, si no también toda posibilidad de recomponer artificialmente las diferencias individuales y sociales que se manifiestan en la lógica plural y múltiple del mercado.

C. El conflicto desde el punto de vista convencional.

Los presupuestos de Taylor y Fayol son el sustento de estas teorías, basadas en la producción industrial, en donde el trabajo se instrumenta mediante organizaciones pero no para crear una cadena productiva de economía de escala, sino para desintegrar el trabajo humano con argumentos filantrópicos o plutónicos, según los cuales el hombre es bueno o malo, según sea pobre o rico, y que el hombre actúa para bien o para mal, sólo movido por impulsos económicos y de que lo económico hace a lo moral.

En el esquema de tiempos y movimientos, el conflicto se creía malo y que siempre tendría un impacto negativo sobre la organización, por lo que se convirtió en sinónimo de violencia, destrucción e irracionalidad. La estructura de autoridad surge para mantener la capacidad de producción, pero inevitablemente emergen estructuras informales que mantienen el conflicto.

Otros modelos posteriores a la "organización científica del trabajo" buscaron determinar las diferencias, las tensiones y los conflictos situacionales, y las condiciones para un eventual desmontaje de las posiciones de fuerza.

Los grandes pioneros de la sociología norteamericana, Universidad de Chicago (años 20 y 30), dejaron sentir la influencia hacia el empirismo: Park, Thomas, Burgess y Ogburn investigaron los procesos de conflicto entre trabajadores y administradores, interraciales, religiosos, etc., pero no lograron sus estudios teóricamente.

El conflicto desde el punto de vista de las relaciones humanas, es una ocurrencia natural e inevitable en todas las organizaciones. Este enfoque racionaliza la existencia del conflicto, que no se puede eliminar. En el enfoque interaccionista, el conflicto se "estimula", ya que la armoniosidad, tranquilidad y apacibilidad, estancan la labor de los administradores.

Desde la perspectiva de este enfoque las diferencias en las organizaciones son demasiadas para pasar inadvertidas, es necesario discutir las a fondo, comprender las diferencias y después convenir en el desacuerdo. Según éste método con ello se libera la tensión emocional, se evitan los malos entendimientos y se prepara el camino para la tolerancia de las diferencias inconciliables.

Los individuos necesitan confiar en los administradores para realizar una serie de actos claros que concuerden con el protocolo de la

organización. Conocer los aspectos psicológicos, sociológicos y técnicos que permiten al administrador utilizar o disminuir progresivamente sus probabilidades de persistencia o de nueva formación. En todo caso, estas teorías conciben que los conflictos si son negociables; en su caso, las condiciones de una eventual conciliación de alguna de las partes, dependerá del régimen de personal y de su problemática.

Cris Argyris centra su análisis principalmente en el conflicto de la personalidad del individuo y las organizaciones, en las facetas funcional y jerárquica de la organización formal, aplicable y compatible con el régimen de personal. Según este autor, lo que da lugar frecuentemente a la disfuncionalidad de la organización, es la oposición por parte de jefes y compañeros; duplicación o suplantación de la cadena informativa y de mando con los conocidos efectos de la discrepancia informativa, el rumor, la incompatibilidad de órdenes, etc.

Para Kahan y Katz los conflictos ocurren cuando se violan las necesidades, valores o capacidades de las personas, o cuando las expectativas de las personas entran en pugna con las expectativas de otras personas o bien por obstáculos de comunicación entre uno u otros emisores, o problemas personales del intraemisor. Los problemas por resolver, no buscan soluciones más allá del ámbito situacional.

Por su parte, Gary Desler, en su libro "Organización y Administración", menciona que la causa fundamental es el egoísmo de los hombres, que suele manifestarse en objetivos, filosofías, o métodos competitivos. Identifica diferentes funciones y disfunciones del conflicto, las condiciones del conflicto; el conflicto de línea y estado mayor, así como el conflicto de papeles (sucede cuando entran en conflicto algunos roles).

Idalberto Chiavenato, en su libro "Administración de Recursos Humanos", habla de la noción del conflicto; para él significa existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden entrar en choque. Conflicto es la condición general del mundo animal (Konrad Lorenz), las condiciones que desencadenan el conflicto son aquellas que predisponen: a la diferenciación de actividades, recursos compartidos, actividades interdependientes. La administración del conflicto es el resultado que plantea la administración desde una perspectiva global.

Koontz y Wehrich, en el contexto que le dedican al estudio del conflicto, lo desmenuzan en: conflictos organizaciones y funcionales, identifican las fuentes del conflicto y el manejo del conflicto.

Robins Stephen habla de tres puntos de vista del conflicto: tradicional, de recursos humanos e interaccionista. Los conflictos los divide en: conflictos funcionales (un individuo que se enfrenta a expectativas divergentes de roles sufrirá conflicto de funciones) y conflictos disfuncionales, cuando el supervisor tiene una oficina más pequeña que la del subalterno o le pagan menos.

En términos generales, los enfoques convencionales y la resolución de conflictos en las organizaciones buscan resolver la pregunta ¿Por qué tienen más éxito algunas organizaciones?, ¿Cómo pueden las organizaciones crear conflictos en los roles que los empleados desempeñan?, ¿Cuál es la relación entre cohesión y la efectividad del grupo? .

Como sabemos, la respuesta es compleja, pero las variables que analizan simples: las habilidades de los miembros del grupo; su tamaño; el nivel del conflicto; presiones internas sobre los miembros del grupo etc.

Algunos teóricos, de los contrastes culturales en la administración de las organizaciones, como Geert Hofstede, analizan otras variables como filosofía, misión, religión, avances tecnológicos y descubrimientos científicos,

que inciden en las diferentes maneras de entender y llevar a cabo la administración. La estructura social actúa como una barrera o como una puerta abierta para la acción dictada por los mandatos culturales. Cuando la estructura cultural y social están mal unificadas, exigiendo la primera una conducta y unas actitudes que la segunda impide, se da entonces una tendencia al quebrantamiento de las normas por la falta de ellas.

En las teorías de la cultura organizacional, se presupone que la supresión de la disensión y la apariencia de conformidad no mejora la efectividad organizacional. Para que se configuren las normas de un grupo es necesaria una alta cohesión para que la productividad, la eficiencia y calidad se conviertan en valores de sí mismos, sin importar si los administradores deban estar de acuerdo con sus jefes o que no lo estén. Fingir abiertamente un acuerdo puede ser una acción política astuta, temporal, coyuntural, pero muestra una falta de carácter moral; sería falta de ética suprimir un desacuerdo. El empresario que establece una organización generalmente da una forma personal a la cultura organizacional y, luego, perpetúa a la cultura al encontrar seguidores que se ajustan y son socializados dentro del sistema. Sin embargo, el fundador o grupo fundador, deberán de ajustarse a ciertos valores, creencias y normas que van más allá de sus expectativas originales, que son el resultado de una cultura más amplia, y de las experiencias vitales de los individuos. En general, los

grupos reducidos tienden a trabajar más rápidamente que los grandes; el tamaño de la organización puede ser una fuente de conflicto.

La estructura de autoridad surge para manifestar la capacidad de predicción, pero inevitablemente surgen estructuras informales que mantienen el conflicto entre reglas, reglamentos y necesidades humanas. Los administradores, para ganarse la confianza, deben realizar una serie de actos claros y estables que concuerden con las expectativas psicológicas, sociológicas y técnicas del personal.

El administrador, para manejar el conflicto intrínseco en las organizaciones, debe convertirse en un esclarecedor del mismo, en un nivel semántico, así como testimonial o de pruebas, y árbitro por excelencia de conflictos de valores o axiológicos. La función primordial de la dirección es la de arbitrar entre peticiones antagónicas y demandas opuestas, orientar la negociación y contribuir a crear alternativas.

Los métodos para resolver los conflictos pueden variar: I. Según lo que se proponen los que detentan el poder; los procedimientos con base en sus deseos y fuerza física, mental, militar, económica. II. Las partes convienen voluntariamente a la decisión de una autoridad determinada (adjudicación y arbitraje) o de negociación (abogado o agente; las propias

partes) o bien, de mediación: tercera parte seleccionada como auxiliar.

III. Integración, es el único por el cuál realmente se puede solucionar un conflicto; por medio del diálogo lograr la fusión, elaborar un acuerdo que integre el pensamiento de los bandos en conflicto.

Para efectos de este análisis, podemos considerar que, en términos generales, las teorías convencionales del conflicto en las organizaciones formales, estudian el fenómeno de la vida oficial de acuerdo con las pautas que marcan los objetivos la estructura formal y la dirección de la organización. Bajo esta premisa, reconocen que el estatuto jurídico establece una serie de posiciones y relaciones internas, que configuran en todo caso posiciones y relaciones en la estructura social de la organización y de la estructura social general. La problemática del conflicto, para estas teorías, plantea el principio de la "racionalidad-irracionalidad"; en este caso, la "racionalidad" es puramente instrumental porque se plantea en el plano de la adecuación de los medios a los fines. Por consiguiente, los directivos y administradores se ven orillados a la acción "racionalizadora" y, en consecuencia, a marginar las tendencias "irracionales", desatendiendo las demandas sociales reales, tras haber promovido artificialmente la búsqueda de sus objetivos y metas correspondientes.

Desde ésta perspectiva, estas teorías buscan perpetuar el orden burocrático y meritocrático existente, lo cual presupone además de un empobrecimiento de la personalidad individual, que cualquier actividad que postule cambios en las estructuras o prácticas existentes, se constituye en una práctica irracional, que debe ser reducida o suprimida.

En el plano estratégico, esa práctica se entiende como la confrontación del conflicto a través de la negociación, encuadrada bajo el principio de la conservación, viabilidad y continuidad del funcionamiento de las organizaciones. En la práctica, la posibilidad de resolver conflictos a través de la negociación dependerá, en cada caso, de los límites que previamente sean establecidos por la dirección en la negociación y que, por lo general, bloquea, deforma y enmascara los conflictos reales.

Es claro que muchos de los conflictos que surgen en las organizaciones, se deben a situaciones verdaderamente irreconciliables. Muchos de los movimientos, llamados revolucionarios, sitúan su posición y persiguen la transformación de la empresa capitalista y, en consecuencia, de la sociedad en que funciona. El conflicto capital-trabajo, por ejemplo, tiene un carácter radical y básico y, en él se arraigan otro tipo de conflictos concretos. No obstante, recordemos que las voces antidualécticas del "mundo administrado" presuponen que las tensiones y

conflictos potenciales deben resolverse mediante los correspondientes estatutos particulares.

A este respecto, conviene señalar que las teorías convencionales sólo buscan resolver conflictos relativos al estatuto institucional de carácter no radical, es decir, que puedan cuestionar los intereses del modelo organizativo de que se trate en cada caso, aquí los conflictos radicales no son normalmente negociables. Sí son negociables aquellos que surgen en el plano de la organización jerárquica, con el ejercicio de la autoridad, pero tales conflictos suelen resolverse bajo el signo del reglamentarismo y el arbitramento; el primero consiste en la conformación de normas bajo los criterios de la dirección lo que comporta ventajas para la jefatura. El arbitramento, por su parte, es la práctica de la dirección no sujeta a criterios establecidos y que comparte ventajas incuestionables para los titulares en la toma de decisiones; por consiguiente, genera angustia e inseguridad en los subordinados.

Conclusiones.

En éste artículo se ha tratado de evidenciar la universalidad y particularidad del conflicto, que nos lleva a admitir que el conflicto y el consenso dependen de un equilibrio de fuerzas o de cambios estructurales, funcionales o

dialécticos que permiten mutaciones cuantitativas y cualitativas dentro de una sociedad determinada.

En términos generales, el estructuralismo, el funcionalismo y la dialéctica comparten una visión holista del cambio, el primero postula una evolución compleja y estructural: en el segundo se parte de un modelo de causación múltiple recíproca e interdependiente, bajo el postulado del equilibrio dinámico y, el tercero considera al cambio como inherente a la naturaleza y a la sociedad como resultado de la secuencia tesis-antítesis-síntesis en una espiral ascendente.

De los enfoques analizados considero que el más limitado es el funcionalista, puesto que no reconoce la realidad dicotómica de nuestros días al adherirse al postulado del "equilibrio dinámico". La importancia concedida a la necesidad de armonía y valores comunes conduce a los teóricos convencionales, en el enfoque funcionalista a considerar al conflicto, como una especie de enfermedad del cuerpo social. Sin embargo, en las últimas décadas han surgido otros modelos, influidos por el estructuralismo y la dialéctica que han emprendido la tarea de construir una interpretación de la sociedad basada en el conflicto. Responden a este planteamiento las obras de Jessie Bernard (1957), Lewis Coser (1956), y otros.

Las teorías convencionales de la administración, consideradas guardan una conexión con la concepción funcionalista, aunque pierden la perspectiva crítica e interdisciplinaria del conflicto.

No obstante que la teoría sociológica se divide en tres corrientes: marxista, funcionalista y estructuralista, las bases y presupuestos teóricos en el estudio del conflicto dentro de las organizaciones contiene dos grandes presupuestos la división del trabajo en dos versiones: Marx vs. Durkheim, Robert Owen vs. Taylor o Fayol, en estas dos versiones se encuentra la discrepancia entre la lógica del movimiento colectivo y del movimiento individual. Comte y Durkheim, Parsons y Luhman, dentro de las teorías sistemáticas, en contra de la dialéctica de origen hegeliano y marxista.

Dentro de la tradición del pensamiento dialéctico, los pensadores de la escuela de Frankfort han escuchado las voces de los antidialecticos del mundo administrado, "estandarizado", en la masificación y en la estandarización de la existencia individual.

En algunas escuelas anglosajonas se ha incursionado en el individualismo metodológico que ha dado soporte a la teoría de juegos y a la teoría de las decisiones racionales en situaciones de incertidumbre

y riesgo. Estas teorías parten de la constatación de una asimetría entre las decisiones individuales y las decisiones colectivas, que no son generalmente susceptibles de ser definidas como racionales.

4.2 Causas.

Según Chiavenato (1998, p.399-400), dentro de toda empresa existen tres antecedentes que crean las condiciones para que el conflicto surja. Estos son los siguientes:

1. Diferenciación de actividades: a medida que una empresa se va desarrollando también se van formando áreas más especializadas. Esto trae como consecuencia que los grupos de trabajo al realizar actividades diferentes y relacionarse con su entorno adquieren su propia forma de pensar, de sentir y de actuar. Esto desde luego incluye, objetivos, intereses, deseos, metas, etc. que muchas de las veces son incompatibles con los intereses y objetivos de los otros grupos ó áreas de trabajo.

A ésta forma de pensar, sentir y actuar diferente se le denomina diferenciación, ocasiona el conflicto y es resultado de la especialización.

2. Recursos compartidos: normalmente en toda empresa existen limitaciones en cuanto al equipo que se requiere para realizar el trabajo. Por lo general se recurre a su distribución atendiendo a las áreas prioritarias de la organización; sin embargo ocurre que cada grupo procura para sí dichos recursos y se crean fuertes disputas ó conflictos en los que una de las partes tendrá que perder ó ceder.

3. Actividades interdependientes: entre los individuos, los grupos y los equipos de trabajo, la interdependencia es inevitable. Existe una dependencia mutua, por lo que una área no podrá realizar su trabajo sin que la otra haga la parte que le corresponde.

Esto es cierto por lo que la interdependencia puede ocasionar la cooperación mutua a fin de que todos puedan beneficiarse ó crearse un conflicto que impida el cumplimiento de los objetivos mutuos.

Como pudimos observar en éste análisis el conflicto surge como una consecuencia lógica de la diferenciación en la forma de pensar, sentir, y actuar; el compartimiento de los recursos y de la interdependencia inevitable del factor humano.

4.3 Efectos.

El conflicto generado por los antecedentes señalados puede tener resultados positivos ó negativos. El objetivo de la administración consistirá en mejorar ó incrementar los resultados positivos y disminuir ó eliminar los negativos.

Entre los resultados positivos tenemos los siguientes:

El conflicto estimula sentimientos y energías. Conduce a las personas a poner más atención en su trabajo, a realizar un mayor esfuerzo y ser más accesibles. Esto despierta el interés en buscar mejores alternativas para realizar el trabajo y una mejor predisposición para solucionar problemas.

El conflicto une a las personas fomentando la cooperación y apoyo en el logro de los objetivos establecidos.

El conflicto es un indicador de problemas.

El conflicto conduce a la aplicación de recursos donde son necesarios ajustando las diferencias de poder.

Entre los resultados negativos tenemos los siguientes:

El conflicto crea el resentimiento y los deseos de venganza, hostilidad y ansiedad. Esto puede afectar la realización del trabajo y la tranquilidad de las personas.

El conflicto al unir a las personas ejerce una presión social hacia sus miembros haciendo que éstos se adapten a los requerimientos del grupo disminuyendo la libertad individual lo que puede restar su eficacia.

El conflicto genera energías, pero gran parte de éstas son consumidas por el conflicto mismo.

El conflicto lleva a un equipo a bloquear la actividad de otro provocando atrasos en el trabajo.

El conflicto surge en las personas y perjudica a las personas. Influye en las relaciones interpersonales dañando la comunicación y perdiéndose los sentimientos de cooperación y apoyo.

CAPÍTULO 5.

LA NECESIDAD DE LA CAPACITACIÓN.

5.1 Concepto.

Según Arias (1999), capacitación "es el proceso para proporcionar competencias para un trabajo". (p. 498).

Otros autores como Stoner, Freeman y Gilbert (1996), al referirse a la capacitación nos dicen que: "los programas de capacitación tienen el propósito de mantener o mejorar el desempeño en el trabajo presente..." (p. 428).

Chiavenato (1998), en su libro "Administración de Recursos Humanos" señala que el entrenamiento es: "un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de los objetivos definidos" más adelante señala que para efectos de la administración, "el entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, aptitudes frente aspectos de la organización de la tarea, del ambiente y desarrollo de habilidades". (p.416).

Como podemos observar en estas referencias, no existe un concepto general y definido de lo que significa capacitación. Las versiones son diferentes; sin embargo resaltan las palabras adecuadas que nos permiten dar una definición personal respecto a lo que es capacitación.

En base a las referencias anteriores podemos definir a la capacitación como "el proceso de transmitir el conocimiento a las personas a través de un plan a fin de mantener o mejorar los aspectos relativos al trabajo, las actitudes, el ambiente y el desarrollo de habilidades en un corto plazo".

5. 2. Importancia.

En todos los países del mundo como en México, se han desarrollado, diversos programas e inversiones dentro del plano de la educación con el propósito de elevar el nivel cultural y de vida de sus ciudadanos. Sin embargo la participación de las empresas dentro de esta área resulta indispensable.

El avance de la ciencia y de la tecnología, los nuevos modos de producción, la diversificación de productos, servicios y los constantes cambios a lo que se obligan las empresas han hecho de la capacitación una necesidad imprescindible e inmediata de satisfacer. Por lo que considero

necesario aclarar que la educación y la capacitación requieren de una actualización constante conforme a los cambios derivados del avance de la ciencia y la tecnología. A ésta necesidad se debe de dar una respuesta inmediata tanto individual como empresarial.

Por otro lado el conocimiento y las ideas son universales es decir no pertenecen a un solo hombre por lo que su difusión es prioritaria.

Las organizaciones no pueden ni deben pasar por alto este hecho, ya que de lo contrario no sobrevivirían. La creación, difusión y el manejo de la información serán la clave del éxito de cualquier empresa.

Cabe señalar que la educación puede dividirse en formal e informal. La educación formal se refiere a la adquirida oficialmente, es decir dentro de las aulas abarcando todo lo referente a la escolaridad.

La educación informal es aquella que se adquiere a través de todo tipo de evidencias adquiridas en el trayecto de la vida.

Sin embargo el tema que nos ocupa, es la capacitación que hace que un individuo pueda desempeñar un puesto, cargo o responsabilidad de una forma eficiente, inmediata y competitiva dentro de las labores que tenga que

desempeñar en una empresa. A diferencia del otro tipo de educación que se adquiere al trabajar dentro de una empresa a la que podemos denominar desarrollo.

Hacer llegar el conocimiento donde se requiere, no es una tarea fácil; pues requiere de la preparación y realización de planes cuidadosamente diseñados donde la iniciativa, la creatividad, carácter, constancia, y otros menesteres pueden enfrentar verdaderos problemas o dificultades de los cuales se puede salir adelante solo mediante la disposición de una alta capacidad profesional.

La capacitación desde luego tiene un proceso de aplicación, éste proceso se forma de cuatro faces que son la planeación, la organización, la operación y la evaluación. Éstas faces nos permiten sistematizar las acciones facilitando al mismo tiempo el seguimiento de las mismas.

La planeación en el proceso de la capacitación es la fase inicial que le da razón de ser y determina los contenidos que es necesario proporcionar a los empleados de los diferentes niveles jerárquicos y áreas ocupacionales. Dentro de ésta se definen los objetivos generales del plan.

La capacitación no puede darse sin antes hacer un diagnóstico de necesidades con el propósito de identificar los problemas o requerimientos que limitan a los trabajadores en el desarrollo adecuado de las funciones laborales y que son factibles de ser resueltos mediante acciones formativas.

El diagnóstico de necesidades es una investigación sistemática, que se lleva a cabo para obtener e integrar información, permite guiar la elaboración de programas de capacitación y establecer estrategias para su operación.

Comprende cuatro tareas fundamentales que son las siguientes:

1. Estructurar perfiles de puesto: aquí se determina la situación correcta, suficiente y óptima de las actividades y conocimientos, habilidades y actitudes que requiere cubrir el trabajador para su adecuado desempeño laboral, y cuantificar los problemas o requerimientos que limitan a los trabajadores en el desarrollo adecuado de las funciones laborales y que son factibles de ser resueltos mediante acciones formativas.
2. Analizar la operación real: ésta tarea implica la identificación de las actividades que se realizan de manera cotidiana en cada puesto de trabajo.

3. Comparar situaciones ideal y real: de la confrontación entre lo ideal y lo real se obtiene el listado de requerimientos, que se convierten en el punto de referencia del proceso, ya que delimitan con exactitud las áreas de oportunidad para la formación de recursos humanos y se traducen en acciones concretas de enseñanza-aprendizaje.

4. Establecer estrategias: de acuerdo con lo anterior, se deben diseñar y proponer acciones de capacitación dirigidas a la atención de las diferencias identificadas, al establecimiento de prioridades y a la determinación de los recursos humanos y financieros que se necesitan para desarrollar dichas acciones.

Para facilitar la organización y operación del proceso capacitador, se conforma un grupo de trabajo responsable de vigilar la instrumentación del sistema y de los procedimientos de capacitación conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Para constituir la Comisión Mixta es necesario observar las siguientes normas:

1. Estar integrada por igual número de representantes del patrón y de los trabajadores.

2. La elección de los representantes patronales la realizará directamente el patrón o su representante legal.

3. Para el caso de las relaciones colectivas de trabajo, el secretario general del sindicato designará a los representantes de los trabajadores.

4. Cuando en la empresa sólo rija contratación individual, los trabajadores elegirán por mayoría a sus representantes.

5. Se deben elaborar las Bases Generales de Funcionamiento que señalen los objetivos, funciones y mecánica de trabajo.

Algunos aspectos a considerar al momento de integrar la comisión mixta se refieren al número de establecimientos y al tipo de relación contractual existente:

1. Si la empresa cuenta con más de un establecimiento y las relaciones laborales lo permiten, es recomendable constituir una sola Comisión Mixta y apoyar su operación con la creación de subcomisiones en cada uno de ellos, o bien,

2. Se puede integrar una Comisión Mixta por centro de trabajo.

Registros Internos.

Para formalizar la constitución de la Comisión Mixta de Capacitación, la empresa requisita en original la forma DC-1 y elabora las Bases Generales de Funcionamiento, que deberá mantener en registros internos.

La STPS podrá solicitar información adicional sobre la constitución, Bases Generales de Funcionamiento y seguimiento de las actividades desarrolladas durante los últimos doce meses.

Organización.

En esta fase se determina cómo se llevarán a cabo las acciones propuestas.

Para ello conviene tomar como base la identificación de las necesidades o requerimientos obtenidos en la fase anterior.

Elaboración de programas.

Los programas son el conjunto de cursos y/o eventos que permiten atender las necesidades de formación, actualización y desarrollo del recurso humano

en los centros de trabajo. Incorporan las actividades de aprendizaje y a los responsables de su ejecución.

Un curso y/o evento de capacitación es la descripción de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje, estructuradas de tal forma que conducen al cumplimiento de objetivos previamente establecidos.

Los elementos que se recomienda considerar para su elaboración son:

1. **Objetivos de aprendizaje:** describen las conductas a lograr al término del proceso de formación.
2. **Contenido temático:** es la información funcional, importante, suficiente y de actualidad que permitirá alcanzar los objetivos.
3. **Actividades de instrucción:** son métodos y procedimientos que facilitan el proceso instruccional.
4. **Recursos didácticos:** medios y materiales que apoyan el proceso instruccional.
5. **Evaluación:** permite analizar el grado de cumplimiento de los objetivos.

Las empresas podrán organizar y llevar a cabo sus acciones de capacitación de acuerdo a las siguientes estrategias:

1. **Programas específicos:** conjunto de acciones que define una empresa en función de sus necesidades particulares de formación y que pueden ser impartidos por personal interno de la propia empresa o externo con autorización de la STPS.

2. **Programas generales:** conjunto de acciones de capacitación estructuradas modularmente, dirigidos a una ocupación o puesto de trabajo de una determinada rama de actividad económica. Los diferentes programas conforman el Sistema General de Capacitación. El titular de un Sistema General es una organización empresarial responsable de registrar ante la STPS la totalidad de Programas bajo este esquema. La empresa puede comparar sus requerimientos con los contenidos que ofrecen los Programas Generales y decidir la conveniencia de adherirse a ellos.

3. **Planes comunes:** este modelo de organización lo elaboran grupos de empresas que tienen el mismo giro o actividad económica, satisfacen necesidades de capacitación en puestos u ocupaciones similares; y los responsables de impartir las acciones pueden ser los patrones o los trabajadores de las empresas que adopten esta forma de organización.

4. **Combinación de Programas Generales y Específicos:** la empresa puede optar por la aplicación de programas generales que resuelvan sus necesidades totales o parciales y diseñar también cursos específicos adicionales. Las acciones de capacitación que estructuran los programas, deberán ser divididas en ciclos temporales que permitan atender prioridades identificadas a lo largo del período establecido.

Selección de agentes capacitadores.

Al determinar los cursos y/o eventos de capacitación que se definan, la empresa por conducto del personal designado procederá a seleccionar a los agentes capacitadores de ejecutar las actividades de enseñanza-aprendizaje necesarias.

El patrón tiene diferentes opciones para este fin:

1. Que el propio personal de la empresa, habilitado como instructor, imparta la capacitación. Se sugiere, seleccionar a las personas que tengan los conocimientos técnicos y experiencia en las actividades en que se va a capacitar y formarlos como instructores.
2. Contratación de servicios externos de capacitación.

Para este propósito, existen dos tipos de agentes capacitadores externos:

A. Instructores externos independientes: personas físicas que por sí mismas e independientes al centro de trabajo desarrollan acciones de capacitación. El registro que otorga la STPS es voluntario.

B. Instituciones o escuelas de capacitación: personas físicas o morales con plantilla de instructores y cursos de capacitación. Es requisito para este grupo de agentes capacitadores externos contar con el registro proporcionado por la STPS.

3. Utilización de agentes auxiliares de capacitación: Se puede disponer también de los diversos servicios de asesoría técnica y administrativa de aquellas empresas que, sin ser instituciones de capacitación, participan en el proceso de formación del personal de los centros de trabajo con los que existe relación contractual por la adquisición de un bien o servicio de cualquier naturaleza con objeto del aprovechamiento del mismo o la compra-venta de bienes y servicios. Este tipo de instructores no requiere trámite alguno de registro ante la STPS.

4. Capacitación en el extranjero o por técnicos extranjeros: Las empresas pueden incluir acciones de capacitación de sus recursos humanos de

empresas ubicadas en el extranjero, o bien, a técnicos extranjeros que visiten el país para formar a los trabajadores mexicanos, de conformidad con las relaciones comerciales y laborales establecidas. Tampoco se debe realizar trámite de registro con la autoridad laboral.

Estructuración del Plan y Programas de Capacitación.

Los Programas de Capacitación se organizan bajo una estrategia general denominada Plan, que debe incluir información relativa a la población de la empresa, estructura ocupacional, el personal que participará en los cursos y el período de su capacitación.

Dicha estrategia se determinará de conformidad con las prioridades detectadas, siendo importante considerar en su formulación los aspectos que señala la Legislación Laboral vigente:

1. El plan puede tener una duración máxima de 4 años, dicho período estará en función del total de trabajadores de la empresa y del número de programas a desarrollar.
2. Se debe incluir el total de puestos y niveles existentes en la empresa.

3. En el periodo establecido se determinan etapas anuales y la identificación de los trabajadores a capacitar en cada una de ellas. Esta actividad depende de la priorización al final del diagnóstico de necesidades.
4. En caso de seleccionar a instituciones, escuelas, organismos de capacitación, personas físicas que contraten a instructores para impartir capacitación, deberán contar con el registro proporcionado por la STPS.
5. Deberán ser de aplicación inmediata.

Por otra parte, si la empresa cuenta con más de un establecimiento, el plan se puede estructurar considerando las siguientes opciones:

1. Si en los diversos establecimientos únicamente existe contratación individual, se recomienda estructurar un Plan y Programas para facilitar el seguimiento de las acciones de capacitación.
2. En caso de que exista contratación colectiva diferente para cada establecimiento, se puede conformar un Plan y Programas mediante acuerdo de los involucrados.

3. Con referencia al punto anterior, si no es posible concertar la realización de un Plan, entonces cada establecimiento elabora y ejecuta su propia estrategia de capacitación con la posibilidad de ser administrados por la unidad central o matriz.

4. Una vez formulado el Plan y los Programas de capacitación, se debe someter a la consideración de la Comisión Mixta para realizar las sugerencias y recomendaciones necesarias.

Registros Internos.

La información y los datos que se han obtenido en las fases de planeación y organización, permiten requisitar la forma DC-2, la cual deberá presentarse a la STPS, de manera directa, por correo certificado o servicios de mensajería, a efecto de dar cumplimiento a las disposiciones legales en materia de capacitación.

Cabe anotar que en el caso de planes y programas comunes, la forma deberá ser requisitada y presentada por cada empresa.

La información correspondiente a los objetivos, contenidos temáticos, puestos a capacitar y procedimientos de selección para la capacitación de

los trabajadores, se mantendrá en registros internos de la empresa y será verificable por la autoridad laboral en cualquier momento.

Operación.

La etapa de operación es la puesta en marcha del plan de capacitación. Implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempo del personal para la realización de los eventos de formación previstos.

En ésta es indispensable hacer una labor intensa de promoción y sensibilización en la empresa, a fin de que se comprenda su alcance, beneficios y motive una activa participación de todo el personal.

Preparación de los Eventos.

Se refiere a la organización para el desarrollo de las acciones. Es necesario determinar los aspectos que a continuación se señalan:

1. Del personal a capacitar:

A. Edad y escolaridad.

B. Puesto de trabajo y principales funciones.

- C. Nivel jerárquico.
- D. Horario de trabajo.

Asegurar ésta información da la posibilidad de integrar grupos homogéneos, lo que facilita el proceso y el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje.

2. De los eventos:

- A. Tipo de eventos.
- B. Objetivos.
- C. Fechas de realización y horarios.
- D. Material didáctico.
- E. Instructores responsables.

3. De los lugares en que se llevará a cabo la capacitación:

- A. Si la capacitación es impartida por instructores internos, el lugar de trabajo o área de la empresa que pueda servir como espacio para la formación.

B. Si se contratan servicios externos, debe decidirse si las acciones se desarrollan en la empresa o en las instalaciones de las instituciones contratadas para tal efecto.

Formación de Instructores.

Hace alusión a la etapa de formación de personal interno habilitado como instructor para participar en el desarrollo de las acciones programadas.

Ejecución de los Eventos.

Esta es la parte sustantiva del proceso capacitador ya que implica el desarrollo de los eventos programados, interactúan trabajadores a capacitar, instructores seleccionados, se desarrollan los contenidos y se enriquecen las experiencias de aprendizaje, y se suman esfuerzos para alcanzar los objetivos determinados.

Expedición de las Constancias de Habilidades Laborales (Forma DC-3)

Como resultado de la impartición de las acciones programadas, se debe expedir a los trabajadores las constancias de habilidades laborales respectivas.

Para este fin, se utiliza la forma DC-3, misma que se otorga al trabajador conforme a los siguientes criterios:

1. La expide la entidad instructora o el patrón; en el caso de instructores internos, al término de cada curso o evento aprobado.
2. La entrega el representante legal de la empresa.
3. La autentifica la Comisión Mixta a través de un representante acreditado.
4. La constancia no debe enviarse a la autoridad laboral, sin embargo, la empresa deberá de conservar copia de las constancias otorgadas a los trabajadores capacitados al menos durante un año.
5. La empresa llevará un control con la información de los trabajadores capacitados a través de la lista de constancias de habilidades laborales que haya expedido. Para tal propósito se utiliza la forma DC-4, la cual será presentada a la autoridad laboral de manera directa, por correo, servicios de mensajería o a través de medios magnéticos. Para este último caso, se deberán requisitar los datos generales y asentar nombre y firma autógrafa del representante legal, anexando un archivo IBM PC compatible en código

ASC11 interlineado, que contenga la información requerida respetando las características del formato en un disquete de 3.5 pulgadas.

Evaluación.

La evaluación es también un proceso sistemático que consiste en la obtención, descripción y suministro de información para retroalimentar el proceso capacitador y normar la toma de decisiones con el propósito de mejorarlo y validar técnica y profesionalmente la capacitación que se impartió en función de resultados obtenidos.

Implica:

1. Definir el grado de avance de las acciones programadas.
2. Determinar los recursos humanos que fueron formados.
3. Verificar si las necesidades de capacitación fueron satisfechas e identificar nuevos requerimientos.
4. Comprobar el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores.

5. Cuantificar los recursos materiales, tecnológicos y financieros invertidos.
6. Determinar el impacto de la capacitación en el mejoramiento de la productividad.
7. Establecer condiciones actuales y deseadas a partir de los resultados obtenidos.

Establecer Nuevos Objetivos y Metas.

En el momento en que se alcanza el desarrollo de los recursos humanos de la organización de acuerdo a los objetivos de la empresa, es cuando se considera que el proceso de capacitación ha cubierto un ciclo completo.

Las actividades inherentes a la evaluación cierran este ciclo de capacitación y hacen posible el contar con bases para iniciar otro proceso que responda a nuevas expectativas y transformaciones de la actividad productiva.

CAPÍTULO 6.

CASO PRÁCTICO.

6.1 Antecedentes.

Con apego a la Ley Federal del Trabajo (1999 Art.153 p.26), desde hace mucho tiempo opera entre empresa y sindicato una Comisión Mixta Nacional de Capacitación y Adiestramiento, (COMNCA) compuesta por 9 representantes del sindicato y 9 de la empresa. Sin embargo en las contrataciones posteriores a la privatización, este campo de las relaciones obrero-patronales ha tenido un desarrollo muy importante y la cláusula 185 (C.C.T. 1998-2000, p. 120), relativa a la enseñanza ha sido motivo de revisión constante.

El 1º de septiembre de 1991, el Consejo Administrativo de ésta empresa determinó la creación del Instituto Tecnológico de Teléfonos del Valle de México, sociedad civil destinada a cumplir lo dispuesto en el Convenio de Calidad, Productividad y Capacitación para la modernización de la empresa telefónica del Valle de México. El Secretario General del Sindicato de ésta empresa es consejero propietario con derecho a voz y voto dentro del Consejo de Administración de éste Instituto.

El Instituto inició operaciones dos meses después, teniendo como objetivos

prioritarios mejorar substancialmente el sistema de capacitación en la empresa y diseñar un sistema general de capacitación y adiestramiento para la empresa de acuerdo a los lineamientos de la COMNCA, para lo cual se apoyará en las siguientes bases: 1) Definir objetivos de capacitación y adiestramiento. 2) Establecer normas para los nuevos recursos humanos y materiales que se asignen a la capacitación. 3) Utilizar la tecnología educativa. 4) Diseñar el curriculum de cada uno de los programas generales por especialidad, de acuerdo a las necesidades actuales y futuras. 5) Diseñar y elaborar un sistema eficiente de estudiantes. 6) Diseñar y elaborar un proceso de control y evaluación eficiente de la capacitación que se imparta. 7) Profesionalizar y sistematizar integralmente la estructura de capacitación 8) Contar con los procedimientos y el software correspondientes para la detección de necesidades de capacitación, para la selección de estudiantes, instructores-diseñadores y para la evaluación del proceso de capacitación.

En esta cláusula, empresa y sindicato comparten el compromiso de elevar en forma medible y objetiva la calidad y cantidad de capacitación para alcanzar los estándares internacionales, a fin de colocar al trabajador telefonista como un trabajador competitivo a nivel mundial en telecomunicaciones.

Ya en la contratación de 1994-1996, se introdujo el Sistema General de Capacitación que contempla los requerimientos de capacitación y

adiestramiento acordes con las necesidades del servicio, con los procesos de crecimiento, digitalización, modernización y nuevos servicios que la empresa telefónica está desarrollando.

También en dicha contratación, la empresa asumió el compromiso de apoyar decididamente la capacitación, destinando los recursos necesarios para cumplir con los programas acordados por la COMNCA, y proporcionando la infraestructura financiera, material y humana para multiplicar las alternativas de capacitación y profesionalización de sus trabajadores.

Teniendo como referencia el contexto de la cláusula 185 (C.C.T. 1998-2000, p.120), la COMNCA ha iniciado un proceso de normalización y certificación de habilidades laborales que no solo abrirán perspectivas en cuanto a la competitividad de los trabajadores y su desarrollo profesional y de carrera en las telecomunicaciones. La normalización y la certificación abren también un horizonte de posibilidades para transformar patrones laborales rígidos e inoperantes, e incluso al agotado esquema salarial en el país. Por último y quizá lo más importante es la participación sindical en la consertación de la normalización y de la certificación de las habilidades laborales.

También en materia de enseñanza y capacitación destaca el proyecto de robótica cognoscitiva promovido por el sindicato. Este proyecto, en términos generales, implica el desarrollo de nueva tecnología educativa que está por

instrumentar ya el Instituto en experiencias de capacitación interactivas a distancia.

Nueva Tecnología.

La cláusula 193 (C.C.T.) data de la contratación de 1988-1990, y fue el resultado de una intensa lucha del sindicato por alcanzar su legítimo derecho de participar en los procesos de modernización de la empresa. En su primera versión, dos fueron los aspectos centrales de la cláusula. El primero, que la empresa reconoció el derecho del sindicato para participar en los proyectos de modernización, digitalización e implantación de nuevos servicios, comprometiéndose a informar al sindicato sobre éstos. El segundo, que se definió un nuevo esquema de negociación laboral entre las partes, sobre bases un poco más flexibles de lo que hasta entonces había sido la tradición brutalmente excluyente y autoritaria de la empresa hacia los trabajadores.

Desde entonces hasta la última contratación, la cláusula ha sido objeto de sucesivas modificaciones. En este proceso, lo más importante ha sido que los caminos para la participación del sindicato en materia de cambio tecnológico se ha multiplicado y expandido, y que "cuando la empresa decida implantar los proyectos de modernización, nueva tecnología y/o nuevos servicios que juzgue convenientes, informará amplia y oportunamente sobre los mismos al sindicato para efectos de difusión y

capacitación del personal sindicalizado que sea requerido, quien deberá realizar y atender todas las funciones y labores inherentes que se deriven de dichos proyectos".

Calidad y Productividad.

El desarrollo de la cláusula 195 (C.C.T.) inicia con la contratación 1990-1992, que entre otras cuestiones marcó el acuerdo entre empresa y sindicato para establecer un programa para la permanente elevación y mejoramiento de la calidad y productividad en las distintas áreas de la empresa. Un logro muy importante de la cláusula desde entonces, fue definir a la productividad como "consecuencia de la óptima articulación entre el incremento cuantitativo y cualitativo de la producción, el mejoramiento de la calidad de las condiciones de trabajo, así como la capacitación productiva del propio trabajador", lo que superó concepciones unilaterales y eminentemente empresariales en la materia.

Con base en esta cláusula, empresa y sindicato suscribieron ante la Secretaria del Trabajo un Programa General y Permanente de Incentivos a la Productividad, el 25 de marzo de 1992, que fortaleció la negociación al respecto pactada en 1990. El programa entró en vigor el 15 de abril de 1993. En la contratación 1994-1996, se introdujo a la cláusula la creación y desarrollo de Grupos de Análisis en todas las especialidades.

Estos grupos fueron una iniciativa del Sindicato tendiente no solo a una mayor democratización de las relaciones laborales basada en la participación directa de los trabajadores en la toma de decisiones sobre aspectos relacionados con su propio trabajo, sino también orientada a una transformación gradual de la organización sindical misma, introduciendo nuevas formas de representación, de participación y de consulta.

Contractualmente, los grupos pueden "emitir recomendaciones que propicien el mejoramiento de la calidad y productividad y el cumplimiento de metas en su centro o unidad de trabajo, acorde a los requerimientos de las diversas áreas de la empresa".

Además, para el cumplimiento de los objetivos de calidad y productividad, se reconoce la necesidad de una capacitación específica centrada principalmente en los temas siguientes: control estadístico de la calidad y productividad; principios de la organización del trabajo; sistemas de operación y mantenimiento de la planta; normalización y estandarización de equipos, herramientas y sistemas de trabajo.

El Programa fue integrado plenamente al contrato colectivo de trabajo en la revisión 1996-1998. Desde que inició, sus características generales han sido tres: 1) Es flexible, sujeto a correcciones y ajustes en el transcurso de su instrumentación. 2) Es dinámico en el establecimiento de las bases de

aplicación, de acuerdo con los cambios en los procesos y en la productividad global y 3) Es un programa permanente de aplicación general, por lo que incluye a todo el personal de la empresa.

Algunos de los objetivos principales que han distinguido al Programa son:

1) Satisfacer las demandas del usuario de más y mejores servicios telefónicos. 2) Cumplir las metas establecidas tanto por el título de concesión como por la empresa. 3) Propiciar el trabajo en equipo que acelere el cambio cultural, orientando a toda la empresa a prestar un mejor servicio a los usuarios, a que su personal esté capacitado para operar los equipos de la más alta tecnología que demande la modernización, y a alcanzar niveles internacionales que permitan hacer frente a la competencia en condiciones favorables. 4) Orientar la coordinación de las distintas áreas de la empresa, orientándolas hacia un objetivo común y algo muy importante, 5) Otorgar a los empleados y trabajadores la posibilidad para que incrementen sus ingresos en función de su contribución al logro de las metas de la empresa.

Cabe señalar que no existe un programa de capacitación orientado al aumento de una comunicación explícita. La existencia de conflictos causados por el desconocimiento de uno mismo, de los demás y de la propia empresa dentro de un área de trabajo empresarial afecta el pleno desempeño de la misma, por ende, surge la necesidad de erradicar dichos conflictos y/o prevenirlos por medio de incidir en los

trabajadores principalmente en el aspecto de la comunicación.

Para ello se ha diseñado el presente programa cuyos objetivos y descripción se presentan a continuación.

6.2 Propuesta de un Programa de Capacitación.

Objetivo General:

Aplicar un programa de comunicación con la finalidad de erradicar y/o prevenir el conflicto en el área administrativa contable de una empresa telefónica del Valle de México.

Objetivos Específicos:

- a) Propiciar que los participantes aumenten el conocimiento, el respeto y la aceptación de sí mismos.
- b) Que los participantes reflexionen sobre la importancia de mantener una autoestima equilibrada.
- c) Que los participantes conozcan la definición, la importancia y los tipos de

comunicación.

- d) Que los participantes conozcan y reflexionen sobre las consecuencias del uso inadecuado de la comunicación.
- e) Propiciar que los participantes aprendan a comunicarse de forma explícita y asertiva.
- f) Fomentar que los participantes transfieran los conocimientos y actitudes obtenidas durante la aplicación del programa, adecuándolas a los objetivos de la empresa y a la función que cada uno de ellos desempeña dentro de la misma.

Duración del programa 18: horas.

Descripción:

Sesión 1.

- a) Presentación.

El coordinador se presentará ante los participantes y expondrá los objetivos del presente programa.

b) Aplicación del siguiente Test del Conflicto.

1. Cuando me doy cuenta que no estoy recibiendo de otros lo que yo esperaba tiendo a:

-----Alejarme de esa relación hasta clarificarla.	-----Salirme con la mía.	-----Renegociar mis expectativas.
---	-----------------------------	--------------------------------------

2. Cuando encuentro oposición a mis ideas me inclino a:

-----Aislarme de esa situación hasta estar seguro de mi posición.	-----Desafiar a mí opositor y doy argumentos a mi favor.	-----Proceder de tal manera que genere confianza en el otro.
--	---	---

3. Cuando en una discusión hay un fuerte desacuerdo conmigo:

-----Prefiero ceder para no agravar la situación.	-----Establezco mis derechos clara- mente e insisto en que sean res- petados.	----- Busco las mayores ganancias y las menores pérdidas para ambos.
---	---	---

4. Cuando alguien me dice como me ve al enfrentar un conflicto lo que más me afecta es cuando me señala que:

-----Tengo temor a	-----Impongo mi vo-	-----Parezco siempre
confrontar la	luntad, aún por	dispuesto a ceder
situación.	la fuerza.	para ganar algo.

5. Cuando siento que otros están sacando ventaja de mi buena fe:

-----Prefiero darles	-----Demuestro vio-	-----Les digo como los
tiempo para que	lentamente mi	veo y confronto
reflexionen so-	enojo.	la situación.
bre su actitud.		

6. Cuando la otra persona insiste en salirse con la suya:

-----Me hago a un	-----Busco respaldo	-----Le doy mi punto
lado y le digo	en la autoridad	de vista y respeto
que no hay pro-	a discernir.	su derecho.
blema.		

7. Cuando observo un conflicto de interés entre dos personas:

-----Permanezco neu- tral y prefiero no involucrarme.	-----Trato de convencer a una de ellas con mi punto de vista.	-----Busco la manera de que se calmen los ánimos.
---	---	---

8. Cuando alguien se burla de mí:

-----Prefiero ignorarlo.	-----Respondo a la burla con otra burla.	-----Lo tomo con ver - dadero sentido del humor.
--------------------------	---	--

9. Cuando sé que al tomar una decisión voy a encontrar conflicto en el trabajo:

-----Prefiero esperar a que otro tome la decisión.	----- Lo tomo y si me equivoco vuelvo a mandar.	----- Trato de que sean decisiones com- partidas y de que genere un acuer- do común.
--	---	--

10. Yo creo que el conflicto es:

<p>-----Algo que hay que evitar a toda costa.</p>	<p>----- Un reto y ocasión para confirmar mi autoridad.</p>	<p>----- Una oportunidad para crecer y realizarse.</p>
---	---	--

Sumas _____

**Instrucciones para calificar el inventario
de manejo de conflictos**

Sume los puntos que anotó en la primera columna, éstos corresponden al %
de dilación.

Dilación _____%

Sume los puntos que anotó en la segunda columna, éstos corresponden al %

de **dominio**.

Dominio _____ %

Sume los puntos que anotó en la tercera columna, éstos corresponden al %
de **Negociación**.

Negociación _____ %

La suma de las tres columnas debe ser igual a 100

El coordinador pedirá a los participantes que respondan *al test*.

c) Dinámica "La Telaraña"

El coordinador dará instrucciones sobre la dinámica.

Duración: 25 min. aprox.

Materiales: Una bola de estambre negro.

Objetivo: Fomentar la integración y el conocimiento de los participantes.

Descripción:

El coordinador les pedirá a los participantes que formen un círculo estando de pie, ya que lo formen les dará las siguientes instrucciones: "A uno de ustedes le voy a dar ésta bola de estambre, al que se la dé, nos dirá su nombre, edad, profesión y pasatiempo. Posteriormente dicha persona le arrojará a otra la bola de estambre, pero sin soltar la punta de la misma, la persona que la reciba nos dirá los mismos datos que el anterior y posteriormente arrojará la bola de la misma forma".

Este procedimiento se repetirá hasta que todos los participantes tengan una parte del estambre y que por lo tanto, todos se hayan presentado.

d) Cierre de sesión.

Sesión 2.

a) Bienvenida.

b) Dinámica ¿Quién soy?

El coordinador dará instrucciones sobre la dinámica.

Duración: 35 min.aprox.

Materiales: hojas blancas y lápices.

Objetivo: Que los participantes reflexionen sobre la importancia del conocimiento de sí mismos.

Descripción:

Se les dará a los participantes una hoja blanca y un lápiz posteriormente se les pedirá que en ocho minutos anoten en la hoja 5 defectos y 5 cualidades que cada uno crea tener.

Al término de los ocho minutos se dará lectura a las hojas con la previa aprobación de los participantes, al mismo tiempo que el coordinador hará las siguientes preguntas: ¿Les costó trabajo reflexionar sobre sus propias características?, ¿Qué les costó más trabajo pensar, sobre sus cualidades o defectos?, ¿Se conocen a sí mismos?.

c) Reflexión sobre la dinámica.

El coordinador invitará a los participantes a que reflexionen sobre el objetivo de la dinámica.

d) Conferencia sobre la autoestima.

El coordinador explicará de forma interactiva los términos de autoconcepto, autoconocimiento, autoaceptación y autorespeto.

e) Cierre de sesión.

Los participantes elaborarán una conclusión sobre la sesión.

Sesión 3.

a) Bienvenida.

b) Conferencia: "Consecuencias de una autoestima inestable".

El coordinador y los participantes hablarán sobre las características de una persona con baja o alta autoestima.

c) Dinámica: "Lluvia de ideas".

Los participantes reflexionarán sobre las condiciones necesarias para tener una autoestima equilibrada, así como sus consecuencias positivas.

Duración: 35 min. aprox.

Materiales: pizarrón, plumones.

Objetivo: Crear un ambiente de reflexión grupal y fomentar la participación de los integrantes.

Descripción:

El coordinador planteará el eje de discusión sobre el cual se habrá de polemizar, siendo en éste caso la autoestima, la baja autoestima (causas y consecuencias). El alta autoestima (sus causas y consecuencias) y por último sobre la importancia de mantener nuestra autoestima equilibrada, así como de las condiciones necesarias para conseguirla.

d) Cierre de sesión.

Sesión 4.

a) Bienvenida.

b) Dinámica: "Lo que el viento se llevó".

El coordinador formará equipos al azar y explicará la dinámica.

Duración: 35 min. aprox.

Materiales: tarjetas con nombres de objetos, animales o cosas.

Objetivo: El que los participantes reflexionen sobre la importancia de la comunicación explícita dentro de la integración e interacción de las personas, en cualquiera de sus formas, escrita, gestual y verbal.

Descripción:

En ésta dinámica se pedirá a los participantes que formen 3 equipos. Cada equipo habrá de elegir a un representante. Este representará el nombre de algún animal, objeto o cosa que vendrá escrito en una tarjeta que habrá de elegir. Lo hará por medio de ademanes, ya que la regla principal de la dinámica será el no hablar. Mientras tanto el resto de su equipo tratará de adivinar de que palabra se trata.

Posteriormente se reflexionará sobre la importancia de la comunicación y más aún de la comunicación clara o explícita, ya sea en el ámbito escrito,

oral o gestual.

c) Reflexión.

El coordinador y los participantes reflexionarán acerca del objetivo de la dinámica.

d) Conferencia: "Tipos e importancia de la comunicación".

El coordinador junto con los participantes definirá el concepto y la importancia de la comunicación, y expondrá sus diferentes tipos, como lo son la comunicación gestual, escrita y oral; explícita e implícita.

e) Cierre de sesión.

Sesión 5.

a) Bienvenida.

b) Dinámica: "Teléfono descompuesto".

El coordinador dará las instrucciones.

Duración: 25 min.

Materiales: sillas.

Objetivo: El que los participantes reflexionen sobre la importancia de la comunicación explícita y sobre las consecuencias negativas de la comunicación difusa.

Descripción:

El coordinador pedirá a los participantes que formen un círculo sentados en sus sillas, y les dará las siguientes instrucciones: "les voy a pedir que difundan susurrando al oído de su compañero de lado derecho la información que reciban del compañero que tienen al lado izquierdo".

Posteriormente el coordinador se integrará al círculo e iniciará con la transmisión del mensaje, terminando la dinámica en el momento que llegue a él, el mensaje que transmitió.

Al final comparará, tanto el mensaje que emitió inicialmente como el que recibió después de haber pasado por todos los participantes. Al mismo tiempo que invitará a reflexionar a los participantes sobre la posible distorsión del mensaje, y de las consecuencias que una situación así trae consigo en el

ámbito laboral.

c) Reflexión de la dinámica:

El coordinador junto con los participantes reflexionará sobre los efectos de una comunicación inadecuada.

d) Conferencia: Consecuencias negativas dentro del trabajo como efecto de una inadecuada comunicación.

El coordinador pedirá a los participantes que ejemplifiquen con vivencias el tema.

Sesión 6

a) Bienvenida.

b) Dinámica: "El rompecabezas".

El coordinador dará las instrucciones.

Duración: 30 min.

Materiales: 3 rompecabezas y 3 vendas.

Objetivo: Que aumente la cooperación, confianza y comunicación entre los participantes.

Descripción:

El coordinador pedirá a los participantes que formen 3 equipos y que cada equipo elija a un representante, al cual se le vendarán los ojos de tal forma que no vean nada y se le pedirá que arme un rompecabezas, el resto de los integrantes del equipo podrá darle instrucciones a su representante para facilitarle la tarea, pero no podrán tocar las piezas del rompecabezas. (Sólo el representante lo podrá hacer). Ganará el equipo que arme primero su rompecabezas.

Por último se fomentará la reflexión sobre la importancia de comunicarse claramente, de cooperar y de confiar en los demás.

c) Reflexión de la dinámica.

El coordinador y los participantes destacarán la necesidad de emplear la comunicación explícita para mejorar el entendimiento y comprensión entre las personas.

d) Conferencia: "Comunicación explícita y asertividad".

El coordinador explicará el significado de ambos términos.

e) Cierre de sesión.

Sesión 7.

a) Bienvenida.

b) Dinámica: ¿Soy asertivo conmigo y con los demás en mi área de trabajo?

Los participantes ejemplificarán con sus vivencias el ser y no ser asertivo.

Duración: 30 min.

Materiales: hojas, pizarrón, plumones y lápices.

Objetivo: Que los participantes reflexionen sobre la importancia del ser asertivos en todos los ámbitos.

Descripción: El coordinador pedirá a los participantes, que de sus

experiencias laborales, ejemplifique un momento en el cuál no hayan sido asertivos así como describan las consecuencias del mismo. Posteriormente, el coordinador pedirá a los asistentes, las posibles actitudes asertivas ante lo comentado.

c) Conclusión.

Los participantes discutirán la importancia y las ventajas de ser asertivo.

d) Cierre de sesión.

Sesión 8.

a) Bienvenida.

b) Dramatización "Antes y Ahora".

Los participantes modelarán las actitudes que mostraban anteriormente ante un conflicto dentro de su área de trabajo y el cómo lo perciben actualmente.

Duración: 30 min.

Materiales: hojas, pizarrón, plumones y lápices.

Objetivo: Que los participantes reflexionen sobre las actitudes que presentaban ante el enfrentamiento de un conflicto y la forma en que pueden aplicar los conocimientos adquiridos durante el curso para el buen manejo o evitación del anterior.

Descripción:

El coordinador pedirá a los asistentes que formen 3 equipos. Posteriormente les pedirá que de sus experiencias laborales, antes de ingresar al presente taller, elijan una, en la cual se ejemplifique las actitudes que tomaban ante el enfrentamiento de un conflicto, la cual deberán representar. En cuanto a los espectadores, se les pedirá, realicen observaciones y comentarios por escrito, aplicando lo que han aprendido en el presente curso, para que al final se discuta sobre lo observado, dando pauta a la realización de una conclusión.

c) Conclusión.

Los participantes elaborarán una conclusión de la sesión.

d) Cierre de sesión.

Sesión 9.

a) Bienvenida.

b) Resumen del taller.

El coordinador pedirá a los participantes que mencionen algunos de los conceptos que se manejaron a lo largo del taller, así como la utilidad que éstos han tenido para mejorar sus relaciones tanto familiares como laborales.

c) Reflexión final del taller.

El coordinador pedirá a los participantes que de forma escrita manifiesten posibles comentarios y sugerencias sobre el taller.

d) Clausura.

El coordinador informará a los participantes sobre el cumplimiento de los objetivos del programa.

Conclusión.

Este programa de capacitación se aplicó a un grupo de 15 trabajadores que han venido desempeñando las funciones que se señalan en el siguiente cuadro:

No	Categoría	Puesto	Actividades
5	1ª	Supervisión	Preparación y elaboración de pólizas de diario, registros, reportes y estadísticas e informes de las cuentas de salarios y prestaciones del personal.
5	1ª	"pull"	Control del pago de salarios y prestaciones al personal con tarjeta de débito.
3	1ª	Pagadores	Pago de salarios y prestaciones en efectivo al personal.
2	1ª	Nomineros	Manejo de información que modifica las percepciones y deducciones del personal.

Se les aplicó el test del conflicto del cual se obtuvo una preevaluación con los resultados que se muestran en el anexo 1.

Dichos resultados nos muestran tres áreas que corresponden a la Dilación

(21%), el Dominio (36%) y la Negociación (43%). Cada una de ellas es una forma de responder ante una situación determinada.

La Dilación es una forma de responder ante el conflicto. Consiste en retardar cualquier tipo de acción unilateral disminuyendo su importancia para posteriormente retomarlo cuando sus efectos han disminuido.

El Dominio es una forma de responder ante el conflicto mediante el uso de la fuerza ó el poder.

La Negociación es una respuesta basada en la disposición, la confianza y el diálogo. Dentro de ésta se busca un beneficio para ambas partes en la solución del conflicto.

Posteriormente a la aplicación del Programa de Capacitación volvió aplicarse el test del conflicto con los resultados que se muestran en el anexo 2. Dichos resultados como podemos observar son muy diferentes, (Dilación 14%, Dominio 9% y negociación 77%) ya que nos muestran un alto nivel de disposición al acuerdo el cual es el objetivo de este trabajo.

Cabe señalar que éste programa tuvo una duración de 18 horas las cuales se distribuyeron conforme se señalan en el anexo 3.

CONCLUSIONES.

El ser humano es un ser social, y como tal necesita vivir en sociedad; pero esto no es nada fácil ya que para vivir en sociedad con sus semejantes tiene que desarrollar una serie de habilidades que le permitan ser aceptado como miembro dentro del grupo social.

Esta necesidad de aceptación aumenta al ingresar dentro de los grupos de carácter formal donde el conocimiento y la habilidad técnica parecen no ser suficientes.

La dirección no puede ni debe pasar por alto este hecho ya que la falta de atención a esta necesidad humana puede acarrear serios problemas dentro de cualquier empresa. El grado de atención a éste concepto será un factor determinante en la relación existente entre la dirección y la productividad.

Por otro lado el conflicto en cualquiera de sus formas al hacer acto de presencia puede disminuir o impedir el logro de los objetivos personales y de la empresa si no se le atiende oportunamente.

Para que los objetivos de una empresa se cumplan, la capacitación es inevitable ya que un personal debidamente capacitado desempeñará mejor

sus funciones dando una respuesta en base a los parámetros de calidad, oportunidad y eficiencia requerida.

Por lo que en base a la revisión teórica y práctica ya expuesta, podemos decir que definitivamente la existencia de conflictos causados por el desconocimiento de uno mismo, de los demás y de la propia empresa dentro de una área de trabajo empresarial afecta el pleno desempeño de la misma, por ende surge la necesidad de erradicar dichos conflictos y/o prevenirlos por medio de incidir en los trabajadores principalmente en el aspecto de la comunicación.

Para ello se diseñó y se aplicó este programa a un grupo de trabajadores de la empresa Telefónica del Valle de México con la finalidad de erradicar y/o prevenir el conflicto dentro del área administrativa-contable.

A los participantes se les capacitó en el desarrollo de habilidades personales como la disciplina, la autoestima, el compromiso, la confianza etc. que le permitieron funcionar eficientemente dentro de los equipos de trabajo obteniéndose resultados sorprendentes.

Los trabajadores mejoraron el conocimiento que tenían de sí mismos y de los demás. Se logró una mejor integración a los objetivos de la empresa, una disminución de conflictos y un cambio de actitudes que ayudaron a mejorar la

comunicación, lo cual reafirma la validéz de la hipótesis señalada inicialmente.

Antes de su aplicación existían una serie de desacuerdos que afectaban los objetivos personales y de la empresa. Sin embargo éstos desacuerdos se solucionaron cuando a los trabajadores se les capacitó en el desarrollo de las habilidades básicas que se requieren para formar parte de un equipo triunfador.

BIBLIOGRAFÍA

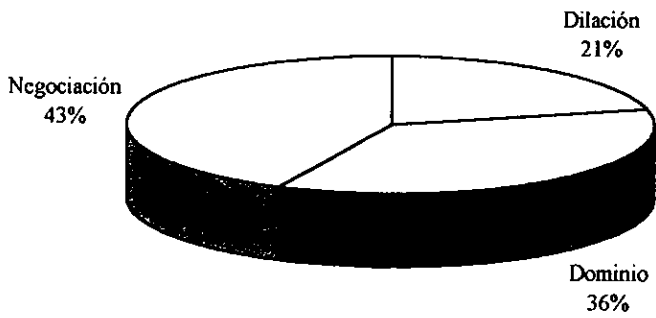
1. Arias, Galicia Fernando y Heredia, Espinosa Víctor. "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS". Editorial Trillas. 5ª Edición. México 1999.
2. Contrato Colectivo de trabajo, (celebrado entre Teléfonos de México, S.A de C.V. y el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana 1998-2000).
3. Chiavenato, Idalberto. "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS" Editorial Mc Graw-Hill, 2ª. Edición. Colombia 1998.
4. González Nuñez J.; Monroy de Velasco, A. y Kupferman, E. "DINÁMICA DE GRUPOS". Técnicas y Tácticas. Editorial. Concepto. México 1978.
5. koontz, Harold y O'Donnell, Cyril. "CURSO DE ADMINISTRACIÓN MODERNA" Editorial. Mc Graw-Hill. 6ª Edición. México 1979.
6. Ley Federal del Trabajo, con las disposiciones legales conocidas hasta julio de 1999. Editorial Sista. México 1994.

7. Revistas Especializadas de la Dirección General de Capacitación y Productividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
8. Stephen P. Robbins & Mary Coulter "ADMINISTRACIÓN". Editorial Prentice Hall, 5ª. Edición. México 1996.
9. Stoner, James A. F, Freeman, Edward R y Gilbert, Jr. Daniel R. "ADMINISTRACIÓN". Editorial Prentice Hall, 6ª. Edición. México 1996.
10. Baena, G. Montero S. "TESIS EN 30 DÍAS"
Editorial, Editores Mexicanos Unidos. 15ª Edición. México 1998
11. Silva, Rodríguez Arturo. "Métodos Cuantitativos en Psicología"
Editorial Trillas

ANEXO I

PREEVALUACIÓN

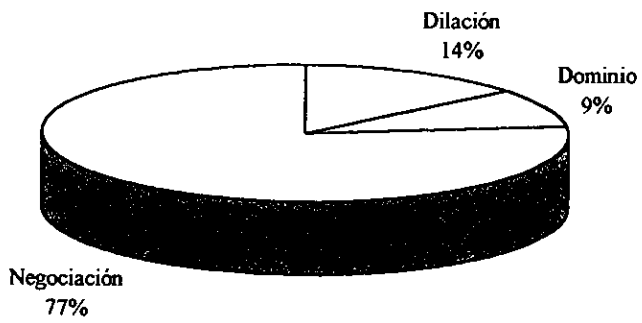
□ Dilación □ Dominio □ Negociación



ANEXO 2

RESULTADOS

□ Dilación □ Dominio □ Negociación



Anexo 3		
Sesión	Actividades	Tiempo aprox.
1	Aplicación test del conflicto.	10 min.
	Dinámica: "La telaraña".	25
	Otros.	85
2	Dinámica: ¿Quién soy?.	35
	Conferencia : "Autoestima".	30
	Conclusión.	35
	Otros.	20
3	Dinámica: "Lluvia de ideas".	35
	Conferencia: "Consecuencia de una autoestima inestable".	35
	Conclusión.	25
	Otros.	25
4	Dinámica: "Lo que el viento se llevó".	35
	Conferencia: Tipos e importancia de la comunicación.	35
	Conclusión.	30
	Otros.	20
5	Dinámica: "Teléfono descompuesto".	25
	Conferencia: "Consecuencia negativa dentro del trabajo como efecto de una inadecuada comunicación".	30
	Conclusión.	35
	Otros.	30
6	Dinámica: "El rompecabezas".	30
	Conferencia: "Comunicación explícita y asertividad".	30
	Conclusión.	25
	Otros.	35

7	Dinámica: ¿Soy asertivo conmigo y con los demás en mi área de trabajo?.	30
	Conclusión	35
	Otros	55
8	Dinámica: "Antes y ahora".	30
	Conclusión.	40
	Otros.	50
9	Resumen del taller.	40
	Conclusión.	35
	Post-evaluación	10
	Otros	35
	TOTAL	18 Hrs.