



00661

Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Tesis

"La negociación y comunicación como instrumentos para evitar el conflicto en una Institución de Educación Superior"

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración
(Organizaciones)**

Presenta: Mario López

Tutor: M. A. Pedro Márquez Fernández

Asesor: M. A. Samuel Hernández López

México, D.F. a Enero de 2004.



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.

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS

Agradezco, en primer término, a Dios a ese ser supremo que algunos niegan por que no lo ven, otros mal interpretan y hasta hablan mal de él culpándolo de todos sus males, otros montados en su sabiduría o ¿soberbia? creen que lo han superado, más aun hay quienes van tan de prisa que ni les preocupa su existencia; sin embargo, a pesar de todo, siempre está presente en todo momento, y con todos, dispuesto a escucharnos, a ayudarnos **a negociar con nosotros cuando nos sentimos solos**; siempre está dispuesto a brindarnos su apoyo, aún después de que todos nos abandonen, él siempre está ahí con su infinita bondad y ternura. Está presente para escucharnos y consolarnos en nuestras amarguras e infortunios, y así estarás, señor, por los siglos de los siglos, toda vez que eres el principio y fin de todo. Te agradezco, entre otras cosas, el haberme puesto en el lugar y tiempo exactos, con las personas idóneas y en el camino adecuado para lograr mi objetivo; Gracias Dios, tú conoces mi ser, mis sueños, mis necesidades y siempre me ayudas.

Agradezco a mi esposa, la Señora María Guadalupe Barrera Gil, fiel e inseparable compañera de mi vida, quien me ha brindado su apoyo siempre, gracias a Ti he podido lograr mis metas, por lo que comparto con orgullo este momento de haber logrado éste objetivo. A nuestros hijos Mario Y Guillermo, fruto de nuestro amor y motivo de nuestros esfuerzos, ojalá algún día sean por ellos mismos. Dios los bendiga y guíe.

A mi Madre, la Señora Juana López Salgado, quien con su ejemplo de trabajo y tenacidad, amor y ternura me indicó el camino del trabajo como medio de llegar a ser.

A mi suegra, cuñados y cuñadas, que de diferentes formas me han ayudado e infundido ánimos para seguir siempre adelante.

A mis hermanos y hermanas, que son muchos, pero que siempre luchamos juntos, y seguiremos luchando, hasta el fin.

A todos mis amigos y compañeros de las carreras atléticas. Muy especialmente a mi amigo el Doctor Pedro Colín González, quien se nos adelantó, sin embargo está presente en este logro, ya que fue él quien supo orientarme, insistirme y alentarme a que terminara mi tesis para poder recibir mi título de Licenciado en Contaduría, ya que sin dicho título no hubiera podido seguir adelante y llegar a este momento, gracias a todos, gracias Pedro.

A mi UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, que como una segunda madre, espiritualmente primera y única, quien me acogió en su seno para formarme, y seguirme formando; A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN, donde realicé mis estudios de Licenciatura y por medio de ella pude ingresar a mis estudios de Maestría, y donde además ejerzo como profesor de asignatura; A la ahora, recientemente elevada al nivel de, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLAN, división SUA, donde realizo mis estudios de abogado como segunda carrera. Esto es un orgullo y una muestra de la Grandeza de mi ALMA MATER, LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, “ Por mi Raza Hablará el Espíritu “. Gracias.

AGADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS

A los miembros de mi Jurado de Examen de Grado:

M.A. Rafael Rodríguez Castelán.
M.A. Ma. Magdalena Chain Palavicini.
M.D.H. Rafael Zavala Ortiz

Gracias.

Un especial agradecimiento a mi Tutor de Tesis, M.A. Samuel Hernández López; y a mi Asesor de apoyo M.A. Pedro Márquez Fernández.

A mis compañeros profesores de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, Maestro Arturo Sánchez Mondragón, Gracias.

A mis compañeros alumnos de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán, División Sua-Derecho.

A mis alumnos de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, gracias por su ejemplo de esfuerzo y estudio para lograr sus sueños.

A todos aquellos que han estado conmigo animándome para seguir adelante, gracias mil.

Índice

Contenido	Página
Introducción.	1
Capítulo I. Marco Teórico	
1.1 Negociación.	4
1.2 Comunicación.	14
1.3 Conflicto.	30
1.4 La negociación y la parte operativa de su gestión.	34
Capítulo II. Marco Contextual del Conflicto	
2.1 Conflictos Funcionales y Disfuncionales en las Organizaciones.	48
2.2 Estímulo corecto del Conflicto Dentro de los Equipos.	49
2.3 Estilos de Manejo del Conflicto.	51
2.4 Conflictos más Comunes en las Organizaciones.	52
2.5 El Conflicto en el Ámbito laboral Mexicano.	59
Capítulo III. Marco Teórico Referencial	
3.1 Excelencia Académica.	67
3.2 Docencia e Investigación	67
3.3 Estudios de Posgrado.	67
3.4 Intercambio Académico.	68
3.5 Apoyos Extracurriculares.	68
3.6 Instalaciones y Servicios.	68
3.7 Actividades Culturales y Deportivas.	68
3.8 Ubicación.	68
3.9 Secretaría Administrativa.	69
Capítulo IV. Metodología de la Investigación	
4.1 Importancia de la investigación.	79
4.2 Justificación de la Investigación.	79
4.3 Planteamiento del Problema de Investigación.	80
4.4 Objetivos Generales.	82
4.5 Variables.	82
4.6 Hipótesis.	89
4.7 Tipo de Investigación.	90
4.8 Criterios de Inclusión y Exclusión.	90
4.9 Población Objetivo.	90
4.10 Selección de la Muestra.	90
4.11 Instrumento de medición (Cuestionario)	92
4.12 Prueba Piloto.	97
4.13 Validez y Confiabilidad.	98
4.14 Prueba de Campo.	102
4.15 Tabulación.	103
4.16 Análisis Estadístico Aplicado.	103

Índice

Contenido	Página
Capítulo V. Interpretación y Análisis	
5.1 Interpretación de Resultados (Estadística Descriptiva).	105
5.2 Estadística Inferencial (Prueba de Hipótesis).	117
5.3 Instrumento de Rechazo o aceptación de Hipótesis.	121
5.4 Comportamiento de las Variables.	122
Capítulo VI. Conclusiones	
6.1 Comprobación Cuantitativa.	130
6.2 Análisis por Parámetro.	131
Capítulo VII. Propuesta	
7.1 Normatividad, Necesidades y Justificación.	136
7.2 Operatividad de Guía de Planeación de Vida y Carrera.	139
7.3 Elaboración de Metas y Estrategias (Ejercicios y Custionarios).	159
Bibliografía	169
Anexos	
Gráficas	172
Estadística Descriptiva	183
Estadística Inferencial	204

Introducción

La presente investigación constituye un análisis conciso y oportuno de los conceptos más importantes del comportamiento organizacional. El estudio está sustentado en las variables de cada nivel: Individuo, Grupo y Organización. Además, utilizamos un número significativo de categorías integradas alrededor del parámetro correspondiente para mostrar el impacto de la teoría del comportamiento organizacional en los administradores y organizaciones de hoy.

Por otra parte, se utilizó una terminología sencilla donde destaca la relación teoría - praxis y las prácticas del comportamiento organizacional. También conviene señalar que el estudio incluye aportaciones del personal docente en una primera etapa y pretende ayudar a los docentes a enfrentar los retos debido a la creciente complejidad y globalización de la administración.

El desglose de la investigación lo conforman cinco capítulos, dentro de los cuales el objetivo es **realizar un diagnóstico sobre los factores que influyen en el comportamiento organizacional de los docentes bajo el análisis de las variables individuales, grupales e institucionales.**

Capítulo I. Se citan las corrientes administrativas que tienen una presencia significativa dentro del comportamiento organizacional, así como los fundamentos en los que está sustentado y se aborda de una manera descriptiva las variables (individuales, las grupales y las organizacionales) que conforman esta herramienta administrativa.

Capítulo II. Se cita el marco referencial general donde destacan: Los antecedentes de las unidades multidisciplinarias, características del modelo, se desarrolla un análisis FODA, además se describe de una manera genérica la composición de la FESC donde destaca su capacidad instalada, planta académica y su conformación curricular.

Introducción

Capítulo III. En este apartado se encuentra la parte medular de nuestro trabajo. Donde se establece y descansa nuestra propuesta metodológica, la cual está conformada de la siguiente manera: Importancia de la investigación, Justificación de la investigación, Planteamiento del problema, Objetivos de la investigación, Variables, Hipótesis, Instrumento de medición, Población Objetivo, Procedimiento Muestral, Prueba piloto, Validez y Confiabilidad, Prueba de campo, Tabulación y Análisis Estadístico Aplicado.

Capítulo IV. El análisis estadístico es el tema principal y lo dividimos en dos áreas: (1) estadística descriptiva y (2) estadística inferencial. Ambas implican el análisis de datos. Si se realiza un análisis con el fin de describir o caracterizar los datos que han sido reunidos, entonces estamos en el área de la estadística descriptiva.

También, se validan en este apartado las hipótesis de investigación contrastando las tres variables (individuales, grupales y organizacionales) contra tres preguntas de cada uno de estos parámetros que representan las expectativas, las motivaciones y las necesidades; los resultados se obtuvieron de las tablas de contingencia; donde la hipótesis se aprueban o se rechaza dependiendo del nivel de significancia. Los resultados obtenidos en cada una de las preguntas del cuestionario se obtuvieron utilizando el software SPSS (Statistics Package Sciencies Social) para Windows 10.0, cuya función importante recaerá en describir las frecuencias relativas de cada elemento que pertenece a varias categorías de las variables establecidas, instrumento de rechazo o aceptación y el comportamiento de las variables.

Capítulo V. Se establecen en forma general las conclusiones y se trataron bajo dos consideraciones; la primera por parámetro y la segunda por factores indispensables de la cultura organizacional,

Introducción

Bibliografía. Se citan los diferentes libros y revistas que se utilizaron como bibliografía básica, con el objeto de que aquellas personas interesadas en el tema ahonden aún más en el rubro del comportamiento organizacional.

Se presenta un anexo que contiene las corridas descriptivas e inferenciales que dan sustento comprobatorio a nuestra investigación.

1.1 Negociación. Concepto de negociación. “Es el proceso que nosotros seguimos para satisfacer nuestras necesidades cuando otra persona controla lo que nosotros queremos, por lo que casi siempre estamos en una negociación, y esto es una oportunidad o un problema, eso depende de cada cual”¹.

No solo se negocia un precio, sino también el mantenimiento posventa de un producto electrónico, prestaciones laborales, la atención que reciba durante su compra o el lugar donde pasará sus próximas vacaciones. Es decir, la mayoría de los intercambios que sostenemos con otras personas generan negociaciones.

Negociar implica una posición personal que afecta no solo nuestras actividades administrativas sino también nuestro estilo personal; que involucra tanto nuestras habilidades de comunicación como nuestra filosofía ante el trabajo.

1.1.1 Modelos de la negociación. El orden que presentan los modelos es cronológico-secuencial, así el primer modelo data de la década de los 30, en tanto los últimos se desarrollaron en la presente década. Tanto la secuencia como la clasificación fueron propuestas por Criqui y Matarasso².

1.1.1.1 Modelo normativo. Dale Carnegie, ubica cronológicamente a este modelo del periodo de los treinta a los cincuenta, donde él es uno de los primeros representantes, que se caracteriza por lo siguiente:

La principal herramienta para negociar que propone este modelo, “es un conjunto de principios o procedimientos que ha dado buenos resultados, y que se transmite con ejemplos ilustrativos de cada uno de ellos. Tal es el caso de interesarse automáticamente por los demás. Esto maneja la creencia implícita de que estos principios son de naturaleza universal, y deben ser seguidos por todos,

¹ Maddux, Robert, “Cómo negociar con éxito”. Editorial Iberoamericana. México. 1992. p.p. 7

² Criqui, Pierre y Matarasso, Eric. “Como llegar a ser un maestro de la negociación”. Editorial Garnica. Buenos Aires. 1991. p.p. 189.

desafortunadamente no todo los principios pueden ser clasificados como universales, y negociamos con gente con valores y costumbres diferentes a los nuestros, lo que al no tomar en cuenta el poder de la situación puede llevarnos a actuar de manera diferente; lo válido hace diez años podría ocasionarnos problemas hoy en día.”³

Los seguidores de estos métodos están convencidos de que son los mayores y hacen esfuerzos para ponerlos en practica. ¿Pero es la aplicación de métodos y procedimientos lo que genera los resultados, o es la fe que anima a los discípulos?.

Toda persona tiene limites, en donde por dignidad es imposible negociar; esto es cierto, pero si esos limites son muchos y muy estrictos, tendremos a alguien con serias dificultades para negociar, y en estos días tan vertiginosos no negociar tiene un costo muy elevado: la exclusión. Además, genera en las personas sensibles un sentimiento de culpabilidad que se expresa en la pregunta ¿por qué yo no?, Dé este sentimiento se pasa a una seguridad que se tiene de poseer la verdad, y que lleva a mucha gente a actuar. Desgraciadamente esta actuación, al estar fundamentada en principios incuestionables, puede derivar en confrontaciones que en nada ayudan al proceso de negociación.

Esta estrategia de negociación tiene su desarrollo y auge entre la primera y la segunda Guerra Mundial (1920-1940), época con una visión del porvenir mucho más optimista que la actual, donde el ritmo de los cambios era más pausado, y donde el conocimiento del hombre y de las relaciones humanas apenas empezaba a desarrollarse. Por eso ahora resulta tan fácil encontrar varios errores de conceptualización. Aunque así estas ideas permitieron el paso al siguiente modelo.

1.1.1.2 Modelo psicológico. Más que una teoría sobre la negociación, lo que han hecho los psicólogos es precisar que en toda negociación se establece una relación

³ Carnegie, Dale, Como ganar amigos e influir sobre las demás personas, Centro Americana, Montevideo, 1940, Pagina 331.

que implica un manejo de poder y un proceso comunicativo, de tal suerte que en lugar de eludir estas situaciones un negociador eficaz. Debe abordarlas como un elemento más en el proceso de negociación.

Para Carl Rogers “toda relación entre dos individuos, es eficaz cuando es verdadera y transparente, por lo cual ha de estar basada en una escucha empática y congruente. La escucha empática implica comprensión, sin prejuicio, en tanto la congruencia expresa una similitud entre lo que se vive y lo que se dice”⁴.

Este enfoque presenta un serio problema. Al desarrollarse dentro de la teoría del crecimiento personal que busca crear relaciones de pareja, de amistad y familiares más felices descuida las relaciones de tipo comercial o las relaciones sociales, donde no hay afecto recíproco. Si se intenta aplicar a este tipo de relaciones resulta totalmente inadecuado; sin embargo no se debe olvidar que la gran aportación de este enfoque dentro de la teoría de la negociación, fue dar paso a un modelo más eficaz: el enfoque psicotécnico.

Hasta aquí hemos tenido modelos que no toman como objeto de estudio la negociación. A partir del siguiente modelo esto cambia, lo que nos permitirá revisar con más detenimiento la importancia del trabajo multidisciplinario.

1.1.1.3 Modelo psicotécnico. El enfoque psicotécnico integra aspectos de los modelos precedentes, así por ejemplo parte de principio que denomina universales, de las necesidades del interlocutor para argumentar e intentar convencer; pero a diferencia del modelo psicológico, intenta desarrollar técnicas para abordar de manera directa la negociación. Estamos ante un modelo de negociación mas completo.

⁴ Criqui, Pierre y Matarasso, Eric. “Como llegar a ser un maestro de la negociación”. Editorial Garnica. Buenos Aires 1991. p.p. 32 – 33.

1.1.1.4 Modelos integradores. Medio siglo después de iniciada la discusión en torno a la negociación, empezaba a quedar claro que no era un problema de técnicas específicas para negociar, incluso ni siquiera de estrategias; el principal problema era que la gente que realizaba la negociación podía tomar todos los cursos sobre calidad o sobre cómo escuchar mejor, pero si no era gente equilibrada, esto terminaba reflejándose en la negociación y con el acuerdo que se lograba; peor aún, esto no sólo era válido en el tema de negociación sino en cualquier tema empresarial donde interviniese una persona ¿Esto reflejaba las necesidades de un trabajo multidisciplinario? Lo más honesto sería decir nunca lo podremos saber pues en ese momento la necesidad era tan apremiante que un autor integro principios de administración, psicología y comunicación, retomando la importancia de los valores, se convirtió en la respuesta a esta necesidad. Stephen R. Covey⁵ fue el autor más importante de la década de los 90 dentro del área más influyentes. En hábitos de la gente altamente efectiva, estuvo casi toda la década de los 90 en lista semanal de libros más vendida del Publishers Weekly.

1.1.2 Principios de la negociación

Existen dos tipos de principios:

1. Los explícitos inmersos dentro de su estrategia de negociación,
2. Los implícitos que a veces enuncian, o hay que leer entre líneas.

1.1.3 Metodología de la negociación

1.1.3.1 Separe a las personas del problema. Los negociadores primero son personas, no máquinas ni representantes abstractos de la contraparte; de ahí que tengamos que tratarlos como personas, con reacciones humanas, al grado que sus fantasías o temores no son aspectos secundarios en la negociación sino elementos que pueden facilitar o cancelarla definitivamente. Otra precisión consiste en señalar

⁵ Covey, Stephen. "Los siete hábitos de la gente altamente efectiva". Editorial Paidós. México 1997. p.p. 435.

que cada clase de negociador tiene dos clases de interés; en la sustancia y en la relación, de tal suerte que buscará mantener una buena relación de trabajo para lograr un acuerdo aceptable. Aunque señalan que la relación en curso es mucho más importante que el resultado de cualquier negociación en particular, sugieren separar la relación de la sustancia y abordar de manera directa el problema humano, para lo cual recurren a consideraciones de psicología, como son la percepción, la comunicación y la emoción.

1.1.3.2 Céntrese en los intereses no en las posiciones. El problema básico en una negociación no son las posiciones conflictivas sino el conflicto entre las necesidades de cada parte, de ahí que para llegar a una solución inteligente haya que conciliar intereses, no posiciones. Incluso se puede encontrar que posiciones contrapuestas reflejan intereses similares. El punto básico en este apartado es como llegar a comprender los intereses de la contraparte, para lo cual los autores tienen que recurrir de nueva cuenta a la psicología, al contestar que los intereses más poderosos son las necesidades humanas básicas: seguridad, bienestar económico, pertenencia y control de la vida de uno mismo.

Este esquema es muy similar al propuesto por Maslow para explicar la motivación humana, así que podríamos atrevernos a afirmar que la habilidad de la negociación se sustenta en la capacidad de reconocer e interactuar con los motivos de la contraparte (aspectos psicológicos), y expresa abiertamente y honestamente los motivos personales para llegar a entablar acuerdos viables (aspecto comunicativo)

1.1.3.3 Genere alternativas para beneficio común. En la mayoría de las negociaciones hay cuatro obstáculos que impiden generar alternativas de beneficio común:

a) Elaborar juicios prematuros. Nada daña más a las ideas nuevas que la crítica. El juicio obstaculiza la imaginación.

b) En busca de una respuesta única. Al buscarla desde el inicio se descarta la posibilidad de elegir entre distintas opciones posibles.

C) La hipótesis de un concepto fijo. El conceptuar a la negociación como un tú ganas / yo pierdo, o yo gano / tú pierdes, es difícil de evitar, tanto para nuestra cultura como porque cuando un problema nos consume, los seres humanos, nos centramos en nosotros mismos y en lo que vamos hacer.⁶

D) El pensar que resolver un problema es asunto de ellos. Cuando procedemos de esta forma olvidamos que el único acuerdo que validaran los involucrados es aquel que beneficie a todas las partes, y que esto se logra con la participación de todos.

Esta estrategia propone buscar intereses comunes, lo que implica que ambas partes expondrán sus intereses intentaran ajustar aquellos que difieran.

1.1.3.4 Insista en utilizar criterios objetivos. El decir con base a la voluntad puede resultar costoso, tanto que puede afectar la realización de la negociación. Lo ideal seria aplicar criterios independientes de la voluntad de cada participante, pero que sean respetados por las partes en conflicto. Criterios como normas de justicia, principios científicos o practicas comunes; de esta forma no cedemos ante la presión sino ante el principio.

1.1.3.5 Desarrolle su MAPAN. Ninguna estrategia garantiza el éxito de la negociación, sobre todo si la otra parte tiene muchos elementos a su favor; en tal caso ellos recomiendan llegar siempre protegido a la negociación, desarrollando una estrategia simple pero poderosa: el uso del MAPAN (**mejor alternativa para un acuerdo negociado**), que es fijar con anticipación cuál es nuestro limite y el momento en el que es preferible no negociar, ya que más que ganar perderíamos. Señala que aunque es peligroso establecer limites, porque estos siempre limitan la

⁶ Stiebel David, Para resolver problemas, en Entrepreneur, Num. 4 Vol. 5, Abril, 1997, Pagina 52.

creatividad, es más peligroso llegar a una negociación sin haber establecido, cuál sería el resultado de no negociar. Para establecer su MAPAN se requiere:

- a) Generar una lista de acciones que podrían llevarse a cabo si no se alcanza el acuerdo.
- b) Convertir las ideas más prometedoras en alternativas prácticas.
- c) Seleccionar alternativamente la alternativa que parezca mejor.

Indiscutiblemente este es un modelo más complejo y eficiente para negociar. Su principal error es suponer que todos los que van a negociar son personas sanas y equilibradas que no tendrán inconveniente en seguir sus indicaciones. Pero ¿qué pasa cuando este principio no se cumple?. El modelo sencillamente pierde validez, tal vez por eso la siguiente generación de teóricos intento no solo enseñar técnicas y estrategias para negociar, sino desarrollar gente equilibrada, feliz y eficaz. No es un enfoque psicológico, ya que a diferencia de este, surge para solucionar problemas laborales en situaciones de trabajo.

1.1.4 Proceso y técnicas de la negociación. Las negociaciones de carácter comercial suelen pasar por las siguientes etapas:

Lo primero es conocer con quien va a negociar, creando un clima grato que permita compartir las metas y objetivos con la otra parte, sembrando el interés por negociar. Una vez que la otra parte sabe lo que deseo, y yo conozca los suyos, se puede iniciar el proceso, analizando intereses y propuestas de ambas partes. En algunas ocasiones se generará la expresión de áreas de desacuerdo o conflicto, pero si hay interés de ambas partes y el proceso se ha desarrollado de manera adecuada, será el momento de reevaluar posiciones y realizar concesiones, lo que nos permitirá llegar a acuerdos.

Las técnicas son herramientas útiles en la negociación. Para el enfoque normativo son muy importantes (son parte de la estrategia), en tanto que para el enfoque integrado son herramientas adicionales, además de que las técnicas que no correspondan a su filosofía no serán validadas. Son muchas técnicas y cada autor propone las suyas, pero sólo revisaremos algunas que ilustran este tipo de metodología. Se examinan, no para aplicarlas (sobre todo aquellas que impliquen engaño), sino para sondear, si alguien las quiere emplear en otros:

- a) **Hechos falsos.** Consiste en hacer algunas afirmaciones falsas intencionalmente.
- b) **Autoridad ambigua.** Hacer creer a la otra parte que se tiene la autoridad plena para hacer un compromiso, cuando en realidad no es así. Primero se presiona para llegar a un acuerdo firme, y cuando se han obtenido las concesiones se anuncia que debe aprobarlo otra persona, esperando así obtener más concesiones.
- c) **Situaciones llenas de tensión.** Es manejar las circunstancias físicas y sociales para influir a nuestro favor en el proceso de negociación y las personas que estarán presentes.
- d) **Ataques personales.** Crear situaciones llenas de tensión es una agresión indirecta, no necesariamente verbal; Los ataques son verbales y son directos.
- e) **La rutina del bueno y del malo.** Dentro de un proceso de negociación se da la imagen de que la decisión de una parte depende de dos personas, aunque en el proceso sólo aparecerá una que siempre recurrirá al ausente como el malo de la película que no está dispuesto a negociar.

- f) **Las amenazas.** Son una forma de hacer presión. Parecen fáciles de hacer, y si funcionan nunca tendrán que llevarse a cabo. Sin embargo, es una técnica que puede tener más desventajas que ventajas.

- g) **Negativa a negociar.** Cuando la negociación va por buen camino y se presenta repentinamente un obstáculo para continuar podemos usar una técnica, con mucho cuidado, conocida como la negativa a negociar. El riesgo es que si los empleados en el momento adecuado pueden tener efectos contraproducentes, como intercambiar la negociación, es decir, tomarle la palabra al rebelde.

- h) **Demandas extremas.** Su lógica interna es la siguiente: en la negociación tendré elementos para disminuir mi petición hasta que quede de una manera razonable; además, si la persona no protesta, se incrementarán mis ganancias.

- i) **Demandas escalonadas.** Un negociador puede aumentar una de sus demandas por cada concesión que hace sobre la otra parte. También puede tocar temas que se pensaba estaban acordados

- j) **Tómelo o déjelo.** No es malo expresar esta opción abiertamente. Si la aplica la otra parte, una forma de afrontarla es ignorándola al principio e introduciendo otras posibilidades.

- k) **Desafío.** Es una estrategia diseñada para poner a la otra parte a la defensiva en un esfuerzo para lograr algunas concesiones.

- l) **Posponer.** Es una forma de darse tiempo abiertamente para pensar, esperando que en una revaloración mutua ambas partes salgan beneficiadas; para que esto funcione, el lapso de espera, tiene que ser breve y acordado por ambas partes.

m) **Dividir las diferencias.** Cuando en la negociación se presentan posturas extremas, aparentemente irreconciliables, una alternativa es ceder proporcionalmente ambas partes, dividiendo la diferencia.

1.1.5 La Negociación y su relación con la comunicación. Es un concepto que surge frecuentemente aquí, por lo que es conveniente acordarse de que las huelgas, las quejas y aun el deseo de sindicalizarse pueden ser vistos como medios por los cuales los empleados transmiten su descontento o su insatisfacción a la dirección de su empresa cuando el clima de la organización no permite o no facilita otras formas de comunicación.

Las empresas que tienen climas cerrados no tienen generalmente más que una fuente de comunicación de tipo descendente la cual podría calificarse de monólogo gerencial. Cuando todos los medios de comunicación ascendentes (subordinados-superior) están bloqueados, surgen inmediatamente vías colaterales que se desarrollan y que pueden tomar la forma de rumores, de actos delictivos, de huelgas, de quejas y de militancia sindical.

Es claro que el establecimiento de un buen sistema de comunicación ascendente, descendente y lateral puede mejorar el clima y reducir los recursos de los empleados respecto a toda otra forma de comunicación. De todas formas, no hay que tomar esto como una panacea puesto que el mejoramiento de las comunicaciones en una empresa no puede, obligatoriamente modificar el clima. Si los otros componentes del clima se quedan igual, toda reforma a este estará destinada al fracaso.

Por último, cabe señalar que estas técnicas se han empleado tanto en relaciones interpersonales como en grupos y organizaciones. No tienen un manual de aplicación y los negociadores las emplean según su estilo e ideas para hacer su

trabajo. No son ellas las que hacen al maestro dentro de la negociación, es el maestro el que con una buena aplicación hace crecer las técnicas.

1.2. Definición de Comunicación. "Es el proceso de conducir información y comprensión de una persona a otra"⁷. Técnicamente se dice que es el proceso en virtud del cual los miembros de una organización se transmiten información e interpreta su significado.

1.2.1 Antecedentes. Comunicar es establecer algo en común, el origen etimológico de la palabra comunicación es el vocablo latino communis, que significa común, es decir tener una idea o una actitud común.

La comunicación es una interrelación establecida a través de las palabras; Escritas orales o a través de medios similares; es el intercambio de información, y si por esta entendemos aquello que comunicamos entonces la sustancia que vitaliza y da razón de ser a la comunicación es la información.

Cuando hablamos de coordinación mencionamos que, para lograr una coordinación horizontal efectiva, es necesario tener una buena comunicación entre los ejecutivos de un mismo nivel, así como controlar dicha comunicación por medio de juntas.

Digamos que "la comunicación hace para las organizaciones se asemeja a lo que la corriente sanguínea aporta oxígeno a todas las células del cuerpo."⁸

1.2.2 Proceso de la comunicación. El flujo de información, de energía o de materiales es un elemento indispensable en cualquier proceso o sistema que opere en forma aislada. Podría convertirse en un grave problema, un caos o una

⁷ Salvador Mercado H. "Administración Aplicada, Teoría y Práctica, Segunda Parte. Editorial Limusa, 2ª. Reimpresión. México, 1993. Pagina 735.

⁸ Ibidem. p.p. 737

anarquía, por lo que en la actualidad, en cualquier organización, se encuentran establecidos sistemas de comunicación que coordinan su funcionamiento eficaz.

El proceso de comunicación consiste en el establecimiento de relaciones humanas cuya finalidad es el intercambio de ideas, opiniones, actitudes donde se sigue un proceso lógico que consiste en una serie de etapas que enseguida se enumeran:

1.2.2.1 Trasmisión de la comunicación.

- a) Existencia de una fuente de información que suministre la comunicación inicial.
- b) Existencia de una persona que funja como trasmisor de la comunicación.
- c) Existencia de una simbología, previamente adoptada, que exprese el contenido de la información.
- d) Existencia de una persona que tenga como tarea recibir el mensaje, es decir que funcione.
- e) Y por último, recibida la comunicación, captar la reacción que logre producir esta en el ánimo y voluntad de quien la recibe.

Para ello, solo describiremos las principales partes de la comunicación:

- a) El emisor, puede ser la fuente de la información en si o el medio por el cual se exterioriza la comunicación.
- b) El receptor es la persona cuya labor consiste en recibir y captar la información transmitida.
- c) El mensaje, parte fundamental en el proceso de la comunicación, debe contener un marco de referencia y un contenido que permita el dialogo.

En lo que se refiere al último punto haremos mención de las características que debe contener el mensaje:

- i. **Credibilidad.** Es decir, que la comunicación establecida por el mensaje sea real y veraz, de manera que se descubra fácilmente el objetivo de nuestra labor y elimine actitudes que deformarían la información.
- ii. **Contenido.** La finalidad de nuestra entrevista será obtener información útil, por lo que el mensaje deberá presentar un contenido que despierte el deseo de colaborar.
- iii. **Claridad.** Para entender el contenido del mensaje será necesario que se transmita con sencillez y claridad al receptor tal y como nosotros lo estamos pensando.
- iv. **Continuidad y consistencia.** Para que el mensaje sea captado, muchas veces es necesario emplear la repetición de conceptos, de manera que a base de continuidad y consistencia del empleo de términos podamos penetrar en la voluntad y deseo del empleado, para vencer las posibles resistencias que este establezca.
- v. **Canales de comunicación.** Es el proceso que ayuda a establecer y respetar los canales de comunicación diseñados formalmente, aun cuando estos sean deficientes u obsoletos.
- vi. **Capacidad del auditorio.** La comunicación tiene la máxima efectividad cuando es menor el esfuerzo que realiza el receptor para captar.

Para obtener una buena comunicación se debe:

- a) Aclarar los datos que se desean comunicar
- b) Expresarla en términos completos, claros y concisos
- c) Transmitirla en el momento oportuno
- d) Seleccionar los medios adecuados para enviarla
- e) Determinar quien deberá recibirla.

f) Comprobar si fue bien recibida o no.

Los medios o canales mas adecuados y prácticos para la comunicación son, entre otros:

<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones departamentales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conferencias.
<ul style="list-style-type: none"> • Informes (habitualmente llamados reporte) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tableros de avisos
<ul style="list-style-type: none"> • Boletines de avisos 	<ul style="list-style-type: none"> • Buzón de sugerencias.

1.2.3 Formas de comunicación

Enumeraremos las principales formas de comunicarse:

<ul style="list-style-type: none"> • Persona a persona. 	<ul style="list-style-type: none"> • De persona a grupo.
<ul style="list-style-type: none"> • De grupo a persona. 	<ul style="list-style-type: none"> • De grupo a grupo.

1.2.4 Ventajas y desventajas de las formas de comunicación.

Comunicación	Ventajas	Desventajas
Oral o verbal	<ul style="list-style-type: none"> * se evita papeleo * se ahorra tiempo * existe contacto personal * es más rápida * se crea espíritu de amistad. 	<ul style="list-style-type: none"> • se pierden las ideas • no es fácil de comprobar • hay malas interpretaciones
escrita	<ul style="list-style-type: none"> * fácil de comprobar * reduce al mínimo las malas interpretaciones. *se puede ilustrar *se abrevia el contenido de la información 	<ul style="list-style-type: none"> • falta de diálogo • lenta • Palabras elevadas; por consecuencia, difícil de entender • Redacción oscura; no se capta la idea

1.2.5 Limitaciones o problemas de la comunicación

Mensajes mal expresados.	Medios inadecuados.
Diferencia en el lenguaje	Diversidad de interpretaciones.
Distinto nivel cultural y técnico de las personas	Falta de atención
Asuntos no aclarados.	

1.2.6 Lineamientos de la comunicación

Toda comunicación tiene por objetivo hacer que otra persona sepa y entienda los siguientes fines:

- a) Que ejecute eficazmente su trabajo.
- b) Que coopere con otros y obtenga, para sí mismo, la satisfacción de haber cumplido”⁹.

Puede decirse que el primero se refiere a la habilidad para efectuar el trabajo, mientras el segundo a la voluntad de hacerlo.

Indudablemente que el objetivo principal de la comunicación es lograr que exista un entendimiento entre el jefe y el subordinado. Este objetivo sin duda, es la máxima aportación de un buen jefe; Es él quien tiene la obligación de conocer a sus subordinados. Sin embargo, cabe hacer la aclaración de que en la comunicación, aun cuando debe ser reciproca, es el jefe quien debe tomar la iniciativa. De este objetivo se desprenden los siguientes requisitos:

⁹ Salvador Mercado H. “Administración Aplicada, Teoría y Práctica, Segunda Parte. Editorial Limusa, 2ª. Reimpresión. México, 1993. Pagina 741

1. La existencia de una coherencia entre ambas personas.
2. El jefe tiene la oportunidad de dialogar con los subordinados de temas ajenos al trabajo
3. El directivo se da tiempo para atender a sus empleados y los prepara y capacita para resolver problemas.
4. El directivo siente que los subordinados le manifiestan suficiente confianza para plantear sus problemas personales.
5. El funcionario tiene tanto trabajo que no se da tiempo para escuchar los problemas personales de sus empleados.

Todos estos factores, aun cuando dan la apariencia de que la comunicación es de índole personal, reflejan sin lugar a duda que una negación de las cuestiones arriba mencionadas son síntomas de falta de comunicación, lo cual, indiscutiblemente repercutirá en la buena marcha de la oficina y, sobre todo, en las relaciones de trabajo entre jefe y subalterno.

1.2.7 Canales de la comunicación. Se identifican con los canales por líneas de autoridad y responsabilidad. Ello se debe a que la corriente de autoridad desciende desde la más alta autoridad hasta el personal operativo.

En toda organización, debe existir, en menor o mayor grado la delegación de autoridad, lo que implica una mayor complejidad en su estructura jerárquica; Ahora bien, tales circunstancias pueden ser controladas por una buena planeación administrativa. Pero cuando esta no existe y los niveles y los canales de comunicación se reproducen anárquicamente, se advertirá que la comunicación, tanto en su sentido ascendente como descendente, se hace más lenta, pierde agilidad y efectividad.

Actualmente la ciencia de la administración ha puesto mayor énfasis no solo en que llegue información al empleado (**comunicación descendente**) sino que se transmita de estos a los directivos (**comunicación ascendente**) Sin embargo, no

debemos olvidar que también la administración esta interesada en comunicar su mensaje hacia afuera, a otras instituciones, así que, para llevar a cabo cualquier tipo de comunicación, es necesario ocupar los medios específicos que la organización tiene para esta función: **los canales de comunicación.**

El hombre y las organizaciones utilizan estos canales para diversas funciones:

1. Recibir y transmitir mensajes.
2. Obtener conclusiones acertadas con base en informaciones verídicas
3. Para reconstruir el pasado y prever asuntos futuros.
4. Para iniciar o modificar proceso fisiológico dentro de su cuerpo.
5. Para influir y dirigir otras gentes o eventos externos.

Por su naturaleza, los canales de comunicación se dividen en:

1.2.8.1 Canales verticales ascendentes. Se basan en la autoridad que tiene quien manda a otros; es decir que proviene de un jefe y se dirige a uno o varios subordinados. Se basan en la doble necesidad que todo humano siente de expresarse y en la necesidad de que el jefe obtenga información sobre los intereses del empleado; este canal es el que se ocupa para que los subordinados y los jefes entren en contacto reciproco.

1.2.8.2 Canales horizontales o de coordinación. Se basan en la necesidad de transferir o intercambiar, dentro un mismo nivel jerárquico, información precisa, intercambio de ideas, puntos de vista, conocimientos experiencias, etcétera.

Es evidente que estos tres tipos de canales se complementan recíprocamente¹⁰

1.2.9 Barreras de la comunicación. A continuación citamos cinco barreras que entorpecen el proceso de la comunicación:

1.2.9.1. Semánticas. Se refieren a modificaciones en el sentido y connotación de las palabras, a causa de diferencias culturales.

1.2.9.2 Físicas. Se refieren a lesiones auditivas, motrices, visuales etcétera.

1.2.9.3. Fisiológicas. Que unidas a las psicológicas se presentan en forma de neurosis, psicosis, etcétera.

1.2.9.4. Psicológicas. Que suponen la captación de un fenómeno exterior, que es la fuente de información del diagrama, registro en la conciencia del trasmisor, expresión del mensaje en símbolos, y reacción que produce el mensaje en el receptor y que afecta su conducta.

1.2.9.5. Administrativas. Debidas a las estructuras organizacionales mal planeadas, a la mala distribución de los canales y a su deficiente operación.

Para nuestra investigación solo señalamos algunas consideraciones que nos ayudaran a identificar algunas barreras.

a) Aclarar anticipadamente toda idea, antes de comunicarla.

¹⁰Salvador Mercado H. "Administración Aplicada, Teoría y Práctica, Segunda Parte. Editorial Limusa, 2ª. Reimpresión. México, 1993. Pagina 751.

- b) Precisar la finalidad de la información
- c) Conocer el significado de los conceptos y evitar malos entendidos.
- d) Utilizar múltiples canales de comunicación.
- e) Reforzar las palabras con hechos.

1.2.10 Clasificación de la comunicación.

“La comunicación es probablemente una de las herramientas de trabajo más importante de un directivo, pues por medio de ella éste puede determinar la calidad y clima de las relaciones humanas.”¹¹

A continuación expresamos las clasificaciones de la comunicación.¹²

Clasificaciones	Tipo	Descripción	Ejemplo
por la relación de las personas en la empresa	formal	se establece entre las personas exclusivamente por motivos de trabajo sobre la base de los procedimientos establecidos en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de labores. • reportes financieros • cartas por asuntos de trabajo
	informal	aquella que se da dentro de la empresa y cuya relación es independiente de las funciones de trabajo	Relaciones entre el personal, por asuntos ajenos al trabajo.

Ibidem. p.p. 736

¹² Ibidem. p.p 739

Capítulo I. Marco Teórico. (Negociación, Comunicación y Conflicto)

por sentido de la comunicación	vertical	ascendente, se da de los niveles bajos a los niveles más altos de la organización Descendente; es aquella que se dirige de los niveles superiores a los interiores	*sugestiones. *queja * informes * ordenes *instrucciones
	horizontal general	La que se establece entre personas de un mismo nivel. La que se da en todos sentidos	*juntas nivel directivo. *Al nivel de los supervisores Al nivel de los obreros.

1.2.11 Importancia de la comunicación.

1.2.11.1. Todos los empleados del plano administrativo deberán saber la importancia y el valor de la comunicación.

1.2.11.2. Debe mantenerse informados a todos los empleados del área si se espera que cumplan con sus obligaciones.

1.2.11.3. Toda acción de cualquier directivo debe incluir un proyecto cuidadoso de comunicación. El directivo deberá determinar a quienes afecta la acción, que se les va a comentar, como, quién donde, cuando.

1.2.11.4. Si es el propósito de informar a la comunidad sobre cualquier evento, esta información deberá proporcionarse con anticipación a los rumores, porque los chismes son conjeturas, y se debe establecer esta norma con la premura suficiente para que sea de utilidad.

1.2.11.5. Lo difícil en la comunicación es determinar a quien afectara un hecho y por lo tanto a quien debe informarse; si se le comunica; cómo se le comunica, etcétera.

1.2.11.6. Respecto a los anuncios, estos deberán hacerse con la oportunidad suficiente para que las razones que se den al respecto no tengan ni la menor oportunidad de contrariar cualquier información aun fresca en la mente del empleado.

1.2.12 La comunicación como integración de las relaciones interpersonales.

Es recomendable como política general de las organizaciones compartir la información. No sólo lo que la empresa quiere que sepan, sino también lo que ellos quieren saber.¹³

El compartir la información con los empleados, de modo que estén enterados de lo que deben saber y de lo que quieren saber, es una forma de fomentar su participación e incluso dentro de la organización; es un recurso para que fortalezcan su sentido de pertenencia y para que consideren propios los resultados de la administración, sean buenos o malos.

1.2.13 Información introductoria.

¹³ Salvador Mercado H. "Administración Aplicada, Teoría y Práctica, Segunda Parte. Editorial Limusa, 2ª. Reimpresión. México, 1993. Pagina 747.

1.2.13.1. De orientación, que comprende: Información sobre la institución, su historia, sus objetivos, políticas, funciones, etcétera; Información sobre los derechos y obligaciones de todo trabajador, como reglamentos de trabajo, políticas y procedimientos de personal, prestaciones y servicios a los empleados y su forma de obtenerlos, etcétera. Generalmente esta información de orientación se difunde por medio de un folleto de bienvenida.

1.2.13.2 De instalación; que tiene por objeto poner al empleado dentro de la rutina de su propio trabajo; comprende :

1.2.13.2.1 Información. Sobre lo que se espera del nuevo empleado, en que consiste su trabajo y como ha de ejecutarlo, como se medirá la cantidad y calidad de su ejecución, medidas de protección y seguridad para su realización, etcétera

1.2.13.2.2 Información sobre el lugar y la manera de obtener los materiales, accesorios, equipos, herramientas y útiles de trabajo que puede necesitar.

1.2.12.2.3 Información del supervisor en forma personal.

• Qué tareas debe hacer	• Cómo debe hacerlas
• Cuándo debe hacerlas	• Porqué debe hacerlas
• Para qué propósito deba hacerlas	• A quién debe reportar su trabajo.

1.2.14 Relación negociación con comunicación en la vida administrativa

La comunicación entre el funcionario y empleado es determinante cuando surge algún problema o cuando se requiere intercambiar información o concepciones de la realidad, o cuando se desea dar algo de sí. La comunicación es más que el simple intercambio de palabras entre personas. Es lo anterior y la manera de expresar, la

forma de dirigir el mensaje, el cual tiene dos significados, el directo dado por las palabras y la meta comunicativo, dado por la relación simbólica que se establece entre ambos.

En todas las interacciones, se envía y se recibe un mensaje. Algunas veces, los funcionarios creen que sólo mandan un mensaje, pero su voz, las posiciones de su cuerpo, las palabras que usan y los gestos expresan diferentes mensajes.

El primer principio de la comunicación es que las personas responden a lo que ellas pensaron que se dijo o se refirieron y no necesariamente al mensaje que quiso dar el interlocutor.

Por eso, el primer paso para comunicarse es escuchar realmente lo que dicen. Escuchar bien requiere atención, estar receptivo, perceptivo y sensible para captar los sentimientos que subyacen en las palabras del empleado. Asimismo, los trabajadores deben estar atentos a lo que el directivo dice y pedir aclaración de conceptos, actitudes, formas de expresar, en el sentido de entenderse y convivir.

También la comunicación produce problemas, cuando no se interpreta adecuadamente, pero habría que preguntarse de quien es el problema. Para ello, es necesario hacer un diagnóstico de esta situación. Muchas veces el directivo encuentra desagradables, inaceptables o problemáticas muchas actitudes y conductas de los empleados. Casi nunca podemos alejarnos de estos problemas, y menos tenemos una visión objetiva y decidimos la respuesta apropiada. La clave para una buena relación comunicativa funcionario – empleado es determinar por que se siente perturbado de una conducta en particular y de quien es el problema. Para ello, el directivo debe comenzar preguntando de quién es el problema.

Por supuesto que la respuesta a esta pregunta es crítica. Si es un problema del empleado, el funcionario debe volverse consejero, apoyar y ayudar al empleado para encontrar la propia solución.

Ante este problema y muchos otros hay que escuchar con empatía, es decir, escuchar la intención y las emociones detrás de lo que otro quiere decir y reflejarlas mediante las sugerencias. Esto nos permite encontrar la solución o ayudar a que el empleado la encuentre, si es problema es de él. Al escuchar al empleado, se debe evitar precipitarse a dar consejos, soluciones, críticas, reprimendas o interrogatorios, el funcionario debe mantener abiertas las líneas de comunicación.

El directivo debe evitar dar respuestas inútiles a sus decisiones, o a las problemáticas que los empleados le planteen; debe escuchar con empatía, debe procurar dar una respuesta útil cuando los empleados se le acerquen con problemas; debe reflejarles lo que oye que le dicen. Este reflejo es más que repetir palabras, es captar las emociones, la intención y el significado detrás de ellas.

Escuchar empáticamente es:

Aislarse de estímulos externos, y evitar reaccionar prematuramente.	Atender cuidadosamente tanto los mensajes verbales como no verbales.
Diferenciar entre los contenidos intelectual y emocional del mensaje.	Hacer inferencias con respecto a los sentimientos del que habla

El directivo decide que el empleado debe poner atención, cuando el problema es de ambos: primero es del empleado, pero luego es del directivo. Aquí se necesita confrontación, y no consejo. Hay algunas sugerencias que se dan en estos casos:

- i. **Mensaje en primera persona.** Es decir directamente, pero de manera serena y enérgica al mismo tiempo, enviará al empleado un mensaje para reaccionar y cambiar su conducta. Esto básicamente significa decirle de manera directa, asertiva y sin juicio lo que está haciendo, como le

afecta como empleado y lo que se piensa acerca de ello; de manera que el empleado se sienta libre de cambiar de manera voluntaria y con frecuencia lo hace.

- ii. **Disciplina asertiva.** Los funcionarios son asertivos cuando tienen claras sus expectativas y las siguen con las consecuencias establecidas. Los empleados tienen una alternativa directa: pueden seguir las reglas o aceptar las consecuencias. Muchos directivos son ineficientes porque no prestan la suficiente atención o pasivos porque son hostiles y agresivos.
- iii. **Estilo pasivo.** En lugar de decirles directamente a los trabajadores lo que hay que hacer, los funcionarios les dicen y seguido les piden, que traten o que piensen acerca de la acción apropiada. El directivo puede expresar lo que puede pasar, pero nunca llega a las consecuencias establecidas, dando con ello mil oportunidades a los empleados para corregir su conducta. Finalmente, los directivos ignoran la conducta que debe recibir una respuesta o esperan demasiado antes de responder.
- iv. **Estilo hostil.** Los directivos pueden hacer declaraciones con un “**tu**” que condena al empleado sin especificar claramente lo que el debe hacer. Los directivos también amenazan y casi nunca llegan a las últimas consecuencias, dejan de cumplir sus amenazas.
- v. **Asertividad real.** A diferencia de los estilos pasivos y hostiles una respuesta asertiva comunica a los empleados lo que importa en realidad; en esta forma evita, tanto la mala conducta de ellos, como el proceso de aprendizaje que permite que la mala conducta persista. Los funcionarios asertivos establecen claramente lo que esperan. En este sentido para detectar problemas, actitudes y conductas

posibles en los empleados le hablan, lo miran a los ojos, se dirigen a ellos por su nombre, quizá le dan muestras corporales de estima, etcétera. La voz de los funcionarios es serena, firme e inspira confianza. No discuten lo justo de las reglas, las negocian, esperan cambios.

Cuando todo esto se aplica y los conflictos persisten, hay que aplicar la negociación. Aún cuando el directivo envía mensajes en primera persona, emite respuestas asertivas y el empleado no reacciona, directivo y empleado entran en conflicto; donde ambos creen que ninguno ganará a menos de otro pierda. La consecuencia es que ambos se vuelven menos capaces de percibir en forma adecuada la conducta del otro. Cuanto más se enoja uno con alguna persona más considerara al otro como el villano y a uno como la víctima. Los errores del otro, a uno le son muy claros y las acciones parecen justificadas. Como ambos creen que su contrincante está en el error, hay menos confianza. Hay poca posibilidad de cooperación en las soluciones al conflicto.

Existen tres métodos para resolver conflictos entre el funcionario y el empleado:

1. Consiste en que el directivo ponga la solución. Esto es necesario durante una emergencia.
2. Implica que el directivo ceda a las demandas del empleado. El directivo puede quedar convencido por el argumento del empleado. Este es de pensarse porque implica ser desbancado de su posición.

En estos dos métodos el directivo o el empleado no ceden completamente y el problema queda latente.

3. Método sin derrota. En este caso tanto las posiciones del empleado como las del directivo son tomadas en cuenta en la

solución. No se espera que alguien ceda en su totalidad, pero ambos mantienen respeto por sí mismos y por su interlocutor.

Gordon en su texto sobre las relaciones directivo – empleado plantea seis pasos en este método de solución:

1. Definir el problema. Cuáles son las conductas implicadas, que quiere cada persona.
2. Proponga varias soluciones posibles. Dialogue, pero no permita que se evalúe.
3. Evalúe cada solución. Cualquier participante puede desechar alguna idea, hay que dialogarlo.
4. Tome una decisión. Escoja la solución por consenso, no permita votos, al final deben quedar de acuerdo todos.
5. Decida como concretar la solución. Qué se necesitará, quién se hará responsable de cada parte. En qué tiempos.
6. Evalúe el éxito de la solución. Hay que preguntar si se está satisfecho con la decisión, que tan bien funciona, o que cambios hay que hacer.

1.3. Conflicto. Son diferencias incompatibles que se perciben, que resultan de alguna forma de interferencia u oposición. El hecho de que las diferencias sean reales o no, son irrelevantes. Si las personas perciben que hay diferencias, entonces existe un estado de conflicto. Además, nuestra definición incluye los extremos, de formas sutiles, indirectas, y con alto grado de control de interferencia, hasta actos abiertos, tales como huelgas, revueltas y guerras.

1.3.1 Diferentes enfoques del conflicto

1.3.1.1 Punto de vista tradicional. Es donde todos los conflictos son malos y se deben evitar, ya que siempre tendría un impacto negativo sobre la organización, convirtiéndolo en un sinónimo de violencia, destrucción e irracionalidad.

1.3.1.2 Punto de vista de relaciones humanas. Su posición es de que el conflicto es el resultado natural e inevitable en cualquier organización.

1.3.1.3 Punto de vista interaccionista. Sostiene que cualquier perspectiva de conflicto es necesaria dentro de una organización, hasta el grado de que llega un momento de que lo estimula, argumentando de que una organización armoniosa, apacible, tranquila y cooperativa, es fácil que llega a convertirse en tediosa, estática, apática, y sin capacidad de reacción a las necesidades de cambio e innovación.

1.3.2 Naturaleza del conflicto

Conflicto quiere decir desacuerdo, oposición o lucha entre dos o más personas o grupos. Es la consecuencia de los intentos incompatibles por influir en personas, grupos u organizaciones. Suele ir de la mano con diferencias de poder de las partes. Además de presentarse debido a cuatro circunstancias¹⁴.

El conflicto se presenta con gran facilidad en situaciones multinacionales o pluriculturales, toda vez que las diferencias básicas de idioma, normas, estilos personales y otras características culturales entorpecen la comunicación efectiva, preparando el escenario del conflicto. Siendo la sensibilidad y la comprensión intercultural ingredientes claves para la reducción de los conflictos disfuncionales al mínimo.

Al mismo tiempo suele tener varias dimensiones; puede ser público, privado, formal – informal, racional – irracional, aumentando las probabilidades de conflicto dentro de las partes que interactúan, las percepciones desempeñan un papel central en los conflictos, las personas pueden identificar, marcar o reconocer el conflicto según tres dimensiones:

¹⁴ Gordón R. Judith, Comportamiento Organizacional, 5º Edición. Editorial Prentice Hall. Pp. 374

1.3.2.1 Relación / tarea. Las partes se concentran en su relación corriente o en el contenido del conflicto.

1.3.2.2 Emocional / intelectual. Las partes prestan atención a los elementos emocionales o cognoscitivos del conflicto.

1.3.2.3 Cooperar / ganar. Una parte puede tratar de cooperar con la otra, o una puede tratar de ganar a expensas del otro.

1.3.3. Resultados del conflicto

1.3.3.1 Resultados funcionales. Algunos conflictos son benéficos, pueden fomentar las innovaciones, la creatividad y la adaptación a las organizaciones, además de aumentar el entusiasmo en los trabajadores o producir mejores decisiones.

1.3.3.2 Resultados disfuncionales. Es cuando el conflicto da como resultado menor productividad, peor estado de ánimo, enorme insatisfacción y mayor presión y tensión, además de producir angustia en las personas, elevar la tensión en un sistema de la organización y sus subsistemas, reduce la satisfacción y disminuye la productividad.

1.3.4. Factores que influyen en el conflicto.

Los factores que influyen en los resultados de un conflicto para que sea funcional o disfuncional dependerá de varios factores:¹⁵

¹⁵ Gordón R. Judith, Comportamiento Organizacional, 5ª Edición. Editorial Prentice Hall. Pp. 375-376

1.3.4.1 Individuales. El conflicto interpersonal, es cuando dos personas no están de acuerdo en cuanto a ciertas cuestiones, actos o metas y cuando el resultado mancomunado de éstas resulta importante, produciéndose un conflicto interpersonal

1.3.4.2 Grupales. Al igual que las personas, los grupos también pueden padecer conflictos cognoscitivos o afectivos dentro del grupo. Se presenta entre dos o más grupos, como los departamentos de marketing y el de servicios técnicos, entre grupos responsables de diferentes aspectos de un mismo proceso.

1.3.4.3. Organizacionales. Aun cuando en cierto sentido abarca todos los niveles anteriores, se puede diagnosticar la existencia de conflicto dentro de la organización cuando este abarca el funcionamiento general de la organización, ya que salta a la vista cuando existen conflictos generalizados entre todas las unidades de la organización. Los conflictos pueden ser de tipo vertical, horizontal y diagonal.

1.3.4.4 Otros. El contexto socio cultural, asuntos que se tratan, marco cognoscitivo y las características de las partes en conflicto

1.3.5. Niveles del conflicto

Para que los administradores puedan manejar mejor los conflictos deben de diagnosticar con exactitud donde se encuentran estos, para poder así elegir las estrategias administrativas indicadas, ya que se pueden presentar a nivel individual, de grupo o de organización.

1.3.5.1 Nivel individual

Por las presiones de los roles, las personas pueden tener conflictos cognoscitivos, es decir un enfrentamiento intelectual, resultado del intento de alcanzar metas incompatibles. Los conflictos de tipo afectivo se presentan cuando, en las metas incompatibles se presentan emociones encontradas produciendo en las personas mayor tensión, menor productividad o menor satisfacción.

1.3.5.1.1 Los roles. Todo el mundo tiene una serie prescrita de actividades o un comportamiento potencial, los cuales constituyen el rol que desempeñara cada persona. Estos roles pueden ser del tipo formal o informal.

1.3.5.1.2 La ambigüedad de los roles. Por regla general cada persona desempeñará su rol de acuerdo con las perspectivas ligadas a ese rol. Sin embargo las personas se salen de esos roles y realizan actividades que normalmente no están desempeñando.

1.3.5.1.3 El conflicto de roles. Las diversas expectativas que presionan a una persona para desempeñar su rol de una manera, en el lugar de otra, pueden producir un conflicto de roles; conflicto se crea por las expectativas incompatibles en cuanto a roles, del tipo de que fuere. El cumplimiento de una serie de presiones relacionadas con un rol entorpece o impide el cumplimiento de una serie diferente de presiones relacionadas con otro rol. Se pueden identificar cuatro tipos diferentes de conflictos de roles: intra emisores, inter emisores, interpoles en cuanto a las expectativas, de personal¹⁶.

1.4. La negociación y la parte operativa de su gestión.

1.4.1 Habilidades efectivas de negociación. Se resume en seis recomendaciones¹⁷:

- i. Investigar a su oponente.
- ii. Comenzar con un principio positivo
- iii. Dirigirse a problemas, no a las personalidades
- iv. Prestar poca atención
- v. Enfaticar soluciones de ganar – ganar
- vi. Estar dispuesto a aceptar ayuda de terceras personas

¹⁶ Gordón R. Judith, Comportamiento Organizacional, 5ª Edición. Editorial Prentice Hall.

Pp. 377

¹⁷ Robbins. Stephen P. . Administración, teoría y practica. 4ª. Edic. editorial Prentice-Hall hispanoamericana, S.A. México, 1994. Pp. 583,584.

1.4.2 Las fuerzas y zonas dinámicas de la negociación. El concepto de zonas de negociación significa que cada negociador tiene intereses fundamentales, zonas extremas e intransigentes, reserva de topes imperativos que definen puntos de ruptura reales, fuera de los cuales abandonará la negociación u optará por la confrontación.

En el terreno práctico, poder comprender y hacer comprender lo que es negociable de lo que no lo es, es un aspecto clave en el arte de negociar.

El campo de la negociación está circunscrito por la combinación de los actores, divergencia y voluntad de acuerdo a lo que hemos analizado como elementos de la estructura de la negociación, sin que esta combinación explique su dinámica.

Un modelo que analiza la dinámica de la negociación destaca tres elementos: los intereses (apuestas), los poderes y las relaciones entre los negociadores, las que juegan el papel de resortes en el desarrollo del proceso, el cual refleja la aplicación de las estrategias. El fenómeno de la negociación en su aspecto dinámico está señalado por fases y está inserto en el tiempo, que es una variable fundamental en todo fenómeno dinámico.

1.4.2.1 Los intereses. (apuestas) Los intereses, los objetivos, las necesidades son los mecanismos importantes de la negociación. Aplicando conceptos de la teoría de los juegos, tenemos que:

a) La apuesta o postura es lo que se tiene en la mano para participar en la negociación y que no se desea perder.

b) El premio: lo que la persona estima va a poder ganar en la negociación, con su apuesta.

c) El rendimiento: La relación entre la postura o apuesta y el premio.

A su vez, las apuestas pueden ser: - Instrumentales: corresponden a la parte concreta, visible e inmediata de las apuestas. Son inmediatas.

Fundamentales: Son de largo plazo, no van a ser un resultado en el evento inmediato, representan la relación que cada parte establece entre lo que ella compromete en la negociación y la incidencia a mediano y largo plazo de la misma.

1.4.2.2 Poderes. El poder se ha definido como "la posibilidad de ciertos individuos o grupos para influir sobre otros individuos o grupos" (Crozier y Friedberg) o como "el conjunto de medios materiales e inmateriales que "A" moviliza en su relación con "B" para obtener que los términos de intercambio sean favorables a su proyecto".

Sin embargo, la definición de Weber resulta más convincente en el sentido de que el poder es la capacidad de un individuo de hacer que otra persona realice una determinada acción, que no habría accedido de no mediar la influencia del primero. Las fuentes de poder son múltiples. Su origen se puede encontrar en:

a) Fuentes institucionales, como la ley y la jerarquía, las que distribuyen el poder entre las personas.

b) La fuerza, la capacidad de coacción, la presión y la coerción. Los grupos, dotados de poder por la ley o por la acción como los sindicatos.

c) El influjo personal, que puede ser multiforme, se puede tratar de un influjo psicológico (carisma), de un influjo funcional (competencia, experiencia), así como puede surgir de la capacidad de inducción de un individuo o de un grupo, para demostrar y persuadir.

d) El poder remunerativo, es decir, las personas realizan determinadas actividades por dinero, por ejemplo, un trabajador que construye un mueble para su cliente, porque éste le pagará un determinado precio.

1.4.3 Tipos de negociación

Sus diferentes elementos: actores, divergencia, búsqueda de acuerdo, intereses, poderes pueden presentarse bajo diversas ponderaciones, revestir formas distintas,

responder a variadas prioridades y combinarse e interactuar según múltiples modalidades.

Una tipología que tiene gran aceptación entre los estudiosos del tema es aquella que considera las orientaciones integrativa y distributiva.

1.4.3.1 Negociación integrativa. En esta orientación integrativa, los negociadores manifiestan deseos de ganancias mutuas y una alta cooperación. Está orientada hacia el respeto de las aspiraciones del negociador con el objeto de que la parte contraria considere el resultado igualmente satisfactorio. Se tiende a dar importancia a la calidad de la relación entre las partes, incluso puede conducir eventualmente a la modificación de los objetivos particulares y de las respectivas prioridades, para orientarlos hacia objetivos de interés común.

Las razones para dar una orientación integrativa a una negociación son las siguientes:

- i. Se apoya y tiende a desarrollar un clima de confianza, de reciprocidad y de credibilidad mutua.
- ii. Al disminuir los riesgos de revisar posteriormente el acuerdo, se asegura una mayor estabilidad a la solución negociada.
- iii. Se presta para tomar en cuenta las relaciones entre los negociadores en el futuro. Es una negociación tanto de "proyectos" como de "puntos a resolver" o de "recursos" a otorgar.
- iv. Valoriza la creatividad, la búsqueda de opciones constructivas y dinámicas, la movilización de ideas y de acciones nuevas, puesto que se trata de persuadir a la otra parte de trabajar juntos.
- v. En un plano más general, ella es susceptible y se transforma en un modo cotidiano de solución de problemas, de enriquecer la cultura de

emprender y completar los modelos tradicionales de "autoridad" y de "acuerdo".

1.4.3.2 La negociación distributiva. Es aquella en la cual los negociadores demuestran una débil cooperación e incluso, en algunos casos extremos, ésta no existe. Se da importancia, más bien, a la ganancia personal, incluso en detrimento de los objetivos contrarios comunes. Es precisamente en este tipo de negociación en que los poderes de que gozan las partes entran en juego a fin de desempatar la posición de los negociadores. Los juegos "a suma cero" han sido llamados frecuentemente distributivos, porque la solución consiste en el reparto a suma cero de recursos puestos en juego. Lo que una de las partes gana, la otra lo pierde.

Es necesario destacar que, sin embargo, la clasificación de negociaciones de orientación integrativa o distributiva es más bien de carácter pedagógico, ya que en la realidad, la mayoría de las negociaciones son más bien "mixtas". Corresponden a una mezcla, por ende, susceptibles de evolucionar entre características integrativas y distributivas.

1.4.4 Escuelas básicas de la negociación. Si bien los especialistas coinciden en los aspectos básicos del proceso de mediación, existen algunas diferencias en lo relativo a los objetivos primarios y secundarios.

Los alcances de la mediación son tratados de diferente forma según las distintas escuelas. A los efectos de esta exposición habremos de mencionar las tres más significativas y que han alcanzado mayor difusión en los últimos tiempos en América.

1.4.4.1 Método tradicional Harvard. El proceso de la mediación basado en el Modelo de Harvard está orientado a obtener satisfacción de los intereses; los mediadores controlan la interacción. El proceso está estructurado, y los terceros se presentan generalmente como expertos en dirigir la discusión, expertos en derecho y conocedores del sistema judicial al que consideran altamente ineficaz y costoso.

Define la mediación como una negociación colaborativa y asistida por un tercero, y su enfoque teórico se conoce con la orientación a la “resolución de problemas”. Este es el modo como la mayoría de la gente ha considerado a la mediación, y proviene de un conjunto de premisas acerca del significado del “conflicto”. Se entiende el conflicto como un obstáculo para la satisfacción de intereses o necesidades. Allí hacen residir el problema, ya que éste surge cuando las partes quieren satisfacer simultáneamente intereses y necesidades que son incompatibles.

1.4.4.1.1 Metodología del Modelo Harvard. El objetivo esencial es que las partes pueden concretar una negociación colaborativa asistidas por un tercero, procurando que resuelvan el conflicto que los llevó a requerir esa intervención.

El tipo de comunicación **es básicamente lineal, mediante preguntas abiertas; se trata de evitar los interrogatorios cerrados que limitan la flexibilidad de las respuestas.** Según éste método es preciso intentar la ventilación del conflicto y exhortar a los sujetos enfrentados a que eviten retraerse al pasado, poniendo especial énfasis en el futuro. Se tiende a desactivar las emociones negativas, revalorizar los puntos de acuerdo y superar el caos, para conseguir la restauración o instalación del orden.

Se trata de un proceso estructurado aunque no rígido, durante el cual el mediador procura facilitar la comunicación y la interacción entre las partes con el fin de disminuir las diferencias, lograr el acuerdo y superar la disputa. No se otorga demasiada importancia al contexto en el que cual se desenvuelven las relaciones.

En lo que respecta al procedimiento en sí mismo, la primera reunión es conjunta, aunque el mediador instruye a los participantes que podrá solicitarles entrevistas

separadas, cuando necesite conocer aspectos que las partes -al menos inicialmente-, no están dispuestas a exteriorizar públicamente. En esa hipótesis, mantendrá la confidencialidad de lo expuesto en la sesión privada, salvo que se lo releve de transmitir aspectos parciales o totales de lo conversado. De todos modos, el facilitador de la negociación procurará utilizar esa información para obtener el acuerdo.

Las técnicas que utiliza la Escuela de Harvard se aplican con mayor frecuencia en negociaciones comerciales y en las controversias que se derivan de ese tipo de relación. En ocasiones el conflicto se origina dentro de la misma organización, por dificultades en la comunicación que llega a tornarse incongruente. En este sentido la tarea del mediador será oír y hacer que las partes se oigan entre sí, de manera tal, que de una incongruencia simultánea puedan lograr una incongruencia sucesiva. Es necesario que cada parte pueda explicitar con claridad sus intereses y el modo de satisfacerlos. Se procura que los involucrados encuentren, detrás de los comportamientos de apariencia contradictoria, algunos intereses compartidos y otros complementarios, que les permitan acercarse al acuerdo final. El tercero puede colaborar para que cada parte perciba, sin comprometer su propio punto de vista, las intenciones positivas de su oponente.

1.4.4.1.2 Método transformativo por Butch y Folber. La finalidad principal de los seguidores de la Escuela Transformativa es modificar la relación entre las partes, por lo que no se pone tanto el énfasis en obtener el acuerdo, aunque por supuesto es el objetivo final, pero será una consecuencia de esa nueva situación. El convenio sólo se logrará en la medida que los participantes encuentren una nueva mirada del otro y de sí mismos.

Para lograr el objetivo se programan reuniones conjuntas y/o privadas al igual que en el modelo Harvard, aunque a diferencia de éste el mediador intenta introducir una comunicación relacional de causalidad circular. En las entrevistas se procura que cada parte potencie su protagonismo y pueda reconocer su cuota de

responsabilidad en el desenvolvimiento de la controversia y la que le corresponde a su oponente.

Esta escuela tiene un fuerte predominio terapéutico y sus postulados son seguidos preferentemente por los mediadores con formación psicoanalítica.

1.4.4.1.3 Circular narrativo. Expuesto por Sara Cobb. Éste método sostiene que el conflicto no debe necesariamente asociarse a antagonismo y a agresión en las relaciones humanas, sino que puede ser detectado como una presencia interna y casi continua en cada persona. Es decir, parte del supuesto que el ser humano vive en una permanente pulsión entre el deseo y el deber. Por ello, diferencia entre conflicto y disputa. Esta última es el conflicto generado entre dos o más personas cuando se hace público e inmanejable para ellos.

Dicha conceptualización lleva a esta escuela a definir la mediación como una institución que permite a las partes encontrar una forma de encarar y conducir sus disputas, más que resolver el conflicto concreto, que en determinadas circunstancias no es posible.

Las ideas fuertes para sus seguidores son:

- a) La disputa se da fundamentalmente en el plano de la comunicación, esto es, no sólo en el contenido de lo que se dice sino en el cómo se dice y de qué manera la emisión del mensaje es percibida por el receptor;
- b) que las pautas repetitivas de interacción determinan modos de comunicación.

El método utilizado por el mediador para cooperar con las partes es aumentar las diferencias que mantienen y, simultáneamente, legitimar a cada una de ellas, con el objeto de cambiar la "historia" que han construido individualmente y que instaló la disputa. La actividad esencial del mediador será ayudar a los interesados a elaborar una nueva historia, a partir de la propia revalorización y la del otro, lo que intentará por medio de una comunicación de causalidad circular. En primer lugar, el tercero neutral estimula a las partes a que expresen todos los aspectos del conflicto, para

inmediatamente comenzar a indagar sobre las soluciones posibles. Las entrevistas iniciales son individuales en las que se pone énfasis en la reflexión y en la recreación de la relación, sólo después de esta etapa se pasa a las conjuntas, cuando es previsible que las partes se encuentran en condiciones de concretar el acuerdo.

1.4.4.1.4 Modelo competitivo Herb Cohen. Este modelo ha sido descrito bajo la denominación de ganar a toda costa. Caracteriza a la negociación como a un juego de suma cero, lo que implica que todo lo que obtenga uno de los negociadores será perdido por su oponente. Cohen ha identificado el modelo, señalando que "el enfoque competitivo (ganar-perder) se da cuando un individuo o grupo intenta conseguir sus objetivos a expensas de un adversario. Estos intentos de triunfar sobre un adversario pueden abarcar desde esfuerzos brutales de intimidación a sutiles formas de manipulación".

Parecería que en el modelo competitivo todo es válido con tal de lograr el objetivo prefijado. Al conceptuar el modelo "ganar-perder", Cohen hace una muy buena descripción de estos aspectos en el modelo competitivo.

1.4.4.2 Principales características

- Posiciones iniciales extremas: se inician las negociaciones con pedidos irracionales e intransigentes, o se realizan ofertas ridículas, con lo que se afecta el nivel de expectativa del oponente.
- Autoridad limitada: los negociadores carecen de autoridad -o ésta es muy limitada-para hacer concesiones.
- Tácticas emocionales: ejemplos de ellas son las actitudes exasperadas, gritos, golpes en la mesa, actuación como "víctimas" del poder o de la mala intención -no real-de la contraparte.

- Consideración de las concesiones del oponente como debilidades de éste: si el negociador adversario cede o concede determinados aspectos, se minimiza dicha actitud y no se actúa en forma recíproca.
- Mezquindad en las propias concesiones: se demora cualquier tipo de concesión, y cuando al fin, luego de arduas reuniones, se realiza, implica un pequeñísimo cambio respecto de la posición previa.
- Ignorancia de fechas límites: actuación como si el tiempo no existiera y, por lo tanto, no se agotara, sin que existan límites a este respecto.

1.4.4.3 Método de investigación elegido

La mayoría de los problemas que afrontan diariamente los profesionales o ejecutivos se resuelven a través de procesos de negociación, ya sea al interior de las empresas, o con clientes y proveedores. De hecho, las habilidades para negociar y comunicarse eficientemente son esenciales en todo tipo de negocios y relaciones de trabajo.

El proceso de mediación basado en el Modelo de Harvard está orientado a obtener satisfacción de los intereses; los mediadores controlan la interacción. El proceso está estructurado, y los terceros se presentan generalmente como expertos en dirigir la discusión, expertos en derecho y conocedores del sistema judicial al que consideran altamente ineficaz y costoso. Focalizan menos en la comunicación que otros modelos.

La mediación se centra en ciertas prácticas discursivas, más específicamente, en ciertas descripciones de la realidad que contienen, desde la perspectiva de al menos una de las partes, ciertas inequidades, a las que se incorporan los mediadores con su propio bagaje de prácticas discursivas profesionales (lo que "hacen los mediadores, de lo que hablaremos en los próximos días) destinadas a introducir cambios cualitativos en dichas prácticas, a saber, en las historias conflictivas que las partes aportan a la consulta. Debe quedar en claro que por

“prácticas discursivas” no nos referimos solamente al lenguaje hablado –extraverbal, y gestual/postural, y proxémico- sino al complejo entramado interpersonal del comportamiento social en contexto.

En última instancia, estamos implicando que el discurso, las prácticas sociales y las estructuras sociales son partes del mismo fenómeno. Esta afirmación trae consigo una visión crítica (y no absoluta) del conocimiento cotidiano, y una creencia en la especificidad histórica (y no la universalidad) de las categorías con las que organizamos el mundo. Requiere, en resumen, la creencia construccionista social de que el conocimiento del mundo, la manera en que lo definimos y damos por sentado, el “como son las cosas” (y cómo deben serlo) se sostiene a través de los procesos sociales.

Pasa lo mismo con las posiciones, con los intereses, con las necesidades. Todo se da en el marco del discurso que recibimos de la gente. En mediación, lo que tenemos es la posibilidad de “hablar”. Y ésta es nuestra herramienta.

Este modelo narrativo contribuye, según nuestro criterio, a explicar el Modelo de Harvard y a enriquecerlo. Entendemos que la separación entre personas y problemas, el paso de las posiciones a los intereses, la evaluación de las alternativas, todo, se da en el discurso.

Como mediadores no pueden cambiar el mundo, pero sí podemos intentar ayudar a la gente a que hable de un modelo diferente con la esperanza de que si así lo hace, entonces se modificará su modo de interactuar y se producirán cambios que permitirán llegar a hacer acuerdos.

Y cuando esto sucede, ¿no podemos decir que es un cambio en el mundo?. Creemos que sí. Para esto trabajamos, convencidos de que estos procesos contribuyen en alguna medida, humilde y no grandilocuamente, a la paz social.

Por esta razón, el Proyecto de Negociación de la Universidad de Harvard, fundado por el Profesor Roger Fisher, propuso un modelo de negociación sobre la base de intereses, que vincula la teoría y práctica de la negociación, a fin de mejorar la habilidad de las personas para negociar y tratar constructivamente los conflictos que se presentan en las relaciones internas y externas de las empresas.

1.4.4.4 Estrategias recomendadas por el método Harvard. Además de una propuesta teórica – metodológica sólida que ha sido comprobada a través del tiempo uno de los autores (Thomas C. Keiser) que se identifican con esta corriente nos recomienda aplicar ocho estrategias clave para disuadir a un cliente de mentalidad no común y conseguir que piense de una forma más productiva.

- i. **Prepárese sabiendo cuál es la oferta mínima.** Que está dispuesto a aceptar y creando el número de variables con las que puede trabajar durante la negociación. Todo el mundo está de acuerdo en que es primordial saber el límite mínimo de oferta admisible. Tanto si está usted negociando un pacto sobre armamento con los rusos, como un convenio laboral con un sindicato, o un contrato, no puede usted permitirse el lujo de perder, necesita tener un límite mínimo de aceptación: una combinación de precio, condiciones y cosas que se pueden entregar, que represente lo mínimo que uno esté dispuesto a aceptar. Si no existe esa posibilidad, no se dispone de una guía para la negociación.
- ii. Aumentar el número de variables es aún más importante. Cuantas más variables tengamos con las que trabajar, más opciones tendremos para ofrecer; cuanto mayor sea el número de opciones, mayores serán las posibilidades de ultimar el trato. Con un cliente importante, la primera prioridad es evitar situaciones de «lo tomas o lo dejas» y mantener la negociación el tiempo suficiente para encontrar un trato factible.
- iii. **Cuando se está sometido a un ataque, hay que escuchar.** Hay que recoger toda la información posible del cliente. Una vez que los clientes se han encerrado en una postura, es difícil hacerles cambiar de opinión

con argumentos, por muy brillantes que sean. En estas circunstancias, la persuasión consiste principalmente en escuchar.

- iv. **Seguir la pista de las cuestiones que exigen aclaración.** Las negociaciones pueden Con frecuencia, los clientes se consideran frustrados por una aparente falta de progreso; ocasionalmente vuelven a acuerdos que ya se tomaron; algunas veces se plantean nuevas cuestiones en el último momento. Un buen modo de evitar estas dificultades es resumir lo que ya se ha concluido y esbozar lo que todavía necesita ser debatido. Las recapitulaciones breves, pero frecuentes, ayudan realmente a mantener el ímpetu y tranquilizan a los clientes en el sentido de que se está prestando atención a sus razonamientos.
- v. **Haga valer las necesidades de su organización.** Los vendedores eficaces siempre se centran en los intereses de su cliente y no en los propios. Aprenden a adoptar tan completamente la perspectiva del cliente que proyecta una extraordinaria comprensión de las necesidades y deseos del comprador.
- vi. **No se comprometa en una solución hasta estar seguro que va bien para ambas partes.** Si un cliente combativo se da cuenta de que el vendedor pretende afianzarse en una posición, se reducen extraordinariamente las oportunidades de ultimar el trato con éxito. Es mejor sugerir soluciones hipotéticas. Compárense estos dos enfoques en la venta de un préstamo comercial.
- vii. **Deje las cuestiones más difíciles para el final.** Cuando hay que negociar gran cantidad de puntos, no se debe empezar con lo más difícil, aunque pueda parecer lógico empezar con las cuestiones que pueden acabar con el trato.
- viii. **Empiece alto y conceda con lentitud.** Los clientes combativos quieren ver un rendimiento a su inversión negociación. Cuando sepa que un cliente quiere traficar, empiece con algo que pueda usted permitirse perder. Evidentemente, el juego tiene su precio. No solamente adiestra usted a sus clientes a pedir concesiones, les enseña también a no bajar la

guardia en cuestiones monetarias. Sin embargo, cuando el cliente quiere ir realmente a por todas, a uno le quedan pocas alternativas.

El cliente puede también pagar un precio por Jugar. Un caso clásico es el de un cliente que siempre fanfarroneaba acerca de sus ganancias en el póquer, presumiblemente para intimidar al vendedor antes de empezar las negociaciones.

- ix. **No se deje atrapar por el chantaje emocional.** Los compradores utilizan algunas veces la emoción -por lo general la ira- para atolondrar a los vendedores con el fin de que hagan concesiones que de otro modo no hubieran hecho.

2.1 Conflicto funcionales y disfuncionales en las organizaciones.

El conflicto funcional se presenta cuando se atienden los intereses de la organización como resultado de una disputa o desacuerdo. El conflicto disfuncional tiene lugar si la disputa o desacuerdo dañan a la organización. El conflicto funcional estimula mayores niveles de desempeño utilizando medios como elevar la motivación, la habilidad para resolver problemas, la creatividad y el cambio constructivo.

Por ejemplo, los conflictos entre varias funciones, como mantenimiento y servicios generales, han llevado al establecimiento de equipos transfuncionales, es decir, equipos que contienen representantes de las diferentes funciones, con lo cual ha sido más fácil resolver áreas de conflicto.

El conflicto disfuncional es perturbador en muchos sentidos, los trastornos incluyen el desperdicio de tiempo y la colocación del bienestar personal por encima de los intereses de la organización. Ejemplos de esto son que el sindicato convoque a paros, o un funcionario decida aplicar sanciones amparadas en el contrato sólo para demostrar su poder. El conflicto anula el tiempo y las energías que se dedicarían al logro de metas y objetivos importantes. No es poco común que dos administradores que chocan constantemente tengan que dedicar tiempo a intercambiar mensajes por correo electrónico para demostrar que el otro está mal en un aspecto particular. Otra consecuencia común del conflicto disfuncional es que puede provocar que una parte aproveche los errores que percibe de la otra para vengarse.

Muchas consecuencias negativas del conflicto surgen porque éste conduce a la ira. Está comprobado que los empleados enojados sabotean el equipo y operaciones del supervisor en diversas formas. El sabotaje inducido por la ira puede ser tan simple como actos de vandalismo o travesuras, o tan complejos como destruir o dañar algún material o equipo.

Capítulo II. Marco contextual del conflicto

La violencia en el empleo es catalogada como una consecuencia disfuncional que produce preocupación, ya que muchas de las lesiones son perpetradas por trabajadores enojados o por exempleados que albergan conflictos que albergan conflictos no resueltos. Por ello, es recomendable que los directivos estén alerta a conductas que podrían desembocar en hechos violentos.

Para finalizar, la violencia en el lugar de trabajo e atribuye a individuos conflictivos que buscan venganza. También es importante examinar las fuerzas organizacionales que disparan la conducta disfuncional de empleados inestables. Sin embargo, se pueden evitar muchos casos de violencia si los administradores se aseguran que los empleados se sienten valiosos y si se comunican abiertamente con ellos.

Para evitar ello es deseable que un directivo estimule la creación de la cantidad correcta de conflicto para mejorar el desempeño. Un método para introducir un grado moderado de conflicto es asignar a dos grupos el mismo problema, y hacer que compitan para proponer la mejor solución. Otro método es que el administrador desempeñe el papel de abogado del diablo, es decir, que busque algo criticable en cualquiera de las propuestas que haga un individuo o grupo; de esta manera, se descubren sus posibles fallas y se obtiene un resultado superior.

2.2 Estímulo correcto del conflicto dentro de los equipos

La cantidad correcta de conflicto puede mejorar el desempeño. Un análisis de recientes casos en las organizaciones sugiere que estimular el tipo correcto de conflicto es quizá más importante. Al elaborar un conocimiento previo respecto a los conflictos, un grupo de investigadores clasifica en dos tipos los conflictos que se encuentran en los equipos.

El conflicto tipo C se concentra en diferencias sustanciales relacionadas con temas importantes. La C quiere decir cognitivo, lo que indica que el conflicto se relaciona

Capítulo II. Marco contextual del conflicto

con aspectos concretos, tangibles, que se pueden atender más en el terreno intelectual que en el emocional.

Un conflicto tipo A se enfoca en asuntos personalizados, orientados hacia los individuos. La A significa afectivo, lo que indica que el conflicto se relaciona con aspectos subjetivos que atienden más desde el punto de vista emocional que intelectual.

El conflicto tipo C es funcional, porque requiere que los equipos participen en actividades que alimentan la eficacia del equipo. Los miembros de un equipo que intervienen en un conflicto tipo "C" examinarían de manera crítica las soluciones alternas e incorporarían diferentes puntos de vista en sus declaraciones de misión. Como se estimula la comunicación franca y los diferentes puntos de vistas, el conflicto tipo C alienta un pensamiento innovador. En contraste, el conflicto tipo A perjudica la eficacia del grupo al bloquear las actividades y procesos constructivos. Al utilizar medios como dirigir la ira hacia los individuos y culparse mutuamente por los errores, el conflicto tipo A conduce al cinismo y a la desconfianza.

Los equipos que pueden participar principalmente en conflictos tipo C y minimizar los conflictos tipo A se caracterizan por poseer cuatro atributos: enfoque en la actividad, creatividad, comunicación abierta e integración. El enfoque en la actividad se refiere a llegar a los aspectos centrales de un problema y mantenerse cerca de la tarea a mano. En lugar de desplazarse hacia la tangente, el equipo se queda dentro de la agenda. La creatividad se refiere a estimular el pensamiento creativo al utilizar metas que obligan a los equipos a buscar soluciones innovadoras. La comunicación abierta significa que hay una atmósfera que permite que los miembros del equipo hablen con libertad y cuestionen las premisas de los puntos de vista de los demás. Al mismo tiempo, no hay una amenaza implícita de ira, amenaza real o retribución. La imaginación se refiere a permitir que casi todos los miembros del equipo participen en todo, en lugar de que sólo uno o dos miembros hagan la mayoría de los aportes.

2.3 Estilos de manejo del conflicto

Antes de describir los métodos específicos de solución de conflictos es útil entender cinco estilos con que éstos se suelen manejar y combinar la satisfacción de las preocupaciones propias (asertividad) y la satisfacción de las preocupaciones de otros (cooperación).

1. **Competitivo.** El estilo competitivo es un deseo de satisfacer las preocupaciones propias a expensas de las de la otra parte, es decir, dominarla. Una persona con orientación competitiva puede practicar en luchas de poder en que uno gana y otro pierde.
2. **Complaciente.** El estilo complaciente favorece la pacificación, o la satisfacción de las preocupaciones del otro sin cuidar de las propias. La gente con esta orientación puede ser generosa o hasta abnegada sólo para mantener una relación. Éste sería el caso de un empleado insatisfecho que se conforma con que se le otorgue un incremento de sueldo mayor al promedio sólo para calmarlo y obtener su lealtad.
3. **Participamos.** El estilo participativo está a medio camino entre el dominio y la pacificación. En esta modalidad se prefiere la satisfacción moderada, pero incompleta de ambas partes, lo que da como resultado un punto intermedio. El término “dividir la diferencia” refleja esta orientación y por lo regular se utiliza en actividades tales como negociar un presupuesto o comprar equipo.
4. **Colaborador.** En contraste con los otros estilos, el estilo colaborador refleja el deseo de satisfacer plenamente los propósitos de ambas partes. Se basa en la filosofía de ganar-ganar, o sea, la creencia de que después de que se haya resuelto el conflicto, ambas partes deben obtener algunas ganancias. Un enfoque de ganar se preocupa en forma genuina por llegar a un arreglo que satisfaga las necesidades de ambas partes, o por lo menos no

Capítulo II. Marco contextual del conflicto

perjudique el bienestar de una de ellas. Cuando se emplea un enfoque colaborador, mejora la relación entre las partes.

5. Evasivo. El evasor es una persona en la que se combinan las características de una persona no cooperativa y una no asertiva. Este tipo de persona es indiferente a las preocupaciones de la otra parte. En realidad, esta persona se puede estar retirando del conflicto o confiando en la suerte. En ocasiones los administradores utilizan el estilo evasivo al permanecer al margen de un conflicto entre dos miembros del equipo con el fin de dejar que ellos resuelvan sus diferencias.

2.4 Conflictos más comunes en las organizaciones

2.4.1 Clima, antecedentes, ausentismo y tasas de rotación.

Cada año, los accidentes en el trabajo causan numerosas heridas, sin contar las pérdidas materiales y monetarias de las organizaciones y los trabajadores. Los accidentes pueden definirse como un hecho no planeado que interrumpe una actividad normal cualquiera.

Este hecho puede causar daños personales (heridas), daños a la propiedad o, aun, daños personales (heridas) en los otros compañeros de trabajo. Generalmente se dice que hay 2 grandes causas de accidentes: externas e internas:

- Las condiciones físicas, mecánicas o químicas peligrosas presentes en los lugares de trabajo (causas externas).
- Los comportamientos personales peligrosos (causas internas).

Entre estas dos grandes causas de accidentes, el clima organizacional ejerce una acción a nivel de los comportamientos susceptibles de provocar un accidente (causas internas).

Capítulo II. Marco contextual del conflicto

Nosotros vimos antes que el clima influenciaba sobre el comportamiento de los empleados. Aparte de los problemas ligados a las habilidades deficientes o a los factores de la personalidad relacionados con la predisposición a los accidentes, el individuo actuará en reacción a su ambiente y este lazo, reacción-ambiente, puede ser causa de accidentes.

El empleado que percibe el clima de su empresa como malsano, cerrado o rígido, desarrollará una actitud negativa frente al trabajo que lleva a cabo.

Cuando se ven las actitudes como cuadros de referencia, éstas deben considerarse como un trasfondo de los sentimientos a través de los cuales percibimos los diversos acontecimientos y hechos que se dan en la vida cotidiana.

Los accidentes son más numerosos en las organizaciones que presentan tasas bajas de movilidad y pocas oportunidades de cambio o de promoción, puesto que esto puede llevar al desarrollo de actitudes de indiferencia hacia el trabajo. El accidente también está relacionado con la frustración de necesidades, en particular, de aquellas que se refieren al cumplimiento o al dominio de una tarea, a la autonomía y a la implicación en la toma de decisiones. La satisfacción de estas necesidades no implica solamente el dominio o el cumplimiento en sí, sino también un estatus de reconocimiento.

El clima determina también el nivel de riesgos a los cuales se puede exponer un empleado.

Entre más forzado sea el clima, más susceptible será el empleado de tomar riesgos inútiles, ciegamente, para querer demostrar su capacidad en el trabajo. En el mismo orden de ideas, un clima así puede provocar un sentimiento de frustración en el empleado, ya sea porque se siente vejado, o por que le sea difícil soportar la tensión de su atmósfera de trabajo. Así, la vigilancia, el nivel de conciencia y la

Capítulo II. Marco contextual del conflicto

atención del individuo están normalmente afectadas por los cambios en la carga de trabajo y por la tensión que surge del medio de trabajo. El accidente puede entonces darse porque el empleado es incapaz de concentrarse y poner atención a los riesgos. El individuo también puede adoptar comportamientos agresivos y hostiles, rudos y bruscos que pueden degenerar en accidentes, todo esto debido a la frustración que resiente. El vandalismo y el sabotaje recaen más frecuentemente en aquellos que cometen estos actos.

La importancia que una organización le da a los programas de sanidad y de seguridad en el trabajo es un indicador del tipo de clima que puede existir intramuros. El clima de una empresa tiene una tendencia a humanizarse en la medida en que ésta se interesa por la seguridad y la salud de sus empleados; el clima no se centra solamente sobre la producción sino también sobre los recursos humanos. Zohar expone una serie de observaciones que le permitieron identificar una dimensión de seguridad en el clima de una empresa. En las organizaciones con tasas de accidentes muy bajas, se observa que:

- a) La dirección se siente personalmente implicada en los programas de seguridad en el trabajo y le da una importancia particular a las reglas de seguridad, que considera como una parte integral del sistema de producción. Por otra parte, se observa lo contrario, en las organizaciones que se caracterizan por una elevada tasa de accidentes,
- b) El personal responsable de la seguridad tiene un estatus muy elevado y se incluye un programa de formación en seguridad en el entrenamiento inicial de todos los empleados.
- c) Las fuentes de comunicación entre la dirección y sus empleados están muy bien articuladas y sufren poca o ninguna distorsión.
- d) La maquinaria y los lugares tienen muy buen mantenimiento.
- e) Las tasas de rotación de los empleados son muy bajas.

Capítulo II. Marco contextual del conflicto

Según el autor, el concepto de seguridad a nivel del clima implica que los empleados tienen una percepción unificada de los aspectos de seguridad de su ambiente y de su organización y que este concepto debe estar incluido como un componente de las organizaciones industriales.

El ausentismo está también muy ligado a la percepción de un clima organizacional malsano, cerrado o autócrata, Según Belanger, el ausentismo por razones diferentes a las de enfermedad, es una forma de retraso temporal y momentáneo de una organización. Una forma de dimisión parcial y temporal que se da cuando el empleado sufre demasiadas presiones, molestias o insatisfacciones, en ese caso, el empleado tendrá una tendencia a retirarse por algunas horas o algunos días para tomar un respiro y reducir la tensión.

Los empleados que tienen tendencia a ausentarse causan enormes problemas a las empresas. En efecto, éstas pierden momentáneamente una mano de obra importante que trastorna su ritmo de trabajo, reduce o modifica las tareas de un departamento o de un grupo de empleados y produce accidentes o incidentes, puesto que los ausentes frecuentemente se reemplazan con personal menos experimentado o no experimentado. Parece entonces evidente que una tasa de ausentismo elevada es el reflejo de un malestar organizacional grave.

El ausentismo puede también interpretarse en función del concepto de equidad. El empleado, al ausentarse, busca recuperar aquello que la organización no le ha dado o que le ha quitado. Las investigaciones hechas en los Estados Unidos (Ivancevich, et al.) Demostraron que las organizaciones que consultaban a sus empleados, que lo hacían participar en las decisiones, se mostraban menos impersonales ante sus ojos y tenían tasas de ausentismo más bajas que otros tipos de empresas menos abiertas a sus empleados.

Las mismas consideraciones con respecto al ausentismo pueden extenderse a las tasas de rotación observadas en las organizaciones. Así, las empresas que tienen

Capítulo II. Marco contextual del conflicto

un clima autoritario o cerrado son susceptibles de registrar una tasa más alta de rotación que sus homólogas que tienen climas más participativos.

La forma en que se determinan los papeles de trabajo en una organización es también una causa de las tasas de rotación. En efecto, existe generalmente una relación muy fuerte entre la ambigüedad de papeles, la satisfacción en el trabajo, la ansiedad, la tensión que se vive y el deseo de abandonar la empresa. Los empleados que perciben su papel con ambigüedad y confusión dirán que su medio organizacional no tiene claridad y precisión, que es frío, impersonal y conflictivo. En efecto, anteriormente vimos como la ambigüedad de papeles podía ser un factor de estrés.

2.4.2 Satisfacción y rendimiento.

El clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Según Larouche y Delorme la satisfacción en el trabajo es “una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que éste detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas, llamados necesidades humanas e incitaciones del empleo”. Cuando un individuo puede encontrar dentro de los componentes de una organización una adecuación o una respuesta a sus necesidades, entonces se puede postular que estará satisfecho. Es obvio que un clima que permite al empleado alcanzar su plenitud personal y desarrollarse, es más susceptible de engendrar en éste una visión positiva de su empleo.

Numerosos investigadores han demostrado que existe una relación entre el clima y la satisfacción. Así Vollner demostró que el ambiente organizacional subyacente en las condiciones de trabajo de los investigadores científicos tienen un efecto sobre su satisfacción y productividad. Estos están más satisfechos cuando trabajan en un ambiente no estructurado, cooperativo y en el que sus papeles están definidos sin

Capítulo II. Marco contextual del conflicto

ambigüedad. En consecuencia, la satisfacción en el trabajo varía frecuentemente según la percepción que tenga el individuo del clima organizacional. Las principales dimensiones del clima implicadas en esta relación son las siguientes:

- i. Las características de las relaciones interpersonales entre los miembros;
- ii. La cohesión del grupo de trabajo;
- iii. El grado de implicación en la tarea y
- iv. El apoyo dado al trabajo por parte de la dirección.

Al estudiar la relación entre el clima y la satisfacción entre las enfermeras y los administradores de hospital Lyon e Ivancevich, dos investigadores estadounidenses, encontraron que las dimensiones del clima que influyen en la satisfacción del trabajo son diferentes en los dos grupos estudiados. El impacto del clima sobre la satisfacción varía con las dimensiones del clima y el tipo de satisfacción observada.

Para los dos grupos ocupacionales estudiados, el clima tiene un efecto sobre la actualización misma, un resultado menos fuerte sobre la autonomía y una menor consecuencia sobre la estima de sí mismo. En el mismo orden de ideas, La Follette y Sims estudiaron la relación entre clima organizacional, la satisfacción en el trabajo y el rendimiento en 1 161 empleados de un hospital. En función de las dimensiones identificadas por Litwin y Stringer y presentadas anteriormente, los resultados demostraron que la satisfacción está relacionada con todas las dimensiones del clima y que el rendimiento en el trabajo (medido a través de la evaluación del rendimiento hecho por el superior inmediato) está relacionado en más del 60% de las dimensiones.

Al comparar el clima organizacional de 21 empresas de investigación, que comprenden una muestra de 117 administradores y 291 científicos, Lawler et al. Demostraron que la estructura organizacional tiene poca relación con el clima, tal y como lo percibieron los científicos. Por el contrario, por el contrario la mayor parte de las variables de los procesos organizacionales tienen una relación significativa

Capítulo II. Marco contextual del conflicto

entre el clima y la satisfacción de las necesidades superiores (estima de sí mismo, autonomía y realización). De acuerdo con estos resultados, la estructura no juega un papel tan importante en el clima mientras que los factores que afectan la vida cotidiana de una persona en el trabajo tienen una mayor influencia sobre la percepción del clima. Así, el estilo de liderazgo superior inmediato, el comportamiento del grupo, y las tareas que tienen efecto sobre la vida organizacional de los empleados influyen directamente en la percepción del clima.

Hemos señalado que aparte de la satisfacción también el rendimiento está influenciado por el clima. En efecto, el rendimiento en el trabajo es función de las capacidades de un individuo y de un clima organizacional que permita la utilización de las diferencias individuales. Sin embargo, el efecto del clima sobre el rendimiento es menos importante que sobre el nivel de la satisfacción como lo han demostrado varios estudios. En el rendimiento observado en los empleados están implicados varios factores personales que son difíciles de aislar. Esto confirma que es difícil aislar el efecto del clima y el papel de las aptitudes, habilidades o motivación para la productividad de un individuo. No obstante, las investigaciones llevadas a cabo por Bowers y Likert demostraron que las organizaciones altamente productivas se caracterizaban generalmente por un clima de participación bastante elevado. De la misma manera, a nivel de la empresa escolar, algunos investigadores (Ogilvie y Sadler, Stewart) revelaron la importancia de un clima organizacional abierto en el éxito escolar de los estudiantes y en la eficacia gerencial de los directores de escuela. El clima organizacional será particularmente importante en el desarrollo de una sinergia funcional en los grupos de maestros y estudiantes. Una investigación hecha en laboratorio (Frederiksen) llegó a indicar que el tipo de clima inducido durante el pasaje de una prueba de selección in basket tenía una influencia significativa sobre la productividad de los individuos y que el rendimiento en el trabajo variaba también según el grado de apoyo que percibían los sujetos en la ejecución de una tarea.

Capítulo II. Marco contextual del conflicto

También hay que señalar que una de las críticas frecuentemente formuladas con respecto al clima organizacional se apoya en la redundancia de ese concepto con aquel de la satisfacción en el trabajo. Varios investigadores (Friedlander y Margulies, Johannesson, y Streers) postulan que el concepto de clima es sinónimo de satisfacción en el trabajo, tanto que los instrumentos de medición utilizados para esos dos conceptos se basan en las percepciones que vienen de personas a las que les atañe y que los sentimientos influyen sobre las percepciones. De todas maneras, una afirmación así puede criticarse fácilmente. Si una comprobación tal puede existir, es que ésta se encuentra ligada a instrumentos de medición inadecuados o a una mala utilización de los instrumentos de medición. En efecto, hay investigadores que construyeron en el pasado, cuestionarios de clima organizacional utilizando ítems que venían de cuestionarios destinados a medir la satisfacción o el liderazgo. También se sirvieron de metodologías de investigación idénticas a las utilizadas en los estudios de satisfacción –“describa su situación de trabajo”- en las que la emotividad influye sobre las percepciones. Finalmente, el aspecto social deseado parece algunas veces muy evidente en las investigaciones.

2.5 El conflicto en el ámbito laboral mexicano

Para comprender al mexicano en ámbito laboral hay que distinguir entre el empresario o directivo y el personal que labora bajo la dirección de estas personas. La perspectiva del trabajo y los logros que obtienen son diferentes, pero desde luego se da una interacción entre uno y otros.

El perfil del mexicano en el trabajo se caracteriza por una serie de factores entre los cuales se encuentra la dependencia, el individualismo en otros y la autodevaluación de muchos, son elementos presentes en las relaciones laborales. Los cuales ponen de manifiesto una escasa motivación para el trabajo de grupo y excesivo deseo de conquistar poder y estatus a través del influyentismo y del recurso económico.

Capítulo II. Marco contextual del conflicto

Mantener la propia estima es la más poderosa necesidad del trabajador mexicano. Dada su intensidad puede no ser sólo buscada directamente sino ópticas distintas: sexualidad, dinero etcétera.

Muchos mexicanos ven el trabajo sólo un medio para subsistir. Solicitar empleo de lo que sea es la petición más escuchada; se busca trabajo, es decir, dinero. Por otra parte, muchas organizaciones en México tienen los mismos conflictos: competencia interna excesiva que se traduce en entorpecimiento de labores, envidias y actos desleales a la empresa.

En las organizaciones mexicanas –dice Horacio Andrade en un análisis de la cultura organizacional en nuestro país- “hay una fuerte lucha por el poder y las áreas suelen convertirse en feudos que compiten entre sí, por lo que la colaboración y los trabajos interdepartamentales son poco frecuentes. El trabajo en equipo es prácticamente inexistente e incluso se llega a dar muchas veces una competencia por sobresalir y obtener logros individuales aunque para ello se tenga que recurrir al boicot de los demás”

También encontramos exceso de palabrería del persona y exceso de celebraciones que se realizan no trabajando y que obviamente repercuten en una baja productividad. Unido a esto hallamos el alcoholismo que encuentra un campo propicio en los festejos.

En México existen oficialmente un número considerable de días no laborales. Además, en muchas empresas se otorgan días de descanso obligatorio como “conquistas sindicales”: se festeja o se le da el día al trabajador en su onomástico, se festeja el día del santo del jefe, el día del compadre, el día de la madre, el aniversario del sindicato, de la empresa etcétera.

El trabajador mexicano festeja hasta el día de pago (quincenal o semanal) y todos estos “acontecimientos” se celebran brindando.

Capítulo II. Marco contextual del conflicto

Pareciera que estamos demasiado necesitados de compañía. A este respecto, en una encuesta realizada por el Centro de Estudios A.C. 1982 se encontró que el estado anímico emocional de más de la mitad de los mexicanos es negativo o muy negativo (53.0%) y sólo el 13.4% es positivo.

Este estado anímico se compone, según los autores de la encuesta, Narro Rodríguez y Hernández Medina, del estado físico y psicológico que logra el equilibrio de la persona y que la hace sentirse tranquila, satisfecha de sus logros, valorada por los demás, interesada en las cosas, como si marchara viento en popa y a total satisfacción.

Este estado anímico poco positivo, refleja o confirma la percepción devaluativa que ya se ha mencionado. Entonces pareciera que estar con amigos le permite al mexicano "ser alguien".

Por otra parte se registran altos índices de ausentismo, de impuntualidad y de accidentes y de enfermedades de trabajo; Así como una alta rotación de empleos. Todo ello, síntomas de la misma enfermedad.

Si en mexicano desprecia a la muerte porque es "muy macho" y porque al fin y al cabo se tiene que morir, ¿por qué respetar las normas de seguridad e higiene y de protección a la salud?

Su actitud resignada y fatalista ante la vida, su percepción distorsionada del tiempo, unidad a su sentido mágico-religioso de los acontecimientos, le hace aceptar cualquier eventualidad de esta naturaleza, incluso el desempleo temporal o permanente a causa de incapacidades físicas, parciales o totales.

Capítulo II. Marco contextual del conflicto

La poca estimación de sí mismo también contribuye a su desprecio por la muerte, al igual que sus frecuentes inasistencias. Falta porque no se siente útil o valioso; llega tarde por lo mismo. Este desprecio a sí mismo se revierte en desprecio a los demás.

Pese a que los mexicanos somos tan amigables y buscamos la compañía de otros, la actitud desconfiada. Insegura y dependiente impide la participación colaboradora en los grupos de trabajo. Muchos mexicanos se mantienen con reserva y a la expectativa, posiblemente por haber sido engañados y manipulados por siglos; pues se ha abusado de su actitud servicial.

Por otra parte, se muestran cautelosos hacia el dirigente y hacia los compañeros. 82.3% de los encuestados por el CREA, cuando se les preguntó si se puede confiar o no en la gente, dijo que es mejor proceder con cautela; 52.4% siente que ahora la gente está menos dispuesta a ayudar a otros; 58.14% no pertenece a asociación o grupo alguno. Eso significa que pese a la necesidad de compañía no han participación grupal, difícilmente se logra integrar buenos equipos de trabajo; por la falta de compromiso, uno nunca puede estar seguro de lograr algo en grupo o con la participación de todos.

El concepto de lealtad al grupo se limita a la protección mutua en caso de cometerse indisciplinas, errores o incumplimiento del trabajo y en ocasiones se ha llegado al extremo de convertirlo en una norma explícita, donde ningún trabajador puede atestiguar en contra de un compañero aun cuando haya incurrido en una grave falta. De lo contrario el trabajador es rechazado, sancionado y hasta expulsado por el grupo. Éste no es sino reflejo de una cultura sobre protectora; no es lealtad sino encubrimiento y complicidad.

Por otra parte, rehúsa asumir el liderazgo por temor a ser rechazado (alta necesidad de ser aceptado), por considerar que no está suficientemente capacitado (escasa estimación de sí mismo), porque representa mayor responsabilidad (dependencia) y

Capítulo II. Marco contextual del conflicto

porque tal vez termine siendo el único que trabaja (desconfianza). Seguramente a esto se debe la escasez de liderazgos auténticos, democráticos, participativos.

A veces se busca el liderazgo formal porque da estatus y esto satisface la búsqueda de prestigio y reconocimiento.

Cuando obtiene el liderazgo, el antiguo súbdito se muestra autoritario; surge su deseo de poder más que de logro.

El trabajador sometido a la autoridad y a la fuerza del directivo interioriza el papel de la autoridad e inconscientemente se dispone a repetirlo.

En una actitud ambivalente porque rechaza la autocracia aunque se somete a ella. Pero cuando tiene oportunidad él mismo ejerce ese estilo directivo, ya sea en su familia, como profesor, o en los sindicatos o en la empresa. No hay más que ver la prepotencia típica y clásica de la judiciales, de los soldados del ejército y de muchos funcionarios que no son capaces de asimilar el hecho de sentirse con un poco de autoridad; oscuros y rancios complejos se apoderan de ellos.

B) Sus motivaciones laborales

Las necesidades son los motores de la conducta, son los dinamismos que mueven al individuo a buscar su satisfacción. Una necesidad satisfecha ya no es una motivadora y cuando las expectativas se logran lo que se desea son escasas, pierde fuerza motivadora esa necesidad.

Se ha visto que se pueden encontrar sustitutos para la satisfacción de las necesidades. De tal forma que la intensidad de la motivación de una persona para actuar depende de la fuerza con que cree que puede alcanzar lo que desea o necesita y de la intensidad del deseo.

Capítulo II. Marco contextual del conflicto

Otra variable capaz de desmotivar es la desproporción entre el esfuerzo realizado y los logros obtenidos.

Estas consideraciones son premisas importantes para explicarnos por qué el mexicano se siente desmotivado para el trabajo. Inventan frases como “la ociosidad es la madre de una vida padre”; “el trabajo es tan malo que pagan por hacerlo”; “los listos viven de los tontos y los tontos de su trabajo”; “el trabajo honrado hace al hombre jorobado”; “el trabajo embrutece” (en parodia el refrán castellano: “El trabajo ennoblece”). Por eso, al mexicano se le ha representado durmiendo bajo un gran sombrero.

Lo que sucede en realidad es que sus expectativas de obtener logros, reconocimiento y autoestima son escasas, su sentimiento de minusvalía le hace suponer que difícilmente puede lograr algo, y menos por sí solo. Preferiría unirse a otros pero como desconfía de sí y de los demás, no se arriesga; es camino más seguro es buscar una mejoría económica que le lleve a subir en la escala social y poder ser importante a través de sus bienes materiales o de sus conquistas amorosas. De ahí su actitud fanfarrona.

Encuestas realizadas por el doctor Rogelio Díaz Guerrero demuestran que a la mayoría (68%) les gusta su trabajo. El Centro de Estudios Educativos antes citado encontró en 1982 que 83% de las personas se encontraban entre bastante y muy orgullosos de su trabajo. El problema en general no es, pues, el trabajo en sí, sino las relaciones humanas y las actitudes de las personas.

Abraham Maslow, teórico de la corriente humanista de la conducta humana, nos dice que de acuerdo con la intensidad de la necesidad, el hombre pugnaría para encontrar satisfacción en el orden siguiente:

Necesidades fisiológicas

Necesidades de seguridad

Capítulo II. Marco contextual del conflicto

Necesidades sociales

Necesidades de estima, reconocimiento y autoestima

Necesidades de autorrealización (producción, creatividad)

Mientras una necesidad de orden primario no esté satisfecha, no se buscará satisfacer la de orden superior.

En rigor de términos, las necesidades nunca están plenamente satisfechas ya que se presentan en forma recurrente. Sin embargo, uno debe sentir que han sido satisfechas y que podrán seguir siéndolo.

Si consideramos que muchos de nuestros compatriotas tienen fuertes carencias en su alimentación, es comprensible que poco les importe su seguridad, el amor, la dignidad o su propia estima. Particularmente se observa esto entre el personal de salario mínimo o inferior.

En otros niveles donde los salarios y las prestaciones ofrecen además seguridad física y estabilidad económica encontramos al personal con demasiada necesidad de contacto social y búsqueda continua de relaciones interpersonales. Son muy dados a festejos y a la comunicación excesiva.

Cabe señalar en este renglón una variante de la teoría de Maslow: el llamado modelo E-R-G, que establece tres tipos de necesidades: Las de existencia (E, Existence en inglés), las de relación (R, Relation en inglés), y las de crecimiento (G, Growth en inglés); cuando alguna de ellas no logra ser satisfecha se exagera la satisfacción de la necesidad inferior.

En este caso en mexicano, al no poder satisfacer sus necesidades de crecimiento que incluye la autoestima, sobrevalúa las de relación o necesidades sociales: si al menos alguien lo escucha es porque es digno de ser escuchado, además puede liberar su angustia por medio del verbalismo.

En tales circunstancias, ¿quién se preocupa por ser creativo, por llegar a la cima de la pirámide y obtener logros significativos que le ayuden a crecer y a desarrollarse y contribuyan a su vez a la estimación de sí mismo? Sólo un pequeño sector parece motivado a obtenerlos; son los mexicanos de este sector quienes mejor han contribuido al desarrollo social y al progreso del país.

Las necesidades primarias son conscientes, las secundarias, a menudo inconscientes; y se cae en la falacia de creer que la única vía para satisfacerlas es el dinero.

Cuando en su relación con la empresa los sindicatos abogan por sus representados, siempre exigen mayores sueldos, más prestaciones, reducción de actividades y hasta de responsabilidades. Están mucho muy lejos de la necesidad sinergia “sindicato-consejo administrativo” de la empresa.

Manifiestan creer que el único recurso para satisfacer sus necesidades, inclusive la de estima-autoestima y autorrealización, es a través del dinero; por cierto muy difícil de obtener y retener en una época de inflación y con patrones de conducta consumistas. El resultado no puede ser más que una insatisfacción generalizada.

Por otra parte la satisfacción completa difícilmente la puede alcanzar una persona dependiente, insegura de sí misma, que por ello no se ha puesto a prueba y no sabe de lo que es capaz, no cómo puede obtener reconocimiento y mejorar el concepto que tiene de sí misma; mucho menos enfrentar nuevos retos o crear grandes empresas. Prefiere atenerse al viejo refrán de que “más vale malo por conocido que bueno por conocer”.

De trabajo, requiere más disciplina, precisión y esfuerzo.

Capítulo III. Marco Teórico Referencial

La Facultad de Filosofía y Letras se fundó en 1924, dividida en cuatro carreras: Filosofía, Letras, Ciencias Históricas y Ciencias. Desde entonces su evolución ha sido constante: algunas carreras se separaron para constituirse en facultades independientes, otras se incorporaron como Geografía, Pedagogía, Arte dramático y Bibliotecología.

En 1970 los estudios de posgrado fueron agrupados en la División de Estudios Superiores y en 1972 se estableció la División del Sistema de Universidad Abierta. Hoy en día la Facultad ofrece un total de trece carreras a nivel licenciatura en el sistema escolarizado y seis en sistema abierto, trece maestrías y doce doctorados.

3.1. Excelencia Académica. Entre los profesores de la Facultad de Filosofía y Letras han figurado siempre personas eminentes, no sólo en la vida universitaria sino en la vida nacional. Los 29 profesores de la Facultad que han recibido el Premio Universidad Nacional son tan conocidos fuera de la Universidad como entre sus colegas. Cinco han sido nombrados doctores *honoris causa* por universidades nacionales e internacionales. En 1991, cuatro profesores fueron distinguidos con premios nacionales y otros cuatro recibieron premios nacionales e internacionales.

3.2. Docencia e Investigación. La Facultad cuenta con el Centro de Apoyo a la Docencia y el Centro de Apoyo a la Investigación que son los encargados de la superación académica, organizan cursos de actualización y promueven programas de becas con el fin de asegurar la calidad de la vida académica. Sus esfuerzos son completados por un extenso programa de actividades organizadas por el Centro de Educación Continua.

3.3. Estudios de Posgrado. La Facultad de Filosofía y Letras en los últimos años ha fortalecido los estudios de maestría y sobre todo los de doctorado. No sólo se han introducido nuevas disciplinas (Literatura Comparativa, Historia de las Ciencias, Estudios Mesoamericanos, etc.) sino una nueva modalidad de enseñanza-

Capítulo III. Marco Teórico Referencial

investigación: los doctorados por tutoría. Actualmente hay cerca de 500 doctorandos realizando investigaciones en la División de Estudios de Posgrado.

3.4. Intercambio Académico. Constantemente hay eminentes invitados procedentes de universidades nacionales e internacionales impartiendo cursos, dictando conferencias o participando en coloquios, mesas redondas o *simposio* en la Facultad. El número de becarios, tanto de profesores como de estudiantes, que realizan estudios en el extranjero es del mismo orden que el número de estudiantes extranjeros que la Facultad recibe.

3.5. Apoyos Extracurriculares. Aunados a los cursos de Educación Continua hay una serie de cátedras especiales y extraordinarias que permiten que los miembros de la comunidad tengan contacto con profesores eminentes, dentro de la Facultad y en otras facultades y escuelas.

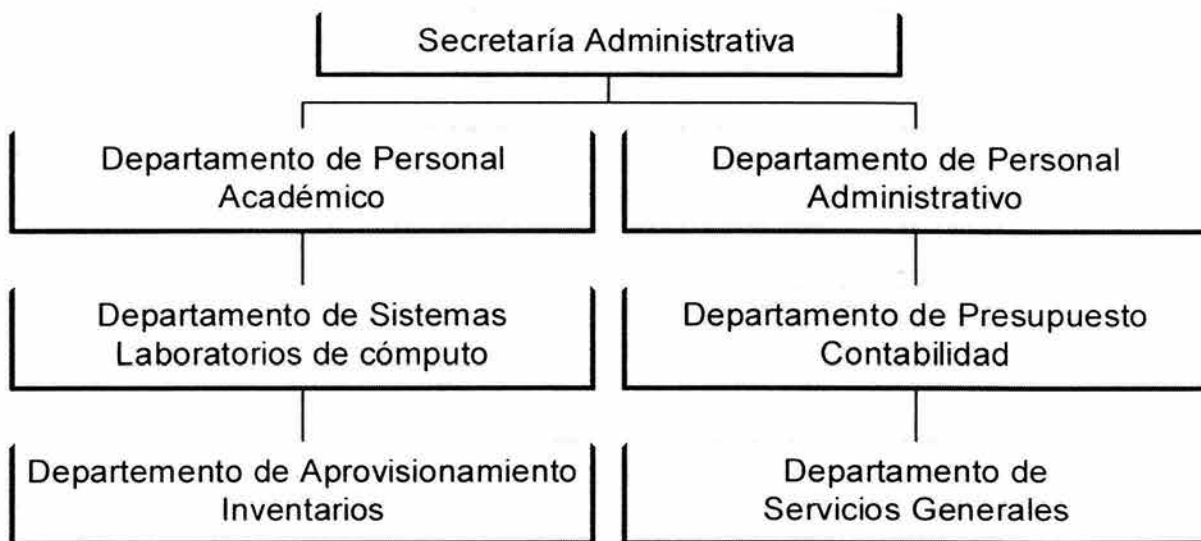
3.6. Instalaciones y Servicios. La Facultad cuenta con la Biblioteca Samuel Ramos, que ofrece préstamo en sala y a domicilio. Hay servicio de fotocopiado, un centro de cómputo y la librería Mascarones. Se cuenta con servicio de cafetería. Algunos colegios cuentan con instalaciones propias de su especialidad (mapoteca, huerta, bibliotecas especializadas, teatros, etc.).

3.7. Actividades Culturales y Deportivas. Destacan las obras de teatro que se montan con regularidad, presentaciones de libros de creación (narrativa, poesía, ensayo, etc.) y las conferencias y debates. La participación de los estudiantes de la Facultad en eventos deportivos ha sido menor, pero sí hay equipos representativos en varias disciplinas.

3.8. Ubicación. La Facultad de Filosofía y Letras y la Torre de Humanidades 1 así como los demás edificios que abrigan están ubicados a un costado de la Biblioteca Central de la UNAM, al lado norte del campo universitario y separadas por la Avenida Insurgentes.

Para efectos de la presente investigación nos vamos a referir únicamente a la Secretaría Administrativa como área encargada de tratar todo lo relacionado a la administración de los recursos asignados a la Facultad de Filosofía y Letras haciendo énfasis en los recursos humanos dado que dentro de sus funciones está el negociar toda clase de conflictos que se suscitan en la Dependencia.

3.9. Secretaría Administrativa



3.9.1 Misión

Proporcionar con oportunidad eficiencia y calidad, los servicios fundamentales que se requieren para el pleno desarrollo de las actividades sustantivas de esta facultad, así como garantizar el cumplimiento de la legislación universitaria.

3.9.2 Funciones principales

3.9.2.1. Establece mecanismos de coordinación y comunicación para la adecuada administración de los recursos asignados.

Capítulo III. Marco Teórico Referencial

3.9.2.2. Vigila el cumplimiento de normas y procedimientos establecidos en la legislación universitaria y contratos colectivos de trabajo vigentes.

3.9.2.3. Aplica las disposiciones establecidas en la legislación universitaria, el estatuto de personal académico de la UNAM y los procedimientos de la administración central de la UNAM así como el desahogo de los acuerdos y resoluciones del consejo técnico y de los comités académicos de la facultad, relacionados con los movimientos de personal académico.

3.9.2.4. Realiza los movimientos de contratación de personal académico según su nombramiento.

3.9.2.5. Lleva a cabo de manera periódica la conciliación de la plantilla de personal académico con las direcciones generales de presupuesto universitario y personal.

3.9.2.6. Aplica y vigila el cumplimiento del contrato colectivo de trabajo para el personal administrativo de base.

3.9.2.7. Elabora los movimientos del personal administrativo, conforme a los procedimientos de autorización y efectos para su procedencia ante la dirección general de personal.

3.9.2.8. Supervisa el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos establecidos para el trámite de pago al personal administrativo por tiempo extraordinario, prima dominical, días festivos, descanso obligatorio, servicio de guardería particular entre otros.

3.9.2.9. Aplica los recursos financieros de la facultad, vigila el debido cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos de carácter presupuestal, contable y financiero, así como las políticas específicas.

Capítulo III. Marco Teórico Referencial

3.9.2.10. Coordina, supervisa y mantiene actualizado el registro de las operaciones contables, financieras y presupuestales de acuerdo a las partidas autorizadas del presupuesto anual y a la normatividad y la legislación fiscal vigentes.

3.9.2.11. Administra los recursos financieros asignados a los diferentes programas de investigación, así como de proyectos establecidos para la superación académica. (PAPIIT, PAPIME, CONACYT, etcétera).

3.9.2.12. Realiza la contratación, adquisición, almacenamiento y suministro de bienes muebles, artículos de consumo y servicios requeridos para el desempeño de las actividades de la facultad.

3.9.2.13. Aplica correctamente las disposiciones legales y contractuales en materia de compras y otorgamiento de servicios.

3.9.2.14. Desarrolla los programas y sistemas computarizados para apoyar las funciones de docencia, investigación y difusión de la cultura que lleva a cabo la facultad.

3.9.2.15. Organiza, supervisa y atiende técnica y operativamente los requerimientos de los usuarios de equipos de cómputo para garantizar la continuidad en la operación diaria de las diversas áreas de actividad académica y de trabajo administrativo de la facultad.

3.9.2.16. Respalda en medios magnéticos a su cargo, las bases de datos necesarias e indispensables de la dependencia para su seguridad y protección, y en su caso la información fuente de los programas adquiridos o con licencia de uso.

3.9.2.17. Proporciona los servicios, cursos y actividades técnicas de los laboratorios de cómputo, con base en las prioridades de la comunidad académica y estudiantil de la Facultad.

Capítulo III. Marco Teórico Referencial

3.9.3 Recursos Asignados

3.9.3.1 Personal Académico.

Nivel	Número	Total	Nombramiento	Número	Total
Doctorado	500		Profesor Carrera	238	
Maestría	319		Profesor de Asignatura	1023	
Licenciatura	446		Técnicos académicos	42	
Especialistas	60		Ayudantes	22	
Total		1325	Total		1325

3.9.3.2 Personal administrativo

Categoría	Número	Porcentaje
1. Auxiliar de intendencia	135	45.0%
2. Administrativo	90	30.0%
3. Bibliotecario	60	20.0%
4. Técnico	15	05.0%
Total	300	100.0%

3.9.3.3 Capacidad instalada

Espacios	Cantidad	Espacios	Cantidad
Auditorio	1	Sala de profesores	1
Aula teatro	1	Laboratorio de cómputo	9
Biblioteca	1	Librería	1
Cubículo para asesoría	5	Cubículos para profesores	69
Sala de conferencias	3	Ludoteca	1
Sala de danza	1	Sala de canto	1

Capítulo III. Marco Teórico Referencial

Sala de proyección	1	Cubículos para asesoría	1
Sala de videoconferencia	1	Comedor para trabajadores	2
Salón de producción	1	Sala de ensayo teatral	1
Salones	110	Cafetería	1
Teatros	4	Cubículos alumnos	6

3.9.3.4 Equipo de Computó.

Equipo	Cantidad
Alto impacto	8
Computadoras	660
Impresoras láser matriz de punto	6
Inyección de tinta	35
Servidores para red	11

3.9.3.5 Equipo audiovisual

Equipo	Cantidad
Amplificadores	3
Cámaras de video	5
Cañones de proyección	9
Circuito cerrado de televisión.	1
Consolas de audio	3
Equipo de edición	1
Grabadoras	15
Micrófonos inalámbricos	7
Monitores	15
Pantallas de proyección	13

Capítulo III. Marco Teórico Referencial

Proyectores de cuerpos opacos	2
Proyectores de transparencias	22
Retroproyectores	17
Videocasseteras	24

3.9.4 Resultados en números

3.9.4.1 Personal académico

1. Se regularizaron 314 movimientos del Personal Académico de un total de 900, algunos de ellos que datan de 1982.
2. Del Banco de Horas, se recuperaron 207, gracias a la política de sensibilización del Personal Académico, especialmente de Carrera.
3. Regularización de pago a 41 académicos que habían cobrado a través de únicos pagos ó que aún no cobraban.
4. Se realizó el análisis del banco de horas de la Facultad para los semestres 2002-1 y 2002-2
5. Existe un avance del 60% en el proceso de actualización y sistematización de los movimientos del Personal Académico a través de la implantación del Sistema Integral de Personal (SIP).
6. Se elaboró la base de datos de los expedientes del personal de la dependencia

3.9.4.2 Personal Administrativo

1. Se llevó a cabo el censo de detección de necesidades de capacitación para 176 trabajadores.
2. Se efectuó la conciliación de la plantilla de Personal Administrativo de Base.

Capítulo III. Marco Teórico Referencial

3. Se evaluaron a 608 trabajadores que participaron en el Programa de Complemento al salario por Calidad y Eficiencia.
4. Se evaluaron a 106 trabajadores administrativos de confianza que participan en
5. el Programa de Estímulos al Desempeño.
6. Se tramitó el pago de tiempo extraordinario a 126 trabajadores administrativos de base.
7. Se llevó a cabo la entrega de 919 prendas al personal (ropa de trabajo)
8. Se registraron y reportaron para los descuentos correspondientes, 438 días por inasistencias del personal.

3.9.4.3 Contabilidad y presupuesto.

1. Se Realizó el Proyecto de Presupuesto, de acuerdo a objetivos derivados de las funciones sustantivas que realiza esta Entidad Académica
2. Se implantó el Sistema Integral de Administración Financiera (SIAF), para el control del Presupuesto, Contabilidad y Proyectos Académicos.
3. Se atendieron 8 observaciones de Auditoría de 11, quedando pendiente 3.
4. Se realizaron 64 pagos a Personal Académico por honorarios.
5. Se realizaron 92 pagos por concepto de prácticas escolares.
6. Se regularizaron 26 pagos pendientes de cursos de Educación Continua, cuyo retraso observaba cerca de 4 años

9.7 Aprovisionamiento e inventarios.

1. Después de 15 años, se inicio la conciliación del activo fijo de la dependencia que observa un avance de un 40%.

Capítulo III. Marco Teórico Referencial

2. Se atendieron 15,000 solicitudes de equipo audiovisual para diversos eventos académicos.

3. Se produjeron 450,000 fotocopias para apoyo a actividades académicas.

4. Se atendieron 230 solicitudes de impresión

5. Se realizaron compras de 82 bienes (29 computadoras, 15 impresoras, 1 servidor, 3 videoproyectores, 2 escáner, 3 pantallas de tripie, 6 videocassetas, 10 radio grabadoras, 4 video discos, 1 mezcladora de audio y 2 micrófonos inalámbricos).

9.9 Servicios generales

1. Se realizó la dignificación de los sanitarios de la planta baja de la Torre I de Humanidades

2. Se habilitaron 3 buzones de quejas y sugerencias en la zona de aulas de la Facultad.

3. En aulas, teatros y salas de actos se instalaron 80 carteles relativos a la campaña de prevención y orientación a la comunidad de la Facultad.

4. Se remodeló el Teatro (TH) ubicado en la planta baja de la Torre I de Humanidades.

5. Se llevó a cabo la fumigación y desratización de la Biblioteca "Samuel Ramos", primera y segunda sección, de los teatros Fernando Wagner, Enrique Ruelas, Rodolfo Usigli, Justo Sierra, Comedor de Trabajadores, secretaria de Extensión Académica y área de Lockers.

6. Se prestaron 482 servicios para la realización de exámenes de grado (365 de Licenciatura y 117 de Posgrado)

Capítulo III. Marco Teórico Referencial

7. Se prestaron 692 servicios de apoyo para la realización de diversos eventos académicos.

9.10 Sistemas y laboratorios de cómputo.

1. Se amplió la red informática de 624 a 660 equipos de la Facultad, que abarca todas sus áreas, especialmente los cubículos donde se desarrollan funciones académicas.

2. Se estableció un control de la Infraestructura de equipo de cómputo de la cual se carecía.

3. Se llevó a cabo el diagnóstico para la formulación e identificación de la infraestructura de red (datos).

4. Se elaboró una base de datos, para el control del activo fijo de la dependencia.

Se atendieron 11300 usuarios en las aulas de cómputo.

5. Finalmente, en este periodo se impartieron 15 cursos, atendiendo a 225 estudiantes.

2.10. Diagnóstico 2003

1. Laxitud en la aplicación de la Normatividad Universitarias.

2. Existencia de usos y costumbres que afectan las actividades Académicas de la Facultad.

3. Rezago significativo en la tramitación de movimientos de Personal académico y Administrativo.

4. Inexistencia de controles de Presupuesto y Contabilidad y Proyectos Académicos.

Capítulo III. Marco Teórico Referencial

5. No observancia de la Normatividad en materia de adquisiciones y contrataciones de servicios.
6. Espacios en condiciones no adecuadas para el desarrollo de las actividades académicas.
7. Dispendio de recursos naturales.
8. Limitado desarrollo de sistemas y programas para apoyo de las actividades académicas.
- 9. Desarrollo de actividades sin apego a planes y programas de trabajo.**
- 10. Carencia de actitud de servicio del personal.**
11. Ubicación física de la Facultad.
12. Presencia de personas ajenas a la Comunidad Universitaria

2.11 Estrategias

1. Aplicación de la Normatividad en materia de contrataciones de personal Académico y Administrativo.
2. Implantación de Programas Institucionales para el ejercicio y control de los recursos financieros.
3. Cumplimiento de las disposiciones normativas en materia de adquisiciones.
4. Formulación y aplicación de un programa integral para los servicios de intendencia y vigilancia.
5. Elaboración y aplicación de mecanismos de racionalización y optimización de recursos materiales.
6. Establecimiento de un programa para el desarrollo de sistemas orientado al quehacer académico.
7. Aplicación de la detección de necesidades de capacitación del Personal Administrativo.
8. Establecimiento de una Filosofía de Servicio al Personal Administrativo.

4.1 Importancia de la investigación

Los aspectos negativos de un conflicto, dentro de nuestra organización, atentan directamente sobre la productividad. Cuando las diferencias entre los intereses de los funcionarios y empleados se hacen incontrolables, el resultado suele ser catastrófico para la organización. Incluso los conflictos más insignificantes interfieren seriamente en la dotación o producción de algún servicio que se requiere.

Pero los conflictos tienen sus aspectos positivos. Cuando surge un conflicto a causa de dos puntos de vista diferentes, puede aprovecharse para aclarar un posible problema. Es por todo esto que deben dejarse de lado el apasionamiento, la ansiedad y otros sentimientos ocultos. Por lo tanto, un conflicto puede ser realmente el origen de un pensamiento más crítico y de nuevas ideas. Un conflicto puede reunir a los oponentes sobre la base de intereses comunes.

Constantemente el empleado evalúa las situaciones y conflictos a los que se enfrenta y paralela o subsecuentemente a su identificación como amenazantes o desbordantes de sus capacidades individuales que posee para afrontarlos adecuadamente; Además, suele presentarse una respuesta estresante como el incremento de la ansiedad, angustia, presión, competencia, habilidades, hábitos; por otro lado, se pone de manifiesto su interacción entre los miembros del equipo o grupos de trabajo (formales e informales) en los que participa y el impacto que tiene sus acciones a nivel organizacional.

4.2 Justificación de la investigación

Cada empleado resuelve sus conflictos en función al significado que tenga la situación, las estrategias de afrontamiento con que cuente, sus experiencias, conocimientos, sensaciones experimentadas en circunstancias parecidas y por supuesto de la autorregulación que ejerza de sus emociones y reacciones fisiológicas desregularizadas por percibir una falta de conflicto.

Regularmente el empleado se apoya (aún sin conocerlas) en técnicas cognoscitivo conductuales que apoyadas con la retroalimentación, permiten cambiar el significado de la situación en conflicto, identificar con mayor objetividad la participación del individuo, su posibilidad de manejo, haciendo uso de un adecuado lenguaje emocional y manejo de sus emociones, identificando el impacto de su experiencia con el significado y manejo de la situación conflictiva, ejercer una oportuna y eficaz autorregulación psicofisiológica del impacto dañino del estrés generado antes, durante y después del conflicto o negociación, facilitando el manejo del conflicto de una forma racional y no emocional.

Así mismo, se apoyarán en las técnicas organizacionales y de integración grupal, dirigidas al manejo del conflicto, en la identificación objetiva y de reto del mismo, la responsabilidad que se tiene del mismo, el manejo de la ansiedad generada durante los silencios necesarios y/o exigidos, durante el conflicto, reconocimiento de las emociones implicadas en el mismo y de su manejo racional como tal.

4.3 Planteamiento del problema de investigación.

Una de las formas en que actuaban las autoridades anteriores es que se borraban las evidencias del conflicto o se evadían con el propósito de que otras autoridades en otro momento las resolvieran sobre todo en aquellos problemas que eran considerados como temas tabúes y malsanos (**accidentes, ausentismo, comunicación, motivación, permanencia o rotación, productividad, robo o sustracción, satisfacción en el trabajo**), que debían esconderse frente a la comunidad o reprimirse. Esto era muy comprensible puesto que los conflictos constituían muchas veces el único factor de eficacia con el que se contaba para la evaluación del trabajo de un funcionario.

Actualmente, es evidente que los conflictos pueden interpretarse como una situación de aprendizaje que permite examinar la forma en la que pueden prevenirse o minimizarse.

Para el caso de la Secretaría Administrativa (área encargada de aplicar las políticas laborales) podemos señalar que actualmente utiliza la información de forma estratégica con el propósito de consolidar la imagen de la dependencia ante los empleados aplicando métodos y procedimientos acordes a las características de los empleados administrativos.

Al manejar los conflictos, la Secretaría está obligada a abordar los problemas existentes que impactan al clima de trabajo que reina en el interior de la institución.

Para ello, se ha orientado a definir y evaluar los papeles de los comportamientos interpersonales de los empleados donde sus actitudes manifiestan sus principales manifestaciones de acuerdo o desacuerdo con el clima organizacional. Es evidente, que cuando los papeles están mal definidos o son ambiguos, los riesgos de conflictos personales, interpersonales y organizacionales son excesivamente grandes y, como el ser humano no puede soportar estar en estado de inseguridad, entonces buscará controlar, estructurar y negociar para que el clima laboral le favorezca.

Por último, cuando un empleado no sabe qué tiene que hacer, con quién tiene que intervenir y cómo debe intervenir, entonces sufre una incertidumbre. Que se traduce en la ambigüedad de los papeles que debe desempeñar.

4.3.1 Preguntas de investigación

¿Los empleados adquirirán las destrezas necesarias para negociar y superar las diferencias en ambientes de trabajo, enfocando la energía en la resolución de los problemas?

¿La utilización del Método Harvard y sus resultados se traducirán en una mejor disposición de los empleados en su trabajo cotidiano?

4.4 Objetivos Generales.

Mejorar la disposición de los directivos y empleados en materia de negociación, comunicación, toma de decisiones y solución de problemas, compartiendo con ellos el marco analítico y las herramientas de la negociación sobre la base de intereses, desarrollados en el Proyecto de Negociación de la Universidad de Harvard.

4.5 Variables.

Los parámetros deseables de rendimiento en el puesto se pueden definir por tres características generales: los criterios deben ser apropiados, estables y prácticos. Los criterios deben ser relevantes y representativos del puesto. Deben tener continuidad en el tiempo o en las diferentes situaciones. Por último, no deben ser demasiado costosos o difíciles de medir. Otros autores piensan que son importantes cuestiones diferentes; por ejemplo, el momento cuando se toman las mediciones del criterio (después de un mes en el trabajo, seis meses, etc.), el tipo de medida de criterio tomado (rendimiento, errores, accidentes) y el nivel de rendimiento elegido para representar el éxito o fracaso en el puesto (los estudiantes universitarios deben rendir a un nivel -suficiente- para titularse). Los criterios a menudo se escogen por su historia o precedentes; por desgracia, en ocasiones los criterios se escogen sólo porque son convenientes o están disponibles.

Los criterios de desempeño en el puesto pueden ser objetivos o subjetivos. Los criterios *objetivos* se toman de los registros de la organización (nómina o plantilla)

y supuestamente no incluyen ninguna evaluación subjetiva. Los *criterios subjetivos* son evaluaciones de juicio del rendimiento de una persona (como el que pueda proporcionar un supervisor). Aunque los criterios objetivos podrían no incluir ninguna opinión subjetiva, se les debe aplicar algún grado de evaluación para darles significado. Saber sólo que un empleado produjo 18 unidades al día no es informativo; esta producción debe compararse con lo que otros trabajadores producen. Si la media es 10 unidades al día, 18 unidades representan un "buen" rendimiento. Si la media es 25 unidades al día, 18 unidades no es bueno.

Las variables son uno de los objetos de estudio de la investigación científico-social. El término "variable" se refiere a "todo rasgo, cualidad o característica cuya magnitud puede variar en los casos individuales". El estudio de las variables, por lo tanto, es una de las formas a través de las cuáles el investigador trata de conocer el comportamiento de individuos, grupos, organizaciones, etcétera.

Para entender de manera integral nuestra propuesta fue necesario abordar los conflictos más comunes que se presentan en nuestra dependencia y una vez identificados los podemos relacionar con otras variables dependientes se definen como la respuesta que es afectada por una variable independiente.

4.5.1 Estas variables son:

a) Accidentes de trabajo. Los accidentes son en ocasiones utilizados como criterio de rendimiento en el puesto, aunque tienen varias limitaciones. Primero, los accidentes se utilizan como medida principalmente para los puestos de operarios (aunque los empleados administrativos puedan sufrir lesiones en el trabajo, la frecuencia de esos accidentes es pequeña). Así, los accidentes son una medida del rendimiento en el puesto sólo para una muestra limitada de empleados. Segundo, los accidentes son difíciles de prever y han poca estabilidad o uniformidad en su frecuencia entre los individuos (Senders y Moray 1991). Tercero, los accidentes se pueden medir de muchas maneras: número de

accidentes por horas trabajadas, kilómetros conducidos, viajes realizados, etc. Se pueden obtener diversas conclusiones dependiendo de cómo se calculen las estadísticas de accidentes. Los empresarios no quieren contratar a personas que, por cualquier razón, tendrán accidentes relacionados con el trabajo. Pero en el resultado final del rendimiento en el puesto, los accidentes no se utilizan como criterio tan a menudo como la producción, la rotación o el ausentismo.

b) Ausentismo. La ausencia en el trabajo, como la rotación, es un indicativo de la estabilidad de los empleados. Aunque es bueno para las organizaciones algún grado de rotación de los empleados, el ausentismo siempre ha tenido consecuencias negativas. Rhodes y Steers (1990) y Martocchio y Harrison (1993) revisaron muchos estudios de por qué las personas se ausentaban del trabajo. El ausentismo parece ser producto de muchos factores, incluyendo conflictos familiares, sentimientos de insatisfacción laboral, consumo de drogas y alcohol y la personalidad. Sin embargo, como observó Johns, (1994), es probable que los empleados se auto justifiquen para explicar sus ausencias. Por ejemplo, ausentarse del trabajo para cuidar a un niño enfermo es más aceptado por la sociedad, que reconocer una conducta irregular, como el consumo de drogas. Como, consecuencia, la dependencia de informes internos de por qué los empleados se ausentan puede ser muy imprecisa.

El ausentismo es un grave problema en la industria; Cuesta a los empresarios miles de millones de dólares cada año en disminución de eficiencia y aumento de pagos de prestaciones sociales (por ejemplo, bajas por enfermedad) y costos salariales. El ausentismo tiene causas sociales, individuales y organizacionales y afecta a individuos, empresas e incluso a sociedades industriales completas.

c) Comunicación. La comunicación es una interrelación establecida a través de las palabras; Escritas orales o a través d medios similares; es el intercambio de información, y si por esta entendemos” aquello que comunicamos “ entonces la sustancia que vitaliza y da razón de ser a la comunicación es la información.

Cuando hablamos de coordinación mencionamos que, para lograr una coordinación horizontal efectiva, es necesario tener una buena comunicación entre los ejecutivos de un mismo nivel, así como controlar dicha comunicación por medio de juntas.

Digamos que lo que la comunicación hace para las organizaciones se asemeja a lo que la corriente sanguínea aporta oxígeno a todas las células del cuerpo. ¹

d) Motivación. La motivación son las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia las metas. Debido a que los motivos de trabajo específicos de los empleados afectan la productividad, una de las tareas de los gerentes estriba en canalizar de manera efectiva la motivación del empleado hacia el logro de las metas de la organización. ²

La motivación es más que nada una herramienta que ayuda al ser humano a impulsarse a realizar una acción, y esta es muy importante ya que una empresa esta conformada por seres humanos y todos ellos deben estar motivados para realizar adecuadamente sus actividades.

La motivación es contradictoria en el aspecto de que no todas las personas son iguales y no lo que motiva a "A" va a motivar a "B", por lo cual hay que ser muy cuidadosos cuando una empresa va a formular un plan motivacional ya que el resultado esperado puede ser el no esperado.

El proceso básico de la motivación ³ se refiere a necesidades que al ser humano son indispensables satisfacerlas ya que al no satisfacerlas crean tensiones y

¹ Salvador Mercado H. "Administración Aplicada, Teoría y Práctica, Segunda Parte. Editorial Limusa, 2ª. Reimpresión. México, 1993. Pagina 737

² Adaptado de Thomson Corporation's Annual Report, Paris, 1996; Toor M. "Thomson Bids for Sony Status", Marketing, 5 de Septiembre de 1991, pp. 2-3.

³ Op. cid.

frustraciones, pero las personas que en verdad quieren sobresalir y seguir adelante tratan de ponerle empeño y lograr las metas que se propongan esto sobre la base de: Algo que los motiva, ya sea (su familia, la recompensa que recibirán, o por superación y logro propios).

e) Negociación. La negociación es el proceso en que dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de ponerse de acuerdo en el porcentaje o tasa de intercambio para ellos. En el caso del conflicto, se negocia la cesión de un porcentaje de los intereses en pugna, más o menos equivalente en valor, esfuerzo o sacrificio para ambas partes.

La negociación permea el conflicto y permite que se resuelva de una manera conciliadora para ambas partes, que deberán quedar lo más satisfechas posible con el resultado.

f) Permanencia o rotación. La permanencia en el puesto es un criterio muy popular en la investigación de la psicología I/O. La rotación tiene un atractivo teórico (por ejemplo, Hom y Griffeth, 1995) y también una consecuencia práctica. Los empresarios quieren contratar a personas que permanecerán en la empresa. Por razones obviamente prácticas, los empresarios no quieren contratar a trabajadores que cambien de empresa muy a menudo. Los costos de reclutamiento, selección y capacitación de las nuevas contrataciones pueden ser en extremos altos. La rotación tal vez es el criterio no relacionado con el rendimiento utilizado con mayor frecuencia en la literatura psicológica. Es un criterio útil y valioso porque mide la estabilidad en el empleo.

Campion (1991) sugirió que deben considerarse muchos factores en la medición de la rotación. Uno es la *voluntariedad* (si se despidió al empleado, si renunció para conseguir otro puesto con mejores oportunidades de promoción o si renunció debido a la insatisfacción con un supervisor). Otro factor es la *funcionalidad* (si el empleado estaba rindiendo de manera eficiente o ineficiente en el puesto).

Williams y Livingstone (1994) realizaron una meta análisis de los estudios que examinaban la relación entre la rotación y el rendimiento y llegaron a la conclusión de que quienes rindieron de forma mediocre, tenían más probabilidades de renunciar de manera voluntaria a sus trabajos que quienes tenían un buen rendimiento.

g) Productividad. La productividad es una medida de la eficiencia económica. El nivel de productividad en un país, industria o empresa está determinado principalmente por el conjunto de factores siguientes: tierra, materias primas, infraestructura y maquinaria; educación y habilidades de la fuerza de trabajo; tecnología; métodos de organizar la producción; energía y capacidad de emprender de gerentes y trabajadores, y una variedad de factores sociales, psicológicos y culturales que condicionan las actitudes y el comportamiento económico. Estas variables interactúan y se condicionan mutuamente. En el largo plazo, los factores más relevantes para explicar la productividad son el cambio tecnológico y la acumulación de capital.

Productividad es un término muy popular y a la vez con frecuencia mal usado. En tratados sobre productividad las definiciones son notoriamente afines. La definición clásica dice: productividad es el resultado de la relación entre insumos y productos.

h) Robo o sustracción. El robo por parte de los empleados es un gran problema para las organizaciones, con unas pérdidas anuales estimadas de 200 mil millones de dólares para el año 2000 (Greenberg y Scott, 1996). Hollinger y Clark (1983) entregaron un cuestionario anónimo a los empleados de tres tipos de organizaciones sobre el robo. Los porcentajes de empleados que admitieron robar a sus empresarios fue del 42% en comercios, el 32% en hospitales y el 26% en fábricas. Por tanto, el robo por parte de los empleados es un serio y grave problema. Desde la perspectiva de la psicología I/O, la meta es contratar personas que no quieran nunca robar a la empresa, al igual que es deseable

contratar a personas que tengan pocas probabilidades de tener accidentes el problema con el robo como criterio es que sabemos muy poco sobre la identidad de empleados que roban. Hollinger y Clark basaron los resultados de su encuesta e respuestas anónimas. Más aún, esas respuestas provenían de personas que estaban dispuestas a admitir que robaban a la empresa. Los empleados que estaban robando pero que decidieron no responder a la encuesta o los que no admitieron que robaban no fueron incluidos en los resultados de los robos. Greenberg y Scott (1996) afirmaron que algunos empleados recurrían al robo como medio para compensar las injusticias que percibían en el trato de los patrones para con ellos.

Una desventaja de la utilización del robo como criterio del rendimiento en el puesto es que sólo un pequeño porcentaje de empleados es sorprendido robando. La existencia de los robos a menudo tiene que deducirse a partir de los cálculos de pérdidas en los inventarios de suministros y productos de las empresas. Además, muchas empresas no divulgan información alguna sobre los robos a personas externas a la empresa.

i) Satisfacción en el trabajo. Satisfacción laboral. La satisfacción laboral es el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo. Debido a que el trabajo es una de nuestras actividades principales, los psicólogos I/O siempre se han interesado en la satisfacción laboral. La manera cómo se sienten los empleados con su trabajo es muy variable. Hace cien años las condiciones de trabajo eran, según nuestros estándares actuales, inaceptables. El trabajo se desarrollaba a menudo en condiciones nada seguras, la jornada de trabajo era muy larga, no había aire acondicionado en las oficinas y las prestaciones que hay en la actualidad, tales como vacaciones pagadas, seguro médico y aportaciones para la jubilación, no existían. Se podría pensar que los empleados de hoy en día, que disfrutan de condiciones de trabajo tan favorables, estarían muy satisfechos laboralmente, sin embargo, no es así. Algunos empleados obtienen gran placer y encuentran significado a su trabajo, mientras que otros lo consideran una labor

monótona. ¿Por qué es así? La respuesta radica en las diferencias individuales respecto a las expectativas y, concretamente, al grado de cumplimiento de las expectativas en el trabajo. Hay grandes diferencias en las expectativas de las personas y, por tanto, diferentes reacciones. Como afirma Hulin (1991), "Los trabajos con responsabilidades pueden proporcionar pocas satisfacciones a algunas personas debido al estrés y a los problemas que acarrea la responsabilidad; otros pueden encontrar que la responsabilidad es una fuente de sentimientos positivos. Los trabajos que suponen un desafío pueden proporcionar satisfacciones a algunos por el modo como se sienten consigo mismos cuando han completado un encargo difícil; otros pueden encontrar irrelevantes esas autorrecompensas". Se asegura que el grado de diferenciación de las preferencias de las personas por los resultados del trabajo está relacionado con sus experiencias en su desarrollo y en sus niveles de aspiración.

4.6 Hipótesis.

La utilización y el manejo óptimo del **método de negociación de Harvard** asociado a una **comunicación integral**, nos permitirá afrontar de una manera eficaz los **conflictos** (accidentes, ausentismo, comunicación, motivación, permanencia o rotación, productividad, robo o sustracción, satisfacción en el trabajo) que son comunes en la dependencia.

4.7 Tipo de investigación

El presente estudio es **prospectivo** (donde toda la información se recogerá de acuerdo a los criterios del investigador y para los fines específicos de la investigación, después de la planeación de ésta), **transversal** (estudio que se mide una sola ocasión a las variables involucradas. Implica evaluar las unidades en el tiempo definido, **analítico** (se analizan todas y cada una de las partes de la investigación), **de tipo explicativo no experimental** (estudio en el cuál el investigador no modifica a su voluntad una o algunas de las variables del

fenómeno estudiado; el aspecto fundamental de este tipo de estudio es que no se pueden asignar al azar las unidades a las diversas variantes del factor casual).

4.8 Criterios de inclusión y exclusión.

4.8.1 Inclusión. Se evaluará únicamente al personal que actualmente está laborando

4.8.2 Exclusión. No se considerará al personal que; goce de licencia, que esté comisionado y que no esté cubriendo sus actividades en forma regular.

4.9 Población Objetivo

Categoría	Número	Porcentaje
1. Auxiliar de intendencia	135	45.0%
2. Administrativo	90	30.0%
3. Bibliotecario	60	20.0%
4. Técnico	15	05.0%
Total	300	100.0%

***No se incluyen funcionarios**

4.10 Selección de la muestra.

La unidad de análisis específica que utilizaremos, está compuesta por la muestra o subgrupo de la población de los trabajadores administrativos de base de la dependencia, los cuales participarán en esta investigación.

Una vez definida la unidad de análisis y las características de la población, se procede a calcular el tamaño de la muestra (n) mediante el empleo de la fórmula estadística y los datos siguientes:

$$n = \frac{z^2 Npq}{e^2 (N-1) + z^2 pq}$$

Donde:

N= Tamaño de la población = 300

z= Valor de la probabilidad en las tablas de la curva normal al nivel de significancia de 0.05= 1.95

e= error máximo admitido = .05%

p= proporción de aceptación = .50%

q= proporción de no aceptación= .50%

Desarrollo de la fórmula para determinar el tamaño de la muestra (nota: cálculos preliminares, sujetos a revisión):

$$n = \frac{(1.95)^2 (300) (0.50) (0.50)}{(0.05)^2 (300-1) + (1.95)^2 (0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{(3.80) (75)}{(0.0025) (299) + (3.80) (0.25)}$$

$$n = \frac{285}{.74 + .95}$$

$$n = \frac{285}{1.69}$$

n = 168*

Según establece el Teorema del Límite Central, la distribución de muestras de 100 o más elementos tienden a ser normales, situación que resulta útil para nuestros fines ya que podemos hacer inferencias estadísticas sobre los valores de la población.

Dado que nos interesa generalizar los resultados del estudio a la población seleccionada, utilizaremos una muestra probabilística estratificada, definida esta como un subgrupo de la población en donde todos los elementos de la población tienen al inicio la misma probabilidad de ser elegidos, de tal forma que los elementos muestrales tengan valores muy cercanos a los valores de la población, dependiendo del error del muestreo (error estándar) (Hernández Sampieri, p. 207).

Es decir, para que nuestra muestra sea probabilística, una vez determinado el tamaño de la muestra debemos estar seguros de seleccionar los elementos muestrales en forma aleatoria.

*Con el propósito de evitar cualquier sesgo de la información, se tomo en consideración sólo a 166 entrevistados, ya que dos cuestionarios no estaban llenos correctamente.

4.11 Instrumento de Medición (Cuestionario)

Con el propósito de evaluar la el nivel de negociación, la comunicación y el conflicto del personal de una Institución de Educación Superior, le solicito atentamente sea contestado marcando con una **X** la respuesta seleccionada del presente cuestionario con la mayor seriedad y honestidad de su parte.

La información que proporcione tiene el carácter de anónimo y es confidencial

Capítulo IV. Metodología de la Investigación

I. Datos Generales

Pregunta 1. Edad en años cumplidos

1) 21 a 30 años	2) 31 a 40 años	3) 41 a 50 años	4) 51 0 más
-----------------	-----------------	-----------------	-------------

Pregunta 2. Género

1) Masculino	2) Femenino
--------------	-------------

Pregunta 3. Estado civil

1) Soltero	2) Casado	3) Otros
------------	-----------	----------

Pregunta 4. ¿Antigüedad?

1) 5 años ó menos	2) 6 a 10 años	3) 11 a 15 años	4) 16 a 20años	5) 20 ó más años
-------------------	----------------	-----------------	----------------	------------------

Pregunta 5. ¿Categoría que desempeña?

1) Funcionarios	2) Médicos	3) Paramédicos	4) Enfermeras	5) Administrativos
-----------------	------------	----------------	---------------	--------------------

Pregunta 6. ¿Calidad del trabajador?

1. Base	2. Confianza
---------	--------------

II. Accidentes de Trabajo

Pregunta 7. ¿Se cuenta con manuales e instructivos de operación para la utilización de materiales y equipo?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 8. ¿Las condiciones y ambiente de trabajo (iluminación, limpieza, ventilación, ruido, polvo etcétera) son adecuadas?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 9. ¿Existe equipo de protección personal?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 10. ¿Está preparado el personal para las emergencias?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 11. ¿Cuáles son las condiciones de los materiales y equipos de emergencia?

1. Buenas	2. Regulares	3. Malas
-----------	--------------	----------

Pregunta 12. ¿Ha sufrido algún accidente en el último año?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 13. ¿Cuál accidente es el más común?

1. Fractura	2. intoxicación	3. Luxaciones	4. Quemaduras	5. Otro
-------------	-----------------	---------------	---------------	---------

Pregunta 14. ¿A su juicio quién ha sido el responsable?

1. Funcionarios	2. Jefe inmediato	3. Trabajador
-----------------	-------------------	---------------

Pregunta 15. ¿Se pudo prevenir?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 16. ¿Porqué el personal no observa las medidas de seguridad?

1. Por indolencia	2. Por ignorancia	3. Por falta de educación
-------------------	-------------------	---------------------------

Capítulo IV. Metodología de la Investigación

III. Ausentismo

Pregunta 17. ¿Cómo cataloga el trabajo que desempeña?

1. Satisfactorio	2. Indiferente	3. Insatisfactorio
------------------	----------------	--------------------

Pregunta 18. ¿En el último año disfrutó de bono por concepto de asistencia?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 19. ¿En el último año disfrutó de bono por concepto de puntualidad?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 20. ¿Cuál fue el nivel de su calificación?

1. A	2. B	3. C	4. D
------	------	------	------

Pregunta 21. ¿Cuántas ausencias tuvo el año anterior?

1. Ninguna	2. 1 a 5	3. 6 a 10	4. Más de 10
------------	----------	-----------	--------------

Pregunta 22. ¿Cuáles fueron los motivos de inasistencia?

1. Problemas de salud.	2. Problemas familiares	3. No tuve	4. Otros
------------------------	-------------------------	------------	----------

Pregunta 23. ¿En lo social su vida es?

1. Activa	2. Normal	3. Pasiva
-----------	-----------	-----------

Pregunta 24. ¿Qué día es más común que falten a laborar sus compañeros?

1. Lunes	2. Martes	3. Miércoles	4. Jueves	5. Viernes	6. Después de día de asueto
----------	-----------	--------------	-----------	------------	-----------------------------

Pregunta 25. ¿Sus inasistencias afecta a otras áreas?

1. Sí	2. No
-------	-------

IV. Comunicación.

Pregunta 26. ¿Es adecuada la comunicación y coordinación entre los empleados y las autoridades?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 27. ¿Conoce los objetivos y metas de la dependencia?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 28. ¿Entienden los trabajadores, los equipos y los grupos de trabajo los programas institucionales?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 29. ¿Conocen los trabajadores de las diferentes áreas como se relaciona su trabajo con los objetivos, metas y programas institucionales?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 30. ¿Los trabajadores muestran disposición para conocer la filosofía institucional?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 31. ¿Las autoridades se han preocupado por dar a conocer la filosofía institucional?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

Capítulo IV. Metodología de la Investigación

Pregunta 32. ¿Cómo cataloga la calidad de comunicación en la dependencia?

1. Buena	2. Regular	3. Mala
----------	------------	---------

Pregunta 33. ¿Estaría a favor de participar en reuniones para brindar sugerencias?

1. Sí	2. No
-------	-------

V. Motivación.

Pregunta 34. ¿Las actividades que desarrolla están acordes a sus conocimientos?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 35. ¿Ha propuesto mejoras para desarrollar mejor sus actividades?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 36. ¿Cómo considera su actual nivel de vida?

1. Bueno	2. Regular	3. Malo
----------	------------	---------

Pregunta 37. ¿Los ingresos que percibe actualmente son suficientes?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 38. ¿Las relaciones con sus compañeros son?

1. Buenas	2. Regulares	3. Malas
-----------	--------------	----------

Pregunta 39. ¿Le motiva el actual sistema de sueldos y salarios?

1) Sí	2) No
-------	-------

Pregunta 40. ¿Goza de un paquete de prestaciones adecuado?

1) Sí	2) No
-------	-------

Pregunta 41. ¿Cómo cataloga los sistemas de ascensos y promociones?

1) Buenos	2) Regulares	3) Malos
-----------	--------------	----------

VI. Permanencia o rotación

Pregunta 42. ¿Cuál es su antigüedad en la categoría actual?

1) 5 años ó menos	2) 6 a 10 años	3) 11 a 15 años	4) 16 a 20 años	5) 20 ó más años
-------------------	----------------	-----------------	-----------------	------------------

Pregunta 43. ¿Cómo cataloga su carácter?

1. Bueno	2. Regular	3. Malo
----------	------------	---------

Pregunta 44. ¿Le gusta trabajar en equipo?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 45. ¿Cuántas veces ha sido cambiado de área de trabajo?

1. Ninguna	2. 1 o 2 veces	3. Más de 2 veces
------------	----------------	-------------------

Pregunta 46. ¿A que han obedecido estos cambios?

1. Por disposiciones directivas	2. Por diferencias	3. Por decisiones personales
---------------------------------	--------------------	------------------------------

Pregunta 47. ¿Ha sido transferido por problemas con sus compañeros?

1. Sí	2. No
-------	-------

Capítulo IV. Metodología de la Investigación

Pregunta 48. ¿Ha cometido faltas que hayan ameritado su rotación?

1. Sí	2. No
-------	-------

VII. Productividad.

Pregunta 49. ¿Se planean las actividades con tiempo para asegurar la disposición de materiales y equipo de trabajo?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 50. ¿Se establecen programas de actividades en función a volumen, calidad, tiempos u otros datos históricos?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 51. ¿Quiénes participan en la elaboración de estos programas de actividades?

1. Directivos	2. Jefe inmediato	3. Todos los interesados
---------------	-------------------	--------------------------

Pregunta 52. ¿Se toman en cuenta todos los antecedentes históricos para establecer programas?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 53. ¿Existen controles de calidad en el desarrollo de las actividades?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 54. ¿Los horarios y las jornadas de actividades son adecuados?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 55. ¿Se averiguan las causas de por qué los trabajadores no alcanzan los resultados esperados?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

VIII. Robo o sustracción de materiales y equipo

Pregunta 56. ¿Cómo cataloga su nivel de honestidad?

1. Bueno	2. Regular	3. Malo
----------	------------	---------

Pregunta 57. ¿Conoce de algún hecho de robo reciente?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 58. ¿Son frecuentes estos ilícitos?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 59. ¿Cuál es el motivo para realizarlos?

1. Por necesidad	2. Por costumbre	3. Por juego	4. Otros
------------------	------------------	--------------	----------

Pregunta 60. ¿Cuál es el horario más común de estos ilícitos?

1. Matutino	2. Vespertino	3. Nocturno	4. Todos
-------------	---------------	-------------	----------

Pregunta 61. ¿Quiénes han participado en estos ilícitos?

1. Funcionarios	2. Jefes inmediatos	3. Trabajadores	4. Todos
-----------------	---------------------	-----------------	----------

Pregunta 62. ¿Ha visto sanciones por estos hechos?

1. Sí	2. No
-------	-------

Capítulo IV. Metodología de la Investigación

IX. Satisfacción en el trabajo

Pregunta 63. ¿Qué sensación tiene de su trabajo actual?

1. Satisfecho	2. Conforme	3. Indiferente
---------------	-------------	----------------

Pregunta 64. ¿Está ocupado en todo momento?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 65. ¿Qué sentimiento le produce la oportunidad de tomar sus propias decisiones?

1. Bueno	2. Regular	3. Malo
----------	------------	---------

Pregunta 66. ¿Es capaz de hacer cosas que van contra su conciencia?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 67. ¿Las formas cómo se practican las políticas en la empresa son:

1. Buenas	2. Regulares	3. Malas
-----------	--------------	----------

Pregunta 68. ¿Cómo cataloga la oportunidad las oportunidades por venir?

1. Buenas	2. Regulares	3. Malas
-----------	--------------	----------

Pregunta 69. ¿Los elogios que recibo por hacer bien mi trabajo los considero?

1. Buenos	2. Regulares	3. Malos
-----------	--------------	----------

X. Negociación.

Pregunta 70. ¿Cuándo existe algún conflicto de que manera actúa?

1. Lo aborda	2. Lo pospone	3. Lo evita
--------------	---------------	-------------

Pregunta 71. ¿Se apoya en experiencias anteriores para negociar algún conflicto?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 72. ¿Cómo considera su experiencia en las negociaciones?

1. Buena	2. Regular	3. Mala
----------	------------	---------

Pregunta 73. ¿Cuál es su postura cuando existe una negociación?

1. Ganar - ganar	2. Ganar - perder	3. Perder - ganar	4. Perder - perder
------------------	-------------------	-------------------	--------------------

Pregunta 74. De acuerdo a su trayectoria laboral ¿Cómo cataloga los resultados que ha obtenido?

1. Éxito	2. Conformidad	3. Fracaso
----------	----------------	------------

4.12 Prueba Piloto

En esta prueba se analiza si las instrucciones se comprenden y si los ítems funcionan adecuadamente. Los resultados se usan para calcular la confiabilidad y validez del instrumento de medición.

La prueba piloto se realiza con una pequeña muestra (inferior a la muestra definitiva). Los autores aconsejan que cuando la muestra sea de 200 o más, se lleve a cabo la prueba piloto entre 25 y 60 personas. Salvo que la investigación exija un número mayor.

“Sobre la base de la prueba piloto, el instrumento de medición preliminar modifica, ajusta y mejora, los indicadores de confiabilidad y validez son una buena ayuda, y estaremos en condiciones de aplicarlo”⁴.

En nuestro caso utilizamos una muestra de 20 cuestionarios de los cuales los resultados fueron:

1. El número de preguntas del cuestionario se redujo de 90 a 74
2. Se modificaron 8 preguntas en cuanto a su contenido y redacción, ya que presentaban dificultad para su comprensión
3. En algunas preguntas se modificó las opciones de respuesta de 5 a 3.
4. El tiempo promedio de contestar el cuestionario fue aproximadamente entre 10 y 15 minutos.

4.13 Validez y confiabilidad.

Validez y confiabilidad son dos requisitos que debe reunir todo instrumento de medición para cumplir eficazmente su cometido, es decir, medir. La validez implica relevancia respecto de la variable a medir, mientras que la confiabilidad implica consistencia respecto de los resultados obtenidos. En la presente nota se analizan estos requisitos, en tanto aplicados especialmente a los tests psicológicos.

⁴ Hernández, Sampieri Roberto. “Metodología de la investigación” . Editorial. Mc Graw Hill. México 1991. p.p. 262.

Todo instrumento de medición intenta medir algo. Este algo es algún aspecto recortado de la realidad, habitualmente designado como variable. Como la variable puede adoptar diferentes valores, el instrumento de medición me informará acerca de qué valor adoptó la variable aquí y ahora, en este sujeto o en esta observación.

4.13.1 Validez

La validez de un test puede establecerse de diversas maneras, correspondiendo a cada una de ellas un tipo de validez distinto. En este sentido, se puede hablar de cuatro tipos de validez:

a) Validez predictiva. Se puede establecer la validez de un test viendo si el desempeño posterior del sujeto para la variable medida se corresponde con los puntajes obtenidos en el test.

b) Validez concurrente.- Se puede establecer la validez de un test examinando el grado de correlación de sus puntajes con los puntajes de otro test que mide la misma variable. En otras palabras, la validez se evalúa aquí en términos de 'conurrencia' de puntajes de tests diferentes.

c) Validez de contenido. Unos tests tienen validez de contenido si los diferentes ítems o contenidos que lo componen (pruebas, preguntas, etc.) son una muestra representativa de la variable o constructo que se pretende medir. Si un test de inteligencia incluye una sola prueba (por ejemplo construir un rompecabezas), esa prueba mide efectivamente inteligencia pero no tiene validez de contenido porque no es por sí sola representativa de la inteligencia del sujeto: debe también incluir otras pruebas para medir otros tipos de inteligencia como por ejemplo la inteligencia social, o habilidad para relacionarse con las personas.

d) Validez de constructo. También llamada validez estructural, la validez de constructo implica que los distintos indicadores o pruebas de un test son el

producto de una buena operacionalización, es decir, cuando reflejan la definición teórica de la variable que se pretende medir.

Cuando el conjunto de indicadores de un test se obtuvo mediante el procedimiento estadístico llamado análisis factorial, hablamos entonces de validez factorial del test.

4.13.2 Confiabilidad

Un test es confiable cuando, aplicado al mismo sujeto en diferentes circunstancias, los resultados o puntajes obtenidos son aproximadamente los mismos. Veamos tres cuestiones que son importantes en esta definición: el 'mismo' sujeto, las 'diferentes' circunstancias, y los resultados 'aproximadamente' iguales.

Primera cuestión. Es obvio y hasta esperable que si tomo un test a 'diferentes' personas obtenga puntajes diferentes. Si todas las personas tuviesen la misma inteligencia, carecería de sentido tomarles un test. También es esperable que cuando le tomamos el test a una 'misma' persona en diferentes circunstancias, me dé aproximadamente el mismo puntaje. En caso contrario la prueba no es confiable, por lo que entonces la confiabilidad se determina tomando el test a la misma persona, no a personas diferentes.

Segunda cuestión. Las diferentes circunstancias en que se toma la prueba a la misma persona pueden ser varias: en diferentes instantes de tiempo, con diferentes administradores del test, con diferentes evaluadores de los resultados, en diferentes ambientes físicos, etcétera. Si, a pesar de todas estas condiciones diferentes, un mismo sujeto obtiene más o menos el mismo puntaje, el test resulta altamente confiable. No obstante ello, tampoco se trata de tentar al diablo: los

tests incluyen siempre elementos que intentan asegurar la confiabilidad, como por ejemplo la consigna que prescribe que el administrador deberá hacer determinada pregunta y no otra, que deberá responder a preguntas del sujeto de determinada manera y no de otra, que deberá tomar el test en un ambiente sin ruidos, etc., todo ello para que no influya la forma peculiar de administrar el test sobre el puntaje.

Cuando pretendemos mantener constantes o uniformes las condiciones en las que se toma una prueba, controlando el ambiente, las instrucciones, el tiempo, el orden de las preguntas, lo que intentamos es reducir la varianza de error a los efectos de que los puntajes sean más confiables.

Tercera cuestión. No podemos esperar que los resultados sean exactamente los mismos, es decir, siempre habrá una 'varianza', es decir, una variación en los resultados. El problema es decidir si esa variación es lo suficientemente pequeña como para decidir que el test es confiable o, si por el contrario, refleja un problema de confiabilidad, es decir, es lo suficientemente grande como para declararla no confiable. En otras palabras y como dice, toda medida de confiabilidad de un instrumento de medición denota qué proporción de la varianza total en los puntajes es varianza de error.

La confiabilidad varía de acuerdo al número de items que incluya el instrumento de medición. Cuantos más items la confiabilidad aumenta (desde luego, que se refieren a la misma variable)

Para determinar la confiabilidad de nuestro test se utilizaron los siguientes procedimientos:

Coefficiente Alpha Cronbach. Este coeficiente desarrollado por J.L. Cronbach requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre uno y cero. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en

dos mitades a los items del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente.

Coeficiente. KR-20. Kuder y Richardson. Desarrollaron un coeficiente para estimar la confiabilidad de una medición, su interpretación es la misma que el coeficiente alpha.

Da el análisis estadístico de correlación.

Operacionalización de la confiabilidad. El Coeficiente Alpha Cronbach lo determinamos al hacer uso del programa estadístico SPSS (Programa Estadístico para Ciencias Sociales) versión 10, el cual nos determino que nuestras preguntas planteadas o constructos estaban dentro de la norma preestablecida representada por la varianza, en la medida a que si se comporta por arriba de .50% es una pregunta o constructo es confiable.

4.14 Prueba de Campo

Por las características de las actividades que se deben desarrollar en las operaciones de campo (aplicación del cuestionario), se requiere contar con la asistencia de un estadístico experimentado, o bien, de personal técnico con amplios conocimientos en estadística y muestreo, además es deseable que tenga experiencia en el diseño y análisis de cuestionarios.

El responsable de estas actividades debe poseer un claro sentido de organización, para poder transmitirlo al personal que se enfrente a una gran variedad de situaciones anómalas, sin que la solución a ellos se aparte de los objetivos de la encuesta.

Terminando de contestar el cuestionario por parte de los empleados, el suscriptor los revisaba y en caso que alguno estuviera mal contestado, se les pedía al

alumno que lo repitiera o modificara según sea el caso. En todos los casos, el cuestionario lo apliqué personalmente.

4.15 Tabulación

Se aplicaron 50 cuestionarios, los cuales se tabularon de una manera sencilla.

La recolección fue manual y mecánica con el auxilio de la computadora, la clasificación de las frecuencias de cada una de las respuestas se realizó con la utilización del paquete estadístico SPSS versión 10.0 para Windows (ver anexo estadístico).

4.16 Análisis estadístico aplicado

En la presente investigación utilizaremos la estadística no paramétrica; para lo cual debemos partir de las siguientes consideraciones:

1. La mayoría de estos análisis no requieren de supuestos acerca de la forma de la distribución poblacional. Aceptan distribuciones no normales.
2. Las variables no necesariamente deben estar medidas en un nivel por intervalos o de razón, pueden analizar datos nominales u ordinales. De hecho, si se quieren aplicar análisis no paramétricos a datos por intervalos o razón, éstos deben ser resumidos a categorías discretas (a unas cuantas). Las variables deben ser categóricas.

Una vez, definidos los términos generales de la estadística inferencial procedimos a seleccionar la herramienta (Ji cuadrada o χ^2) que elegimos para aprobar o rechazar nuestras hipótesis de trabajo.

Operacionalización

Capítulo IV. Metodología de la Investigación

Definición	Es una prueba estadística para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas.
Se simboliza	χ^2
Hipótesis a probar	Correlacionales.
Variables involucradas	Dos. La prueba ji cuadrada no considera relaciones causales.
Nivel de medición de las variables	Nominal u ordinal (o intervalos o razón reducidas a ordinales).
Procedimiento	<p>La ji cuadrada se calcula por medio de una tabla de contingencia o tabulación cruzada, que es una tabla de dos dimensiones y cada dimensión contiene una variable. A su vez, cada variable se subdivide en dos o más categorías.</p> <p>Un ejemplo de una tabla de contingencia se presenta en las tablas que se presentan en los anexos, en los cuales se demuestra el concepto de tabla de contingencia o tabulación cruzada. Las variables aparecen señaladas a los lados de la tabla, cada una con sus dos categorías. Se dice que se trata de una tabla de 2x2, donde cada dígito significa una variable y el valor de éste indica el número de categorías de la variable.</p>

5.1 Interpretación de Resultados (Estadística Descriptiva).

Clásicamente, la estadística abarca dos grandes áreas: la descriptiva y la inferencial. Se trata de dos etapas consecutivas puesto que, por ejemplo, mientras la estadística descriptiva describe las características de una muestra, la estadística inferencial intentará extenderlas a toda la población.

Tanto la estadística descriptiva como la estadística inferencial se ocupan de obtener datos nuevos. La diferencia radica en que la estadística descriptiva procede a resumir y organizar esos datos para facilitar su análisis e interpretación, y la estadística inferencial procede a formular estimaciones y probar hipótesis acerca de esos datos resumidos.

Por otro lado, la estadística descriptiva como la inferencial implican, entonces, el análisis de datos. “Si se realiza un análisis con el fin de describir o caracterizar los datos que han sido reunidos, entonces estamos en el área de la estadística descriptiva. Además, la estadística inferencial no se refiere a la simple descripción de los datos obtenidos, sino que abarca las técnicas que nos permiten utilizar los datos muestrales para inferir u obtener conclusiones sobre las poblaciones de las cuales fueron extraídos dichos datos.

Kohan, por su parte, retrata así su visión de las diferencias entre ambos tipos de estadística: “Si estudiamos una característica de un grupo, sea en una población o en una muestra, por ejemplo talla, peso, edad, cociente intelectual, ingreso mensual, etcétera, y lo describimos sin sacar de ello conclusiones estamos en la etapa de la estadística descriptiva” (Kohan, 1994:25).

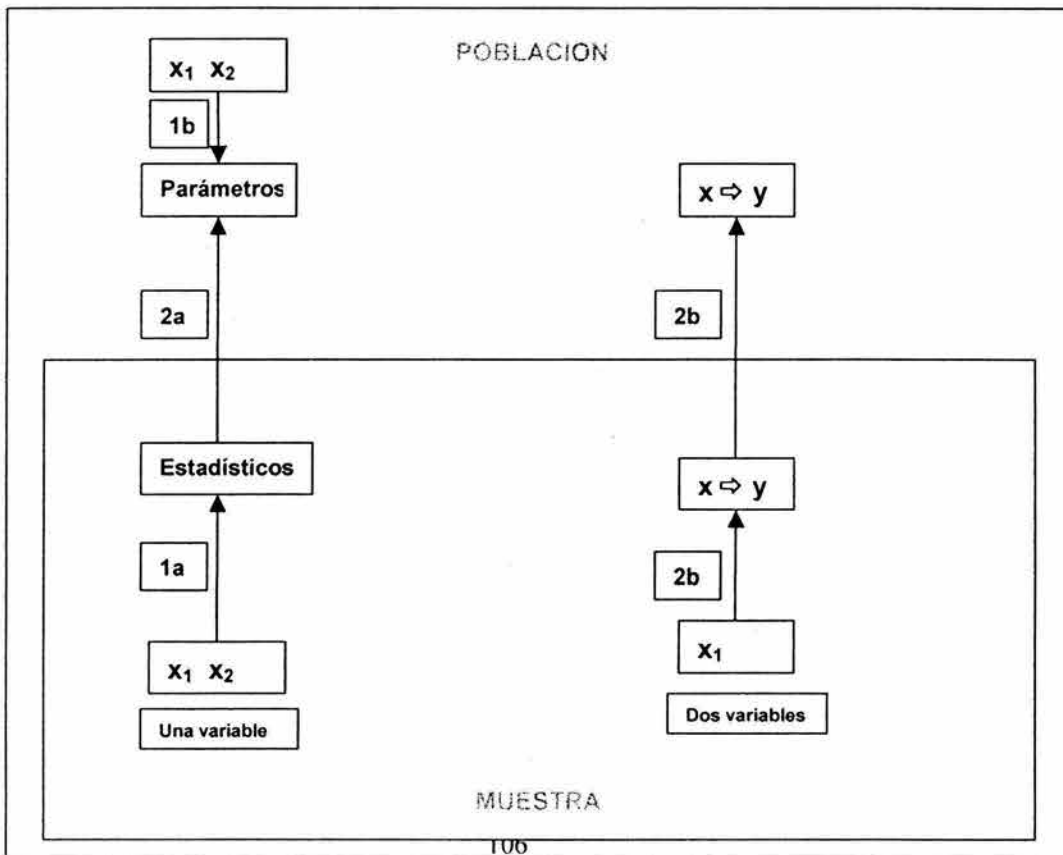
“Si estudiamos en una muestra una característica cualquiera e inferimos, a partir de los resultados obtenidos en la muestra, conclusiones sobre la población correspondiente, estamos haciendo estadística inductiva o inferencial, y como estas inferencias no pueden ser exactamente ciertas, aplicamos el lenguaje probabilístico para sacar las conclusiones” (Kohan, 1994:25). Kohan emplea la palabra inductiva porque las inferencias realizadas

en este tipo de estadística son razonamientos inductivos, modernamente definidos como razonamientos cuya conclusión es sólo probable.

Para efectos del análisis de resultados éste capítulo se dividió en cuatro partes, en la primera, aplicamos la estadística descriptiva y se clasificaron los datos de tal manera que, se establece la frecuencia y el porcentaje de cada pregunta, en segundo lugar, se utiliza la estadística inferencial, se establece la prueba de hipótesis y se determinaron las variables, en tercer lugar, se define el instrumento de rechazo o aceptación de nuestra hipótesis y, por último, se analizó el comportamiento de las variables dependiente y su relación con las independientes.

5.1.1 Interpretación de resultados (Estadística descriptiva)

El esquema que presentamos nos permitirá ver con mayor claridad los objetivos de uno y otro tipo de estadística.



1) La estadística descriptiva organiza y resume gran cantidad de información para que esté más fácilmente disponible para analizarla en la estadística inferencial. Por ejemplo: (1a) resume todos los datos 'x' de una muestra en tablas, gráficos y ciertas medidas como los llamados estadísticos (media aritmética muestral, desviación estándar, etcétera); (1b) resume todos los datos de una población en tablas, gráficos y ciertas medida estadísticas como los llamados parámetros (media aritmética poblacional, desvío estándar poblacional, etcétera.). Cuando resume la información de una población y no de una muestra, el procedimiento utilizado recibe el nombre de censo.

La estadística descriptiva se ocupa de describir el estado de una variable por vez, por lo que es una estadística univariada. Desde ya, puede describir muchas variables, pero las describe independientemente una de otra sin intentar relacionarlas. Como veremos, la estadística inferencial puede también estudiar una variable por vez (2a), pero lo más frecuente es el estudio del vínculo de dos o más variables (2b).

5.1.1 Interpretación de resultados (Estadística descriptiva)

5.1.1.1 Datos Generales

Pregunta 1. La **edad** de los empleados de la Dependencia del Sector Salud en cuestión se distribuye de la siguiente manera; el 36.1% tiene una edad entre 31 a 40 años, en segundo lugar ubicamos a los de 41 a 50 años que representan el 34.9%, en tercero se encuentra con 19.3% los de 21 a 30 años y por último, los que tienen de 51 ó más años con el 9.6%.

Pregunta 2. En lo referente a la distribución por **género**; el 51.8% es femenino contra 48.2% del masculino.

Pregunta 3. En cuanto al **estado civil**, un 61.4% manifiesta ser casado, el 33.7% soltero y el 4.8% restante posee otra condición.

Pregunta 4. La **antigüedad de los trabajadores** se distribuye de la siguiente manera, el 39.8% tiene de 16 a 20 años de servicio, en segundo lugar lo ocupan los de 11 a 15 años con un 39.8%, en tercero los de 21 o más años con un 14.5%, en cuarto lugar los de 6 a 10 años con 6.0% y por último, los que tienen de 5 años o menos representan el 4.8%.

Pregunta 5. En lo referente a la **categoría de los trabajadores**; el 39.8% son auxiliar de intendencia, en segundo término se encuentran los administrativos con el 30.1%, en tercer lugar ubicamos al personal bibliotecario con un 19.9% y por último, el 10.2% manifiesta ser técnico.

Pregunta 6. En cuanto a la **calidad del trabajador**; un 75.9% dice ser de base y el 24.1% restante manifestó ser de confianza.

5.1.1.2 Accidentes de trabajo

Pregunta 7. En lo referente a si se cuenta con **manuales de operación**, el 48.2% del personal opina que casi siempre, el 42.2% opina que siempre y por último, el 9.6% opina que nunca.

Pregunta 8. En lo referente a si las **condiciones y ambiente de trabajo son adecuadas**; 60.2% de los trabajadores manifiesta que siempre, el 27.1% opina que casi siempre y el 12.7% cree que nunca.

Pregunta 9. En lo concerniente a que existe **equipo de protección personal**; el 75.9% de los trabajadores manifiesta que si y el 24.1% opina que no.

Pregunta 10. En lo referente a que el trabajador **este preparado para casos de emergencia en el trabajo**; el 66.3% de los trabajadores manifestó que siempre, el 23.5% casi siempre y el 10.2% que nunca.

Pregunta 11. En lo referente a **las condiciones de los equipos de emergencia**; el 48.8% de los trabajadores los catalogaron como regulares, el 39.2% opinaron que eran buenas y el 12.0% opinaron que eran malas.

Pregunta 12. En lo referente a si **ha sufrido algún accidente en el último año**; el 90.4% opina que no y el 9.6% que sí.

Pregunta 13. En cuanto al **accidente más común**; el 36.1% de los trabajadores manifiestan el concepto como otro, el 18.7% opinan que es la luxación, el 18.1% opinan que es la fractura, el 15.1% consideran la intoxicación y el 12.0% manifestó que es la quemadura.

Pregunta 14. En lo referente a **quién es el responsable**; el 54.8% consideran que el trabajador, el 27.1.7% opinaron que el jefe inmediato y por último, el 18.1% manifiestan que los funcionarios.

Pregunta 15. En cuanto a **si se pudo prevenir**; el 69.9% de los trabajadores manifestaron que sí mientras que el 30.1% consideran que no.

Pregunta 16. En cuanto a **por qué no se observan las medidas de seguridad**; el 36.1% de los trabajadores manifestaron que por ignorancia, el 33.7% opinaron que por indolencia y por último el 30.1% cree que es por educación.

5.1.1.3. Ausentismo

Pregunta 17. En cuanto a **cómo cataloga el trabajo que desempeña**; el 69.9% opina que es bueno, el 21.1% manifestó que es regular y por último, el 9.0% de ellos opinaron que es malo.

Pregunta 18. En lo concerniente a si **disfruto su bono por concepto de asistencia**; el 72.3% de los trabajadores manifiestan que no, mientras que 27.7% de los trabajadores opinan que sí.

Pregunta 19. En cuanto a si disfruto de **bono por concepto de puntualidad**; el 78.3% manifiesta que no, mientras que el 21.7% considera que sí.

Pregunta 20. En lo referente al **nivel de su calificación**; el 42.8% de los trabajadores manifestó que C, el 27.1% opinó B, el 18.1% manifestó D y el 12.0% opinó que A.

Pregunta 21. En lo referente a **ausencias que tuvo el año anterior**; el 30.1% de los trabajadores manifiestan que seis a diez, el 27.7% opina que ninguna, el 24.1% una a cinco y el 18.1% manifiesta más de diez.

Pregunta 22. En cuanto a **los motivos de inasistencia**; 36.1% de los trabajadores manifiestan problemas familiares, el 27.7% considera que otros, 27.1% opino que no tuvo y el 9.0% opino que problemas de salud.

Pregunta 23. En lo referente a **lo social su vida es**, el 60.2% de los trabajadores manifestaron que es activa, 24.1% consideraron que es pasiva y 15.7% opinaron que es normal.

Pregunta 24. En lo referente a **que día es más común que falten a laborar sus compañeros**; el 36.1% de los trabajadores consideran que el viernes el 32.5% opinaron que después de asueto, el 18.1% manifiesta que el lunes y 13.3% opinaron que jueves.

Pregunta 25. En cuanto a si **sus inasistencias afectan a otras áreas**; el 69.9% de los trabajadores manifiesta que sí mientras que el 30.1% considera que no.

5.1.1.4 Comunicación

Pregunta 26. En lo referente a si **es adecuada la comunicación y coordinación entre empleados y autoridades**, los trabajadores manifestaron que casi siempre con 44.0%, el 42.8% consideraron que siempre y por último, el 13.3% opinaron que nunca.

Pregunta 27. En lo referente a si **conoce los objetivos y metas**; el 54.8% opinan que sí, contra 45.2% que no.

Pregunta 28. En lo referente a si **entienden los programas institucionales**, el 72.3% opinan que no contra el 27.7% que sí.

Pregunta 29. En lo referente a si **conocen la relación de áreas de trabajo con objetivos, metas y programas institucionales**; el 62.7% consideran que no contra el 37.3% que sí.

Pregunta 30. En lo referente a si **los trabajadores demuestran disposición para conocer la filosofía institucional**; el 54.2% de los trabajadores manifestaron que casi siempre, el 30.7% opinó que siempre y por último el 15.1% manifestó que nunca.

Pregunta 31. En lo referente a si **las autoridades se preocupan por dar a conocer la filosofía**; el 45.2% de los empleados opina que nunca, el 38% considera que siempre y 16.9% opina que casi siempre.

Pregunta 32. En lo referente a como cataloga la calidad de **comunicación en la dependencia**; el 48.2% de los empleados consideran que es buena, el 34.9% opinó que es regular, el 16.9% opina que es mala.

Pregunta 33. En lo referente a si estaría **a favor de participar en reuniones para brindar sugerencias**; el 54.8% de los empleados consideran que sí contra el 45.2% que no.

5.1.1.5 Motivación

Pregunta 34. En lo referente a si **las actividades que desarrolla están acordes a sus**; el 53.0% de los trabajadores considera que casi siempre, el 35.5% opina que siempre y el 11.4% que opina que nunca.

Pregunta 35. En lo referente a la **proponer mejoras para desarrollar sus actividades**; el 84.3% considera que sí contra el 15.7% que no.

Pregunta 36. En lo referente a **cómo considera su actual nivel de vida**; el 45.2% de los trabajadores la considera regular, el 35.5% opina que bueno y el 19.3% manifiesta que es malo.

Pregunta 37. En lo referente a si **los ingresos que percibe son suficientes**; el 74.7% opinan que no contra 25.3% que sí.

Pregunta 38. En lo referente a cómo es **la relación con sus compañeros**; el 54.8% consideran que son buenas, el 30.1% opino que son regulares y el 15.1% que son malas.

Pregunta 39. En lo referente a si **le motiva el actual sistema de sueldos y salarios**; el 60.2% considera que no contra el 39.8% que manifestó que sí.

Pregunta 40. En lo referente a si **goza de un paquete de prestaciones adecuado**; el 51.8% consideró que no contra el 48.2% que sí.

Pregunta 41. En lo referente a **cómo cataloga los sistemas de ascensos y promociones**; el 42.2% opina que es bueno, el 37.3% manifestó que es malo y el 20.5% que es regular.

5.1.1.6 Permanencia o rotación.

Pregunta 42. En lo referente a **cuál es su antigüedad en la categoría actual**; el 34.3% opinó entre 6 a 10 años, el 24.1% manifestó que entre 11 a 15 años, el 19.3% entre 16 a 20 años, el 11.4% entre 5 0 manos años y el 10.8% entre 21 o más años.

Pregunta 43. En lo referente a **cómo cataloga su carácter**; el 46.4% opina que regular, el 37.3% bueno y el 16.3% malo.

Pregunta 44. En lo referente a **si le gusta trabajar en equipo**; el 70.5% manifestó que sí contra el 29.5% que no.

Pregunta 45. En lo referente a **cuantas veces ha sido cambiado de área de trabajo**; el 48.2% opina que más de dos veces, el 28.3% manifestó que 1 o 2 veces y 23.5% opina que ninguna.

Pregunta 46. En lo referente a **que han obedecido estos cambios**; el 43.4% de los empleados manifestaron a diferencias de grupo, el 36.1% a los directivos y el 20.5% a cuestiones personales.

Pregunta 47. En lo concerniente a **si ha sido transferido por problemas con sus compañeros**; el 76.5% de los empleados manifestó que sí contra el 23.5% que no.

Pregunta 48. En lo referente a **si ha cometido faltas que hayan ameritado su rotación**; el 81.9% opinan que sí contra el 18.1% que no.

5.1.1.7 Productividad.

Pregunta 49. En lo referente a sí **se planean las actividades con tiempo**; el 40.4% opinaron que nunca, el 34.3% manifestó que siempre y por último, el 25.3% consideraron que casi siempre.

Pregunta 50. En lo referente a sí **se establecen programas de actividades**; el 39.8% de los empleados opinaron que casi siempre, el 33.1% considera que siempre y por último, el 27.1% opina que nunca.

Pregunta 51. En lo referente a **quiénes participan en la elaboración de estos programas**; el 41.6% de los empleados opinaron que los jefes inmediatos, el 40.4% opinó que los directivos y el 18.1% que todos los interesados.

Pregunta 52. En lo referente a sí **se toman en cuenta todos los antecedentes para establecer programas**; el 83.7% de los empleados considera que no, el 16.3% manifestó que sí.

Pregunta 53. En lo referente a sí **existen controles de calidad en el desarrollo de las actividades**; el 54.2% de los trabajadores considero que no contra el 45.8% que sí.

Pregunta 54. En lo referente a sí **los horarios y las jornadas son adecuadas**; el 64.5% manifestó que sí contra el 35.5% que no.

Pregunta 55. En lo referente a sí **se averiguan las causas de que los empleados no alcancen los resultados esperados**; 45.2% manifestó que casi siempre, el 28.3% consideró que siempre y el 26.5% opino que nunca.

5.1.1.8 Robo o sustracción de materiales y equipo.

Pregunta 56. En lo referente a **cómo cataloga su nivel de honestidad**; el 75.3% opinó que es bueno contra el 24.7% que es regular.

Pregunta 57. En cuanto a si **conoce de algún hecho de robo reciente**; el 78.9% manifestó que sí contra el 21.1% que no.

Pregunta 58. En lo referente si **son frecuentes estos ilícitos**; el 53.6% de los empleados consideró que sí contra el 46.4% que no.

Pregunta 59. En lo referente a **cuál es el motivo para realizarlos**; el 31.9% de los empleados opino que la necesidad, el 27.1% que son otros los motivos, el 24.1% la costumbre y el 16.9% por juego.

Pregunta 60. En lo referente a **cuál es el horario más común de estos ilícitos**; el 35.5% consideró el horario nocturno, el 28.9% manifestó que en el matutino, el 21.7% opino que en todos los horarios y el 13.9% cree que en el horario vespertino.

Pregunta 61. En lo referente a **quiénes han participado en estos ilícitos**; el 48.2% de los empleados consideraron que los trabajadores, el 27.7% opinaron que todos, el 14.5% creen que los jefes inmediatos y el 9.6% piensa que los funcionarios.

Pregunta 62. En lo referente a si **ha visto sanciones por estos hechos**; el 61.4% manifestó que no contra el 38.6% que sí.

5.1.1.9 Satisfacción en el trabajo.

Pregunta 63. En lo referente a **que sensación tiene de su trabajo**; el 42.2% opino que está conforme, el 33.7% está satisfecho y el 24.1% manifiesta que esta insatisfecho.

Pregunta 64. En lo referente a **si está ocupado en todo momento**; el 63.3% opinó que no contra el 36.7% que manifestó que sí.

Pregunta 65. En lo referente a **que sentimiento le produce el tomar sus propias decisiones**; el 60.8% opinaron que es bueno, el 26.5% manifestaron que es regular y el 12.7% opinó que es malo.

Pregunta 66. En lo referente a **si es capaz de hacer cosas contra su conciencia**; el 82.5% opinó que no contra el 17.5% que sí.

Pregunta 67. En lo referente a **cómo son las formas en que se practican las políticas**; el 39.2% de los empleados manifestaron que son regulares, el 36.7% consideraron que malas y el restante 24.1% opinó que son buenas.

Pregunta 68. En lo referente a **cómo cataloga las oportunidades futuras**; el 42.8% opinaron que regulares, el 33.7% manifestó que malas y 23.5% consideró que buenas.

Pregunta 69. En lo referente a **cómo recibe los elogios por hacer bien su trabajo**; el 45.8% de los empleados consideró que regulares, 42.2% opinó que buencs y el 12.0% que malos.

5.1.1.10 Negociación.

Pregunta 70. El 48.2% de los empleados manifiesta que cuando se le **presenta un conflicto** lo evita, el 30.1% lo pospone y el 21.7% lo aborda de inmediato para darle solución

Pregunta 71. El 77.7% de los empleados manifiesta que cuando se le presenta un conflicto **se apoyó las experiencias** mientras que el restante 22.3% no considera este factor como necesario.

Pregunta 72. En lo referente a la **experiencia que le han dejado las negociaciones** al empleado en el transcurso de su vida, el 41.6% manifiesta que le han sido regulares, el 36.1% cree que han sido malas y el 22.3% las considera buenas.

Pregunta 73. Sobre la **postura que adopta el empleado al negociar**, el 42.7% manifiesta que le gusta la de ganar – perder con un 42.2%, el 30.7% cree que su postura es a la defensiva y por eso asume la de perder – ganar, el 15.1% siempre acude con la postura de ganar – ganar y por último se manifiesta la de perder - perder con el 12.0%.

Pregunta 74. En lo referente a los **resultados que ha obtenido en las negociaciones**, el 47.0% se manifiesta conforme, el 31.9% piensa que han sido un fracaso y el 21.1% las considera un éxito.

5.2 Estadística inferencial (prueba de hipótesis)

La estadística inferencial abarca dos grandes tareas: estimar parámetros a partir de estadísticos (2a) y probar hipótesis (2b).

La estadística inferencial, como su nombre lo indica, realiza inferencias, es decir, establece suposiciones que se llaman hipótesis. La cuestión de la hipótesis nula y la hipótesis alternativa ocupa un lugar central en la estadística inferencial, no obstante lo cual muchos autores siguen ofreciendo una visión parcial de las mismas.

A nuestro entender, una visión más completa de las hipótesis nulas debería considerar al menos cuatro sentidos, que podemos designar respectivamente en términos de hipótesis nula de estimación, hipótesis nula de correlación, de causalidad y de validez externa:

- a) La hipótesis nula de estimación vendría a afirmar que los estadísticos muestrales no son representativos de los parámetros poblacionales.

- b) La hipótesis nula de correlación vendría a afirmar que no existe una correlación significativa entre dos o más variables. El nivel de significación es en estos casos el que establece a priori el investigador cuando califica ciertos intervalos del coeficiente de correlación como 'alto', 'medio', 'bajo', etc.

- c) La hipótesis nula de causalidad vendría a afirmar que los cambios en la variable dependiente Y no son adjudicables a los cambios de la variable independiente X. Pagano, por ejemplo, cuenta que la hipótesis nula indica que la variable independiente no influye sobre la variable dependiente (Pagano, 1998:212). Este segundo sentido de hipótesis nula es el más frecuentemente mencionado en los tratados sobre el tema.

- d) La hipótesis nula de validez externa vendría a indicar que las conclusiones obtenidas en la muestra no son extensibles -con el nivel confianza requerido- a toda la población. Este tipo de hipótesis vendría entonces a negar la validez externa de un experimento, entendiendo aquí validez externa como requisitos de los diseños experimentales tal como por aparecen en gran parte de la bibliografía sobre el tema. Autores como Tamayo parecerían considerar este sentido de hipótesis nula cuando la incluyen dentro de las hipótesis estadísticas, definiendo éstas últimas como suposiciones sobre una población que se realizan a partir de los datos observados, es decir, de una muestra (Tamayo M, 1999:120).

La hipótesis nula de estimación corresponde a la primera tarea de la estadística inferencial: la estimación de parámetros. Las hipótesis nulas de

correlación y de causalidad corresponderían a la prueba de hipótesis donde se busca establecer si 'y' se debe a 'x' y no al azar, y la hipótesis nula de validez externa corresponderían a la prueba de hipótesis donde se busca generalizar los resultados a toda la población.

Autores como Hernández Sampieri et al (1996:91) nos ofrecen una interesante tipología de hipótesis nulas que contemplan varias posibilidades. Concretamente, hacen referencia a:

- 1) Hipótesis nulas descriptivas de una variable que se va a observar en un contexto.
- 2) Hipótesis que niegan o contradicen la correlación entre dos o más variables (por ejemplo "no hay relación entre la autoestima y el temor de logro."
- 3) Hipótesis que niegan que haya diferencia entre grupos
- 4) Hipótesis que niegan la relación de causalidad entre dos o más variables (por ejemplo "la percepción de la similitud en religión, valores y creencias no provoca mayor atracción física").

El propósito es validar la hipótesis contrastando ocho variables que corresponden al mismo número de parámetros contra una pregunta tipo; los datos se obtuvieron de las tablas de contingencia; donde la hipótesis se aprueba o se rechaza dependiendo del nivel de significancia.

5.2.1 Operacionalización de Ji cuadrada (X^2).

La tabla de contingencias es el lugar donde los datos se asientan formado por filas y columnas correspondientes a la observación de nuestras variables con sus respectivas categorías; el coeficiente de contingencia es una variante del coeficiente

Phi o V. de Cramer, donde las dos o más variables presentan más de dos categorías.

La fuerza de la asociación que existe entre las variables; nos las proporciona el índice (R. de Pearson) que resulta del cruce de ellas, por ejemplo si el valor es cero nos indica que no existe asociación entre las variables; pero si su máximo se acerca a uno existe una fuerte asociación o una asociación perfecta.

El nivel de Significancia que empleamos en esta investigación fue de .05% el cual nos indica que existe una probabilidad del .05% que la decisión tomada sea errónea.

Por otra parte, para diseñar planes y programas para modificar las conductas de los empleados es necesario contrastar la variable tipo con las variables elegidas por parámetro, con el propósito de conocer su comportamiento y su relevancia.

Contrastación de variables

Parámetro	Variable dependiente
X. Negociación	Pregunta 73. ¿Postura negociación?
	Variables independiente
I. Datos Generales	Pregunta.5. ¿Categoría?
II. Accidentes de trabajo	Pregunta.7. ¿Se opera con manuales de operación?
III. Ausentismo	Pregunta.22. ¿Motivos de inasistencia?

IV. Comunicación	Pregunta. 32. ¿Calidad de comunicación ?
V. Motivación	Pregunta.36. ¿Nivel de vida?
VI. Permanencia o rotación	Pregunta.46. ¿Motivo de cambios?
VII. Productividad	Pregunta.50. ¿Establecimiento de programas?
VIII. Robo o sustracción	Pregunta.60 ¿Horario de ilícitos?
IX. Satisfacción laboral	Pregunta.64. ¿Ocupado íntegramente?

5.3 Instrumento de rechazo o aceptación de hipótesis.

Dentro del ámbito de la investigación en Ciencias Sociales se tiene una regla generalmente aceptada que consiste en, establecer rangos mínimos o máximos de confianza y error, regularmente se observan los siguientes criterios.

.95% de margen de confianza	.05% margen de error
------------------------------------	-----------------------------

Por lo tanto, y para establecer lineamientos operacionales en nuestra investigación se establecen los siguientes criterios:

1. Si la significancia resultante es menor de 0.05% se rechaza H_0 .
2. Si la significancia es mayor de 0.05% se acepta H_0 .
3. El coeficiente de contingencia y la V de Cramer nos indican que tanta, asociación existe entre las variables, siendo sus valores en un margen de 0 y 1.

-
- 0 Nos indica que no hay asociación
1 Nos indica que existe fuerte asociación.

La variable con la que se midieron otras variables independientes fue la pregunta No. 32, la cuál nos cuestiona lo siguiente:

Pregunta 73. ¿Cómo cataloga su postura de negociación?

1. Ganar – ganar	2. Ganar – perder	3. Perder – ganar	4. Perder - perder
------------------	-------------------	-------------------	--------------------

5.4 Comportamiento de las variables

(p73) ¿Cómo cataloga su postura de negociación? vs (p5) Categoría de los empleados.

H⁰: La postura de negociación no tiene una relación significativa con la categoría del empleado.

H¹: La postura de negociación sí tiene una relación significativa con la categoría del empleado.

Tabla de resultados

Ji cuadrada (χ^2): 258.08	Grados de libertad: 9
Significancia: .00%	V. de Cramer: .72

Comentarios

Como la significancia obtenida es de 0.00% y es menor que 0.05%, se rechaza H⁰ y se acepta H¹; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la postura de negociación y la categoría de los empleados.

Los empleados de la Institución de Educación Superior consideran que la postura que prevalece en el auxiliar de intendencia es la de ganar - perder y está representada por el 24.7%, seguida de la postura de los bibliotecarios que manifiestan que para ellos lo más importante es perder - ganar y representan el 18.1%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que es muy fuerte, ya que, el valor del coeficiente es de .87% .

(p73) ¿Cómo cataloga su postura de negociación? vs (p7) Opera con manuales de operación.

H⁰: La postura de negociación no tiene una relación significativa con la tenencia y manipulación de manuales de operación por el empleado.

H¹: La postura de negociación sí tiene una relación significativa con la tenencia y manipulación de manuales de operación por el empleado.

Tabla de resultados

Ji cuadrada (χ^2): 220.70	Grados de libertad: 6
Significancia: .00%	V. de Cramer: .81

Comentarios

Como la significancia obtenida es de 0.00% y es menor que 0.05%, se rechaza H⁰ y se acepta H¹; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la postura de negociación con la tenencia y manipulación de los manuales de operación.

Los empleados de la Institución de Educación Superior consideran que la postura de perder- ganar está asociada a la percepción de que casi siempre tienen los

manuales de operación y representan el 30.7%, seguida de la postura de los empleados que negocian bajo la premisa de ganar – perder y que manifiestan que siempre tienen dichos manuales.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que es muy fuerte, ya que, el valor del coeficiente es de .83% .

(p73) ¿Cómo cataloga su postura de negociación? vs (p22) Motivos de inasistencia.

H⁰: La postura de negociación no tiene una relación significativa con los motivos de inasistencia.

H¹: La postura de negociación sí tiene una relación significativa con los motivos de inasistencia.

Tabla de resultados

Ji cuadrada (X^2): 220.70	Grados de libertad: 6
Significancia: .00%	V. de Cramer: .81

Comentarios

Como la significancia obtenida es de 0.00% y es menor que 0.05%, se rechaza H⁰ y se acepta H¹; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la postura de negociación y los motivos de inasistencia.

Los empleados de la Institución de Educación Superior consideran que poseen la postura ganar – perder y que dejar de asistir a sus labores es por problemas familiares y está representada por el 30.1%, seguida de la postura de perder – perder y que su inasistencia se debió a otro tipo de motivos representa el 15.7%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que es muy fuerte, ya que, el valor del coeficiente es de .87%.

(p73) ¿Cómo cataloga su postura de negociación? vs (p32) Calidad de comunicación

H⁰: La postura de negociación no tiene una relación significativa con la calidad de la comunicación.

H¹: La postura de negociación sí tiene una relación significativa con la calidad de la educación.

Tabla de resultados

Ji cuadrada (X^2): 214.51	Grados de libertad: 6
Significancia: .00%	V. de Cramer: .80

Comentarios

Como la significancia obtenida es de 0.00% y es menor que 0.05%, se rechaza H⁰ y se acepta H¹; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la postura de negociación y la calidad de la comunicación..

Los empleados de la Institución de Educación Superior que poseen la postura de ganar - perder y que consideran que la comunicación es buena representan el 33.1%, seguida de los que tienen la postura de perder - ganar y que consideran que la calidad es regular representan el 25.9%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que es muy fuerte, ya que, el valor del coeficiente es de .85%.

(p73) ¿Cómo cataloga su postura de negociación? vs (p36) Nivel de vida.

H⁰: La postura de negociación no tiene una relación significativa con el nivel de vida.

H¹: La postura de negociación sí tiene una relación significativa con el nivel de vida.

Tabla de resultados

Ji cuadrada (X^2): 214.51	Grados de libertad: 6
Significancia: .00%	V. de Cramer: .80

Comentarios

Como la significancia obtenida es de 0.00% y es menor que 0.05%, se rechaza H^0 y se acepta H^1 ; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la postura de negociación y el nivel de vida.

Los empleados de la Institución de Educación Superior que poseen la postura perder - ganar y que consideran que su nivel de vida es regular representan el 23.5%, seguida de la postura de la postura de ganar – perder que manifiestan que su nivel de vida es regular representan el 21.7%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que es muy fuerte, ya que, el valor del coeficiente es de .82%.

(p73) ¿Cómo cataloga su postura de negociación? vs (p46) Motivo de cambio de área.

H^0 : La postura de negociación no tiene una relación significativa con los cambios de área.

H^1 : La postura de negociación sí tiene una relación significativa con los cambios de área.

Tabla de resultados

Ji cuadrada (X^2): 170.23	Grados de libertad: 6
Significancia: .00%	V. de Cramer: .71

Comentarios

Como la significancia obtenida es de 0.00% y es menor que 0.05%, se rechaza H^0 y se acepta H^1 ; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la postura de negociación y los cambios de área..

Los empleados de la Institución de Educación Superior que poseen la postura de perder - ganar y que han sido transferido por diferencias en el grupo de trabajo representan el 22.3%, seguida de la postura de ganar – perder coincidiendo en el mismo porcentaje (21.1%) el ordenamiento de cambio de área por los directivos y las diferencias de grupo.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que es muy fuerte, ya que, el valor del coeficiente es de .82%.

(p73) ¿Cómo cataloga su postura de negociación? vs (p50) Establecimiento de programas.

H^0 : La postura de negociación no tiene una relación significativa con el establecimiento de programas.

H^1 : La postura de negociación sí tiene una relación significativa con el establecimiento de programas.

Tabla de resultados

Ji cuadrada (χ^2): 158.07	Grados de libertad: 6
Significancia: .00%	V. de Cramer: .69

Comentarios

Como la significancia obtenida es de 0.00% y es menor que 0.05%, se rechaza H^0 y se acepta H^1 ; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la postura de negociación y el establecimiento de programas de actividades..

Los empleados de la Institución de Educación Superior que poseen la postura ganar - perder y que manifiestan que casi siempre existe un programa de actividades representan el 24.1%, seguida de la postura de ganar – perder y que manifiestan que siempre se establecen programas de actividades representan el 18.1%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que es muy fuerte, ya que, el valor del coeficiente es de .82%.

(p73) ¿Cómo cataloga su postura de negociación? vs (p60) Horarios de ilícitos.

H⁰: La postura de negociación no tiene una relación significativa con los horarios de los ilícitos.

H¹: La postura de negociación sí tiene una relación significativa con los horarios de los ilícitos.

Tabla de resultados

Ji cuadrada (χ^2): 158.07	Grados de libertad: 6
Significancia: .00%	V. de Cramer: .69

Comentarios

Como la significancia obtenida es de 0.00% y es menor que 0.05%, se rechaza H⁰ y se acepta H¹; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la postura de negociación y el horario de los ilícitos.

Los empleados de la Institución de Educación Superior que poseen la postura de perder – ganar y que manifiestan que los ilícitos se comenten en el horario nocturno representan el 21.1%, seguida de la postura de ganar - ganar y que cree que el horario donde acontecen estos actos es en el turno matutino representan el 15.1%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que es muy fuerte, ya que, el valor del coeficiente es de .84%.

(p73) ¿Cómo cataloga su postura de negociación? vs (p64) Ocupación total.

H⁰: La postura de negociación no tiene una relación significativa con la ocupación total del empleado.

H¹: La postura de negociación sí tiene una relación significativa con la ocupación total del empleado.

Tabla de resultados

Ji cuadrada (X^2): 90.77	Grados de libertad: 3
Significancia: .00%	V. de Cramer: .73

Comentarios

Como la significancia obtenida es de 0.00% y es menor que 0.05%, se rechaza H⁰ y se acepta H¹; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la postura de negociación y la ocupación total en el horario de trabajo.

Los empleados de la Institución de Educación Superior que poseen la postura de perder – ganar y que manifiestan que no están totalmente ocupados en su horario laboral representan el 30.7%, seguida de la postura de ganar – perder que manifiestan que ellos sí están ocupados totalmente en su horario de trabajo y están representados por el 21.7%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que es fuerte, ya que, el valor del coeficiente es de .69%.

Capítulo VI. (Conclusiones)

6.1 Comprobación cuantitativa.

La conclusión más interesante de la investigación, es que logramos interrelacionar los conflictos más comunes y que logramos establecer una relación entre el Modelo Harvard de negociación para evitar conflictos o bien para enfrentar problemáticas de tipo organizacional.

Por otra parte, y a la luz de los resultados podemos afirmar que nuestra hipótesis de investigación fue **aprobada estadísticamente** de acuerdo a los resultados que se muestran en la tabla A.

Tabla A.

Número De Pregunta	χ^2	Grados De Libertad	Significancia	Índice V. Cramer Phi	Resultado*
5	258.00	9	.00%	.72	A.H.I
7	220.70	6	.00%	.81	A.H.I
22	230.91	6	.00%	.68	A.H.I
32	214.51	6	.00%	.80	A.H.I
36	176.18	6	.00%	.72	A.H.I
46	170.23	6	.00%	.71	A.H.I
50	158.07	6	.00%	.69	A.H.I
60	207.23	6	.00%	.64	A.H.I
64	90.77	3	.00%	.73	A.H.I

Como podemos observar en la tabla anterior, nos encontramos que todas las variables analizadas obtuvieron una significancia del 0.00%, lo que confirma lo importante que es la postura que adopta el empleado en todo tipo de negociación, llámese individual, grupal o institucional.

Capítulo VI. (Conclusiones)

6.2 Análisis por parámetro.

En este apartado se describe el comportamiento de todas las preguntas que conformaron los parámetros establecidos que en suma completaron el instrumento de medición; por otro lado, la forma en que se decidió manipular ésta información partió de las siguientes consideraciones:

- i. consideraron las preguntas que conformaron el parámetro.
- ii. El porcentaje obtenido en las corridas estadísticas es fundamental.
 - a) ubicación es el resultado del porcentaje acumulado y la manera en que se maneja es descendente.
 - b) La fijación de estos criterios nos permitieron establecer de una forma genérica el perfil de los trabajadores administrativos de base.

I. Datos Generales

El primer factor que destaca el hecho de que el 75.9% de los empleados dicen ser de confianza, seguido de los manifestaron ser casados y representan el 61.4%, en tercer lugar se ubican los empleados que pertenecen al género femenino y representan el 51.8%, en cuarto lugar y con el mismo rango se ubican los empleados que tienen la categoría de auxiliar de intendencia y los empleados con antigüedad de 16 a 20 años representan 39.8%, y por último con 36.1% los empleados que tienen una edad entre 31 a 40 años.

II. Accidentes de trabajo

El 90.4% de los empleados ha sufrido algún accidente en el último año, en segundo lugar el 75.9% considera que si existe equipo de protección personal, en tercero el 69.9% de los empleados opina que si se pudieron prevenir los accidentes, en cuarto lugar 66.3% opino estar preparado para casos de emergencia en el trabajo, en

Capítulo VI. (Conclusiones)

quinto lugar el 60.2% de los empleados opinaron que las condiciones y ambiente de trabajo son adecuadas, en sexto lugar con el 54.8% consideraron que son los trabajadores los responsables de los accidentes, en séptimo lugar con el 48.8% de los empleados consideraron como regulares las condiciones de los equipos de emergencia, en octavo lugar el 48.2% opinaron que casi siempre cuentan con manuales de operación y por último, compartiendo el mismo rango, los empleados que son otros los accidentes comunes y que es por ignorancia que no observan las medidas de seguridad lo representa el 36.1%.

III. Ausentismo

El 78.3% de los empleados opinaron que no disfrutaban de bono por concepto de puntualidad, en segundo lugar el 72.3% opina que no disfruto su bono por concepto de asistencia, en tercer lugar con el mismo rango lo comparten los que catalogan como bueno el trabajo que desempeñan así como los que opinaron que sus inasistencias afectan a las otras áreas y representa el 69.9% de los empleados, en cuarto lugar el 60.2% de los empleados que manifestaron que en lo social su vida es activa, en quinto lugar con el 42.8% de los empleados opinaron que su nivel de calificación es C, en sexto lugar, compartiendo el mismo rango se encuentran los que opinaron son problemas familiares los motivos de inasistencia y los que opinaron que el viernes es el día más común para que falten a laborar y por último, 30.1% de los empleados consideran que la ausencia que tuvieron durante el año fue de 6 a 10.

IV. Comunicación

El 72.3% de los empleados opinaron que no entienden los programas institucionales, en segundo lugar el 62.7% manifestaron que no conocen la relación de áreas de trabajo con objetivos, metas y programas institucionales, en tercer lugar compartiendo con el mismo rango los empleados que sí conocen los objetivos y metas y los que estarían dispuestos a participar en reuniones para brindar

Capítulo VI. (Conclusiones)

sugerencias con el 54.8%, en cuarto lugar el 54.2% consideran que casi siempre los trabajadores demuestran disposición para conocer la filosofía institucional, en quinto lugar el 48.2% se ubican aquellos que consideran que catalogan como buena la comunicación en la dependencia, en sexto lugar con el 45.2% que consideran que las autoridades nunca se preocupan por dar a conocer la filosofía y por último, el 44.0% manifestaron que casi siempre es adecuada la comunicación y coordinación entre los empleados y autoridades.

V. Motivación

El 84.3% de los empleados opinó que sí a propuesto mejoras para desarrollar sus actividades, en segundo lugar el 74.7% de los empleados manifestó que no son suficientes los ingresos que percibe, en tercer lugar con el 60.2% están los empleados que consideran que no le motiva el actual sistema de sueldos y salarios, en cuarto lugar el 54.8% consideran buenas la relación con sus compañeros, en quinto lugar el 53.0% los empleados consideran casi siempre que las actividades que desarrolla están acordes a sus conocimientos, en sexto lugar el 51.8% opinó que no goza de un paquete de prestaciones adecuado, en séptimo lugar el 45.2% considera que es regular su actual nivel de vida y por último, el 42.2% opinan que son buenos los sistemas de ascensos y promociones.

VI. Permanencia o rotación

El 81.9% de los empleados opinan que sí ha cometido faltas que haya ameritado su rotación, en segundo lugar el 76.5% de los empleados opinó que sí ha sido transferido por problemas con sus compañeros, en tercer lugar el 70.5% opinó que sí le gusta trabajar en equipo, en cuarto lugar el 48.2% opinó que más de dos veces ha sido cambiado de área de trabajo, en quinto lugar el 46.4% considero que su carácter es regular, en sexto lugar el 43.4% manifestó que los cambios han obedecido a diferencias de grupo y por último el 34.3% opinó que su antigüedad oscila entre 6 a 10 años.

VII. Productividad

El 83.7% manifiesta que no se toman en cuenta los antecedentes para establecer los programas, en segundo lugar el 64.5% opina que los horarios y las jornadas sí son adecuadas, en tercer lugar el 54.2% manifiesta que no existen controles de calidad en el desarrollo de las actividades, en cuarto lugar el 45.2% opina que casi siempre se averiguan las causas por las que los empleados no alcanzan los resultados esperados, en quinto lugar el 41.6% manifiestan que los jefes inmediatos son los que participan en la elaboración de los programas, en sexto lugar el 40.4% de los empleados opinaron que nunca se plantean las actividades con tiempo y por último, el 39.8% consideran que casi siempre se establecen programas de actividades.

VIII. Robo o sustracción de materiales y equipo.

El 78.9% de los empleados considera que sí se conocen de algún hecho de robo reciente, en segundo lugar el 75.3% considera como bueno su nivel de honestidad, en tercer lugar el 61.4% manifestó que no ha visto sanciones por estos hechos, en cuarto lugar el 53.6% de los empleados consideraron que sí son frecuentes los ilícitos, en quinto lugar el 48.2% consideraron que los trabajadores son quiénes han participado en los ilícitos, en sexto lugar el 35.5% consideraron que en el horario nocturno es más común de estos ilícitos y por último, el 31.9% les parece que la necesidad es el motivo para realizar estos ilícitos.

IX. Satisfacción en el trabajo.

El 82.5% de los empleados manifestó que no es capaz de hacer cosas contra su conciencia, en segundo lugar se ubican aquellos que dijeron que no esta ocupado en todo momento y representan el 63.3%, en tercer puesto nos encontramos a los que opinaron que es bueno el sentimiento que le produce tomar decisiones, en cuarto lugar el 45.8% considera regulares los elogios por hacer bien su trabajo, en

Capítulo VI. (Conclusiones)

quinto lugar el 42.8% manifestó como regulares las oportunidades futuras y por último, el 42.2% de los empleados manifiestan que están conformes con su trabajo.

X. Negociación.

El 77.7.% de los empleados manifestó no apoyarse en la experiencia para resolver sus conflictos, en segundo lugar se ubican aquellos que evitan el conflicto y representan el 48.2%, en tercer puesto nos encontramos a los que están conformes con las negociaciones que han emprendido con un 47.0%, en cuarto lugar el 45.8% de los empleados manifiesta que le gusta asumir la postura de ganar – perder con el 42.2% y por último, el 41.6% de los empleados manifiestan que su experiencia en las negociaciones ha sido regular.

Capítulo VII. Propuesta

7.1 Normatividad, necesidades y justificación.

La Universidad Nacional Autónoma de México vive uno de los cambios más importantes de los últimos tiempos. Las estructuras del empleado administrativo, necesitan nuevos esquemas de organización y operación que les permitan cumplir con las responsabilidades en su ámbito de competencia. Para ello, es necesario referirnos a la esencia de la capacitación.

"La capacitación para los trabajadores de la UNAM, representa una acción tendiente a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar sus actitudes, aptitudes, habilidades y destrezas con el propósito de hacerlos capaces de incidir en los procesos de transformación e innovación tecnológica, así como para mejorar sus condiciones de existencia"¹.

En este contexto, la capacitación de los trabajadores administrativos base adscritos en la dependencia, requieren de un modelo que facilite la impartición de un número de cursos suficiente para cubrir la obligación que impone la Ley Federal del Trabajo, así como los compromisos contractuales y, sobre todo, la realidad que se vive día con día en cada una de las áreas laborales. Además, de las expectativas de los trabajadores por realizar mejor sus funciones y estar en la posibilidad de ascender a otros puestos.

Sin embargo, la impartición de cursos no garantiza por sí misma una atención satisfactoria de tales aspectos; se debe buscar una mayor calidad en su desarrollo y oportunidad en su realización, esto es, en el lugar y momento donde se requieren.

Actualmente, la Universidad ofrece varios cursos que están bajo la dirección de seis grandes subprogramas que tienen diferentes objetivos, los cuales citamos a continuación:

¹ UNAM. "Manual de normas, políticas y lineamientos en materia de capacitación y adiestramiento. 1997.

Capítulo VII. Propuesta

Capacitación promocional: Orientar y dotar al capacitando de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un nuevo puesto, favoreciendo con ello, a los trabajadores que ya se encuentran laborando en la Universidad.

Adiestramiento: Orientar a perfeccionar y especializar los conocimientos del participante, dotarlo de conocimientos, desarrollarle habilidades, destrezas y modificarle actitudes para que alcance los objetivos de su puesto que mejore los procesos de trabajo y desempeño laboral.

Actualización: Orientar a dotar al participante de conocimientos, aptitudes, habilidades y destrezas sobre nuevas tecnologías que exige su desempeño actual y futuro.

Prejubiliatorios: Orientar y dotar a los trabajadores de suficiente información jurídica y contractual para su retiro laboral.

Educación para Adultos: De acuerdo a los compromisos contractuales, su propósito es elevar el nivel de escolaridad de los trabajadores universitarios, dispuesto en las prerrogativas establecidas en la Legislación Universitaria.

Desarrollo Humano: Orientar al participante a que a través de un proceso de comunicación le permita analizar sus fortalezas y debilidades retomando la misión y valores como parte de su superación personal y que le impulse a adoptar una actitud filosófica diferente ante la vida.

Por último, Un programa de calidad de vida en el trabajo permite a un empleado mejorar la calidad de vida laboral debido a la satisfacción de una amplia gama de necesidades personales. El rango de necesidades personales con las necesidades de supervivencia, con seguridad interactúan unas con otras, tener una sensación personal de ser útil, ser reconocido, y tener oportunidades de mejorar las

Capítulo VII. Propuesta

habilidades y conocimientos. Los siguientes criterios son utilizados para evaluar la calidad de vida en el trabajo.

Suficiencia en las Retribuciones. Esto puede ser logrado por suficiencia en los ingresos para mantener un estándar social aceptable para vivir; minimizando la brecha entre el pago a ejecutivos y trabajadores por hora; pagar en una tasa que sea proporcional al número de trabajos que un trabajador puede desarrollar bien, más que por el número actualmente programado que hará.

- i. **Condiciones de Seguridad y Bienestar en el Trabajo.** Esto incluye razonables horas de horas de esfuerzo por una estandarización de trabajo semanal normal más allá de las compensaciones por tiempo extra que requiere; en el trabajo físico condiciones que minimicen el riesgo de enfermedades y daños; una edad límite en el trabajo que es potencialmente perjudicial para aquellos de menor o mayor edad de lo establecido.
- ii. **Oportunidades Inmediatas para Usar y Desarrollar las Capacidades Humanas.** Se incluye en esta categoría la autonomía; el uso de múltiples habilidades más que la aplicación repetitiva de una sola; retroalimentación acerca de los resultados de una actividad como una base de autorregulación; tareas totales más que fragmentadas; planeación tanto como instrumentación de actividades.
- iii. **Oportunidades de Crecimiento Continuo y Seguridad.** Este proceso abarca asignación de trabajo y propósitos educacionales para expandir las capacidades del trabajador; los prospectos susceptibles de adquirir una nueva habilidad o conocimiento para futuros trabajos a asignarse; oportunidades de ascenso; y seguridad en el empleo o en el ingreso asociado con el trabajo.
- iv. **Integración Social en el Trabajo de la Organización.** Esto significa liberarse de prejuicios; igualdad; movilidad; apertura interpersonal; apoyo

Capítulo VII. Propuesta

cara a cara a los grupos o equipos de trabajo; y un sentido de comunidad en la organización que se extienda más allá de los grupos primarios.

- v. **Participación en la Constitución del Trabajo de la Organización.** Inclusión en áreas privadas acerca de asuntos no laborales; libertad de expresión sin miedo a represalias; equidad; procedimientos convenientes.
- vi. **Balance entre Trabajo y Vida.** Esto significa que los requerimientos de trabajo, incluyendo programas-presupuesto, asuntos urgentes, y viajes, no se tomen del tiempo de ocio o del tiempo familiar como algo cotidiano, y que las oportunidades de ascenso no requieran frecuentemente de cambios geográficos.
- vii. **Relevancia Social y Vida Laboral.** Esto incluye el reconocimiento de la responsabilidad social de la empresa en cómo son comercializados los productos, disposición de desechos, y tratos por parte de los empleados.

7.2 Operatividad de Guía de Planeación de Vida y de Carrera

Tres momentos del proceso de planeación:

- a) Hacer un diagnóstico integral (pensamiento-sentimiento) de uno mismo, a través de los siguientes pasos:
 - ☛ Identificando las necesidades propias, evaluando su intensidad y prioridad; analizando el grado de plenitud o frustración en el proceso de satisfacer esas necesidades.
 - ☛ Clarificando los propios valores y estableciendo los límites y posibilidades para llenar las necesidades.
 - ☛ Identificando nuestras fuerzas y recursos, reconociendo las propias actitudes, habilidades físicas y mentales, así como los recursos materiales, económicos y sociales.

- b) Automotivarse de la siguiente forma:
 - ☛ Seleccionando objetivos, sintiendo la propia fuerza para dirigir nuestra propia vida.

Capítulo VII. Propuesta

- Especificando las metas que anhelamos, identificando las condiciones de realización; verificando los avances y planteando nuevas alternativas.
- Imaginando y haciendo conscientes los sentimientos involucrados en la obtención de los objetivos, como verificación de nuestra congruencia interna con los propios valores, necesidades, capacidades, etc.

Auto dirigirse con base en:

- Convertir los objetivos a largo plazo en metas tangibles y cuantificables. También dividiendo los objetivos a largo plazo en metas más inmediatas que servirán para verificar la dirección y los avances.
- Comprometerse en acciones que aseguren la consecución de las metas, estructurando el tiempo propio en relación al logro de los objetivos, pero sin renunciar a la propia vitalidad y gozo.

Principios básicos de la planeación de vida y crecimiento personal.

La planeación de vida parte de la revisión y actualización de la imagen que uno tiene de sí mismo.

La planeación de vida parte de la revisión y actualización de la imagen que uno tiene de sí mismo que afecta la mayoría de nuestras actitudes y conductas. una imagen distorsionada lleva a un manejo inadecuado e irreal de nuestra vida y de la realidad en que nos movemos.

A partir del análisis y actualización de la propia imagen, este programa pretende promover el crecimiento personal de los lectores y participantes bajo los siguientes principios teóricos que parten de nuestro marco de referencia.

- a) El crecimiento personal implica un continuo aprendizaje a partir de la experiencia. Decimos que se pretende un aprendizaje significativo que implique un cambio integral de pensamiento y sentimiento que se traduzca en actitudes y conductas concretas.
- b) Para lograr un crecimiento personal se propone el hacer un retrato o diagnóstico personal; establecer metas y objetivos a corto plazo. Enriquecer y

Capítulo VII. Propuesta

precisar la imagen de nosotros mismos; y experimentar nuevas formas de actuación.

- c) El crecimiento personal no es posible en todas las áreas de nuestra vida. La herencia y el medio ambiente pueden impedir algunos de los cambios deseados.
- d) Los mecanismos de defensa impiden el cambio y crecimiento personal puesto que distorsionan la realidad.
- e) Entre los factores que facilitan en crecimiento personal y el cambio están:

Se pretende un aprendizaje significativo que implique un cambio integral de pensamiento y sentimiento que se traduzca en actitudes y conductas concretas.

- ☞ Ausencia de prejuicios.
- ☞ Apertura a experiencias nuevas.
- ☞ Capacidad para encontrar sentido a todas las experiencias.
- ☞ Espíritu de investigación y curiosidad.
- ☞ Saber tomar riesgos.
- ☞ Saber manejar el miedo.
- ☞ Experimentar.

f) Cada persona tiene su propio camino y método para crecer y desarrollarse. En la medida en que cada uno se comprenda y reciba comprensión profunda de los demás será mayor el apoyo y facilitación para crecer en el camino personal.

7.2.1 Descripciones vitales (ejercicios y cuestionarios)

¿Dónde está usted? Preguntas iniciales – Autobiografía. Definición de lo que ha sido mi vida. – La línea de la vida. ¿Quién he sido? ¿Quién quiero ser? ¿Cuándo me he sentido más yo mismo? ¿Cuándo me he sentido menos yo mismo? Lo que más y menos me gusta de mí. Miedos y obstáculos. Cambios. reflexiones. – Mi vida actual en relación conmigo mismo, con mi familia, con mi trabajo, con el mundo.

¿Dónde está usted?

Instrucción: Responda a las siguientes preguntas en una primera toma de postura. Escriba lo primero que le venga en mente. En el caso de aplicación grupal, al

Capítulo VII. Propuesta

terminar de responder estas preguntas, el instructor hará un plenario para comentar las impresiones del trabajo grupal.

Preguntas iniciales:

¿Cuál es mi situación actual en mi vida y en mi trabajo? ¿Cuál es mi estilo de vida? La calidad, intensidad.

a) ¿Cuál es mi situación actual en mi vida y en mi trabajo? (¿Cuál es mi estilo de vida? La calidad, la intensidad, etc.)

b) ¿Qué cambios quiero lograr en mi vida y trabajo?

✓ Inmediatamente.

✓ En los próximos 20 meses.

✓ En los próximos 5 años.

c) ¿Cuáles objetivos pretendo al terminar este programa?

d) ¿Cuándo fue la última vez que hice exactamente lo que quería en un día?
¿Qué fue lo que hice?

e) ¿Qué es lo que más y lo que menos me gusta de mí mismo?

f) ¿Si por arte de magia pudiera cambiar algo de mí mismo, que cambiaría?

g) ¿Cuándo fue la última vez que estuve verdaderamente enojado (o triste, o solo, o infeliz, o deprimido, o con miedo, etc.)?

h) ¿Cuál es mi principal fuerza y mi principal debilidad?

i) Si me dijeran que me quedan seis meses de vida, ¿qué haría en ese tiempo?

j) Si pudiera escoger cualquier trabajo, ¿cuál sería?

k) ¿Cuál es el talento que no he usado desde hace mucho tiempo?

l) En el caso de no planificar mi vida ¿hacia dónde voy?, ¿Qué me sucedería?

Las siguientes preguntas son sólo para el programa grupal.

m) Lo que yo espero de mis compañeros de este programa:

n) Lo que yo puedo dar a mis compañeros de este programa:

Capítulo VII. Propuesta

Autobiografía. Definición de lo que ha sido mi vida.

Instrucciones para autoaplicación: El repasar la vida pretende lograr un contacto con todos los eventos, luchas, éxitos y fracasos de su vida que le han llevado hasta donde se encuentra ahora. Haga usted en hojas en blanco una autobiografía. Repase los eventos, las personas que han influido, instituciones, etapas clave que le dejaron alguna huella importante.

- a) Instrucciones para aplicación grupal: el objetivo de la autobiografía es sensibilizar a los participantes a los eventos, personas que influyen y etapas más importantes en la vida de cada quien. El siguiente ejercicio de "La línea de la vida" pretende profundizar más que esto.

El repasar la vida pretende lograr un contacto con todos los eventos, luchas, éxitos y fracasos de su vida que le han llevado hasta donde se encuentra ahora.

Instrucción: Cada participante tome una postura cómoda, ya sea en sillas cómodas o en el suelo boca arriba. Cerrar los ojos. Apretar los puños con fuerza, al mismo tiempo los músculos de los brazos, de la frente, de los ojos, de la mandíbula, de los labios, cuello, espalda, pecho, estómago, caderas, piernas, pies...Que todo el cuerpo sea como una piedra de músculos. Cuando cada quien quiera, aflójelos y relájese. Repetir el proceso.

Este ejercicio tiene una duración aproximadamente de cinco minutos.

Fantasia: Con los ojos cerrados aprovecha la relajación pida a los participantes que ubiquen en su fantasía un lugar donde les gustaría estar relajados y contentos; puede situarse en una playa, un bosque o la casa de uno, donde apliquen y gocen por todos los sentidos ese lugar.

Después de unos minutos proponga un viaje en el tiempo, donde imaginen desde el propio nacimiento hasta la fecha. El instructor señalará sugerencias como: repasen su infancia, primeros pasos, ambiente familiar; primer día de clases, las

Capítulo VII. Propuesta

influencias positivas y negativas; la época de secundaria, etc., etc. Al terminar la fantasía realice un plenario para compartir y reflexionar sobre la experiencia, o si el instructor prefiere, pase al ejercicio de “la línea de la vida” sin ninguna reflexión inmediata de este ejercicio.

La línea de la vida. Dibujo inicial

Instrucciones para autoaplicación o aplicación grupal:

¿Qué dice de mí mismo este dibujo? ¿Qué dice de mi actitud hacia la vida y el trabajo?

- a) En una cartulina grande (de 80 cm x 1.20cm) o bien una hoja de rotafolio, hagan un dibujo tan concreto o tan simbólico como se quiera. En este dibujo debe estar representado toda su vida: el pasado, el presente y la proyección hacia el futuro. Puede ser este dibujo tan

abstracto, concreto o simbólico como se quiera. Algunos dibujan un río, o una gráfica de pérdidas y ganancias, otros un bosque, otros caricaturas, etc. Úsese marcadores gruesos de diversos colores, donde cada color, cada línea debe simbolizar algo importante de la vida. Se dan 20 a 30 minutos para hacer esta tarea. (Si se está auto aplicando el programa, sáltese la instrucción 2 y sólo responda por escrito a las preguntas siguientes en el número 3.

- b) Una vez realizado el dibujo divídase al grupo en equipos de 5 o 6 personas. Cada quien explique su dibujo describiendo lo que significa cada símbolo y compartiendo cuántos más detalles significativos pueda. Una vez terminada la descripción anterior, cada equipo analice las siguientes preguntas y termine con un plenario.

c) Preguntas:

- ¿Qué dice de mí mismo este dibujo?
- ¿Qué dice de mi actitud hacia la vida y el trabajo?
- ¿Qué ha tenido sentido y qué no?

Capítulo VII. Propuesta

-
- ¿Qué elementos aprecio de mí mismo y cuáles necesito cambiar? *
 - Diagnóstico e inventario personal.

¿Quién he sido?

¿Quién quiero ser?

- ¿Cuándo me he sentido más yo mismo? (Eventos concretos, etapas, situaciones.) Describa con detalle.
- ¿Cuándo me he sentido menos yo mismo? (Eventos, etapas, situaciones.)
- ¿Qué es lo que más y menos me gusta de mí? (Cualidades, habilidades, valores, actitudes, fuerzas, potencias, etc.)

Capítulo VII. Propuesta

Las diez cosas que más me gustan de mí son:

las diez cosas que menos me gustan de mí son:

La falacia del autorretrato

¿Cuándo me he sentido más yo mismo?

Los seres humanos muchas veces nos definimos y a través de esa definición, no objetiva y devaluatoria, nos condicionamos y nos convencemos de determinadas características o rasgos que nos inhiben y empobrecen, y que en algunos casos nos acompañan toda la vida, a esto le llamamos el fenómeno del autorretrato y su falacia.

Capítulo VII. Propuesta

Algunas de las características que integran este perfil o autorretrato negativo, son las siguientes:

- a) Yo soy tímido (a)
- b) Yo soy inseguro (a)
- c) Yo soy miedoso (a)
- d) Yo soy inhábil
- e) Yo soy feo (a)
- f) Yo soy imprudente
- g) Yo soy torpe
- h) A mí me falta educación
- i) Soy de origen humilde
- j) No soy una persona inteligente

- Los miedos irracionales sabotean el desarrollo personal y profesional y son la principal causa de que no se obtengan los éxitos y logros que hacen sentir plenitud. Analice cuáles son estos miedos.

Enumere del 1 al 10 en orden de importancia en los paréntesis:

En mi mundo de trabajo tengo miedo de qué me pueda suceder.

En mi mundo familiar o personal tengo miedo qué me pueda suceder.

_____ ()
_____ ()
_____ ()
_____ ()
_____ ()
_____ ()
_____ ()
_____ ()

_____ ()
_____ ()
_____ ()
_____ ()
_____ ()
_____ ()
_____ ()
_____ ()

Capítulo VII. Propuesta

- Las 10 cosas (objetos materiales, tangibles) más significativas para mi vida o trabajo. No es necesario que las tenga sino que para usted son muy importantes en su vida o trabajo futuros y las desearía tener:

- Las 10 situaciones o medios ambientes que son más significativos en su vida y en su trabajo. (Situación es un medio ambiente que lo rodea, el clima, un lugar determinado, determinadas comodidades, un ambiente físico o social, libertades, limitaciones, calidad de vida o trabajo.

Capítulo VII. Propuesta

- Algunos cuestionamientos vitales sobre la autoestima y el autoconcepto son:

- ✓ ¿Me quiero a mí mismo?
- ✓ ¿Me acepto tal como soy?
- ✓ ¿Lucho siempre por lo mío?
- ✓ ¿Me defino como una persona inteligente?
- ✓ ¿Me estimo como una buena persona?
- ✓ ¿Acepto las felicitaciones que me hacen?
- ✓ ¿Niego a veces mis auténticas virtudes?

Hacer un análisis cualitativo de su situación actual, integrando un perfil de uno mismo en las 4 áreas de contacto de que hablamos anteriormente.

Este perfil servirá de base para la elaboración de los objetivos, actividades y necesidades de cambio. Las 4 áreas de contacto son: a) conmigo mismo; b) con la familia; c) con mi trabajo y con el mundo.

Instrucción: Describa los aspectos más relevantes tanto positivos como negativos de su actual situación en cada área de contacto. Descubra usted mismo de entre las 4 áreas cuál es la de mayor peso o significado en el momento actual.

Aspectos más relevantes tanto positivos como negativos de su actual situación.

- a) ¿Cómo es mi vida actual en relación conmigo mismo?
- b) ¿Cómo es mi vida actual en relación con mi familia?
- c) ¿Cómo es mi vida en relación con mi

trabajo?

d) ¿Qué interrelación guardan entre sí las 4 áreas de contacto?

7.2.2 proyectando el futuro (ejercicios y cuestionarios)

Perspectivas desde la muerte: - Dar. Hacer. Recibir – Ideales – Realidad – Valores
– Inventarios: Fuerzas, limitaciones – Educación. Cosas que dejar, cosas por iniciar
– Reflexiones.

Perspectivas desde la muerte: Una meditación profunda

Instrucciones para autoaplicación: Deje correr la imaginación y proyéctese en el día de su muerte. Imagine una edad concreta, un lugar, unas personas concretas y conteste a las preguntas del número 1.

Instrucciones para aplicación grupal: Si se aplica en un grupo puede seguir las instrucciones de autoaplicación o suplir este ejercicio con una fantasía dirigida sobre la muerte. imaginarse a uno mismo en el féretro entre cuatro velas. Ir supliendo cada vela por tres personas importantes para uno. la cuarta vela suplirla por uno mismo como desdoblado viéndose muerto. Dirigir los diálogos de las personas importantes y de uno mismo consigo. Tocar sentimientos de realización en el área personal y profesional. Haga un plenario al terminar la fantasía.

Cuestionario posterior a la fantasía:

Me sentiré en plenitud conmigo mismo el día de mi muerte si he logrado dar:

Capítulo VII. Propuesta

Me sentiré en plenitud el día de mi muerte si he logrado hacer:

Me sentiré en plenitud conmigo mismo si el día de mi muerte me he dejado recibir de la vida o de los demás:

Capítulo VII. Propuesta

Ahora reflexione qué metas o expectativas de plenitud están en camino de realización o son puramente ideas irreales que no están presentes en su vida actual, que sólo son “buenos propósitos” o “promesas”, promesas que nunca cumple.

Reflexiones:

Metas en la vida:

Instrucción: en un máximo de 15 minutos examine las prioridades que tiene en su vida señalando del uno al trece aquella que sea la más importante (UNO) hasta la menos importante (TRECE. Adjudique un número a todas.

- | | |
|-------------------|--|
| () Afecto | Obtener y compartir compañía y afecto. |
| () Deber | Dedicarme a cumplir mi deber. |
| () Ser experto | Ser una autoridad en mi materia. |
| () Independencia | Libertad de pensamiento y acción. |
| () Ser líder | Influir en los demás. |
| () Paternidad | Procrear una familia sana y feliz. |

Capítulo VII. Propuesta

() Placer	Gozar la vida, ser feliz. Estar contento.
() Poder	Controlar a otros.
() Prestigio	Llegar a ser bien conocido.
() Seguridad	Posición estable y segura.
() Autorrealización	Cada vez ser más como persona.
() Servicio	Contribuir a la satisfacción de otros.
() Riqueza	Ganar mucho dinero.

Inventario de fuerzas, potencialidades y habilidades

Enumere todas las que pueda.

En este renglón se consideran todas las habilidades, cualidades, destrezas, etc., que tiene la persona. Estas pueden ser físicas (del cuerpo, manuales, objetos y posesiones materiales...); psicológicas (talentos de inteligencia, capacidades para resolver problemas específicos, cualidades de relación con los demás, con el arte, con el mundo, etc.); memoria, creatividad, iniciativa, auto confianza, capacidades de vender, de escuchar, de dar, de recibir, de imaginar, etc., sensibilidades espirituales (capacidad de dar sentido a las cosas, eventos o personas, amor a los demás, a Dios...) En el espacio en blanco haga su lista personal.

Capítulo VII. Propuesta

Preferencias e intereses personales

Instrucciones: Repase con detenimiento sus preferencias y de entre las siguientes actividades enumere del 1 al 5 aquellas que más le gustan.

- Actividades al aire libre. _____
- No estar en lugar cerrado buena parte del tiempo. _____
- Ciencias físicas. _____
- Ciencias biológicas. _____
- Matemáticas. _____
- Hablar con otras personas. _____
- Conversar, tratar de comunicar sus ideas, hablar en público. _____
- Trabajo de escritorio por largo tiempo. _____
- Servicio social a personas o comunidades que requieren de ayuda. _____
- Leer, gozar la literatura, escribir. Pintura, escultura, teatro, danza. _____
- Música _____

Inventario de limitaciones

Haga una lista de las cosas que hace mal y que por alguna razón tiene que hacerlas o quiere hacerlas. No tome en cuenta las cosas que hace mal y que no tienen interés para usted.

Capítulo VII. Propuesta

Cosas que me gusta aprender a hacer, o seguirme capacitando

Deben ser cosas que hago bien o que puedo realísticamente llegar a hacer bien o mejorar.

Cosas que quiero dejar de hacer; ya no realizarlas o sufrirlas

Capítulo VII. Propuesta

Cosas que me gustaría empezar a hacer ahora o en un futuro próximo

Escriba lo primero que le venga en mente. No importa lo que sea. Después de tener un buen número de cosas jerarquice del 1 al 10 la más importante para usted.

Cosas por empezar	Jerarquía (del 1 al 10)
-------------------	-------------------------

Compare cada uno de los listados anteriores

Analice la congruencia entre las actividades que hace y lo que le gustaría haber realizado antes de su muerte; entre sus fuerzas y potencialidad, entre sus

Capítulo VII. Propuesta

limitaciones y las actividades que hace ahora y las que desea hacer. Anote sus reflexiones (sorpresas, impresiones, conclusiones, preguntas, etc.)

7.3 Elaboración de metas y estrategias (ejercicios y cuestionarios)

Felices aquellos que tienen sueños y
están dispuestos a pagar el precio
por hacerlos realidad.

Sueños: Áreas físicas. Afectiva. Social. Espiritual. Profesional. Política – Objetivos-Claridad de objetivos y motivación al logro – Jerarquización de objetivos – Plan de vida – Síntesis de planeación de vida y carrera. Elaboración de metas y estrategias.

Sueños

Capítulo VII. Propuesta

Instrucciones: Permítase soñar o fantasear durante un tiempo y escriba sus sueños o fantasías. No limite su imaginación. En esta parte vale la pena dejar salir todo sueño que surja. ¿Qué me encantaría que se diera en vida en cada área: física, afectiva, social, espiritual, profesional (por ejemplo: ser famoso, tener dinero, tener una casa de campo, descansar, viajar, etc.) (otro ejemplo: ser director de mi empresa, tener mucho prestigio, etc.)

Nota: Para aplicación en grupo haga un plenario al final o varios intermedios.

- a) Sueños que me gustaría lograr en mi área física. (Se refiere a mi salud, ejercicio físico, cuerpo, vestido, casa, alimentación, objetos materiales, dinero, etc.)
- b) Sueños que me gustaría lograr en el área afectiva. (Esto se refiere al dar y recibir afecto, ternura, amistades, amor, gozo, sensibilidad, familia, matrimonio, relaciones íntimas.)
- c) Sueños que me gustaría lograr en el área social. (Se refiere a relaciones con personas fuera de mi núcleo familiar o de amistad íntima. Relaciones con camaradas, compañeros, conocidos, nuevas relaciones, etc.)
- d) Sueños en el área espiritual. (Ética, valores, ideales, religión, trascendencia, amor al prójimo, mística, ayuda desinteresada, filantropismo, etc.)
- e) Sueños del área profesional. (Educación, capacitación, carrera, ocupación, intereses, habilidades, estatus, metas de trabajo, etc.)
- f) Sueños del área política. (Preocupación por lo social, lo comunitario, sentido de participación y solidaridad con sus semejantes, etc.)

Misión personal

Después de analizar los sueños de las distintas áreas describa una síntesis de la responsabilidad más importante con la que quiere comprometerse a sí mismo: qué es lo más importante que desea lograr en la vida personal, social y de trabajo.

La misión debe contener la respuesta a:

Capítulo VII. Propuesta

¿Cuál es mi propósito fundamental en la vida? ¿Para qué existo? ¿Qué le da sentido a mi vida y trabajo?

La misión contiene cuatro elementos fundamentales a describir:

- a) Lo que quiero lograr, mis metas fundamentales a largo plazo. Los resultados finales que deseo conseguir, sin señalar tiempos ni mediciones. Lo que deseo hacer de mí mismo y de mi entorno. Por lo que quiero entregar mi vida y mi esfuerzo.
- b) Para qué, con qué finalidad quiero lograr mis metas. Qué le va a dar sentido último a esos logros. Qué trascendencia tiene lograr mis metas.
- c) Los valores más importantes para mí (4 o 5 máximo) que deben matizar e infundir los logros que deseo alcanzar. Si sólo persigo un solo valor puedo llegar al fanatismo. Si son muchos diluyo mi fuerza. Es posible que se repitan valores que ya salieron en las respuestas anteriores. No importa, más vales que se clarifiquen.
- d) Hacia quién o quiénes siento mayor responsabilidad.

Síntesis de la misión personal: Redacte finalmente un párrafo integrado de los cuatro elementos anteriores o si prefiere defina en afirmaciones independientes dicho resumen.

Misión personal

Capítulo VII. Propuesta

Objetivos

Después de dejarse sentir y analizar estos sueños, seleccione los que crea que puede y quiere profundamente realizar; conviértalos en objetivos que incluyan una acción específica y tiempos de inicio y terminación. Debe tener presente la secuencia o proceso que se inicia con un sueño que se convierte en anhelo o afán pasa a ser una intención, que dé las bases para el señalamiento de un objetivo y que se logra a través de la decisión o acción.

- a) Sueños.
- b) Intenciones, afanes o anhelos.
- c) Objetivos.
- d) Decisiones o acciones.

Ejemplos de objetivos:

- a) Dedicar más tiempo a platicar con mi esposa este año.
- b) Ahorrar el dinero suficiente para terminar de pagar la hipoteca en seis meses o más.
- c) Aprender más sobre finanzas y tomar un curso antes de tres meses.
- d) Escribir, pidiendo información sobre alternativas de inversión en bienes raíces, antes de dos semanas.
- e) Adquirir otro coche antes de un año.
- f) Dormir más tiempo los sábados y domingos.
- g) Aumentar mis ingresos en 25% el año que entra.

Capítulo VII. Propuesta

Claridad de objetivos y motivación al logro

Uno de los requerimientos más importantes para la elaboración de un plan de vida y carrera es un auto análisis respecto de la claridad y conocimiento consciente de los objetivos que pretendo lograr y la motivación que tengo para el logro de los mismos.

Podríamos establecer una correlación entre estas dos variables que nos llevaría a decir que a mayor claridad en los objetivos, mayor será la motivación y energía que imprima para su realización. El cuadro que se presenta* pretende ser una sencilla guía para ubicarnos en cualquiera de los 4 cuadrantes y mediante un auto cuestionamiento y autodiagnóstico poder concluir en qué situación estamos actualmente y poder de acuerdo a ello, iniciar la tarea de clarificar nuestros objetivos vitales y medir la correspondiente fuerza que nos mueve hacia ellos, es decir, nuestra motivación.

* Tomado y modificado de **Planning your Future**, Lippity Fond University Associates.

Refuerce su motivación para lograr sus objetivos ayudándose de las siguientes estrategias:

- a) Asegúrese que sean realistas sus objetivos en tiempo y cometido y que verdaderamente los quiere lograr y concuerdan con sus valores.
- b) Comente sus objetivos con personas que lo impulsen a lograrlos (amigos, compañeros de trabajo, quienes tengan necesidades, ideas o motivaciones comunes).
- c) Visualícese a usted mismo una vez logrado su objetivo, imagínese cómo se siente, cómo goza su objetivo, etc. Modifique si cree que no va a sentirse suficientemente recompensado.
- d) Si es posible divida el objetivo parcial. (Por ejemplo, felicítese después de haber conseguido los primeros \$1,000.00 para el coche nuevo.) O si puede dividir el objetivo en varios, felicítese y goce cada acción o evento o actitud que lo acerque al objetivo propuesto.

Capítulo VII. Propuesta

- e) Elabore estrategias para aumentar las fuerzas a favor, y disminuir las fuerzas en contra.
- f) Si es posible, conozca más sobre las bondades de su objetivo a través de lecturas, experiencias, conversaciones, etc., o modifique si no los encuentra suficientemente valiosos.
- g) Clarifique sus objetivos y mida su motivación (en la siguiente figura).

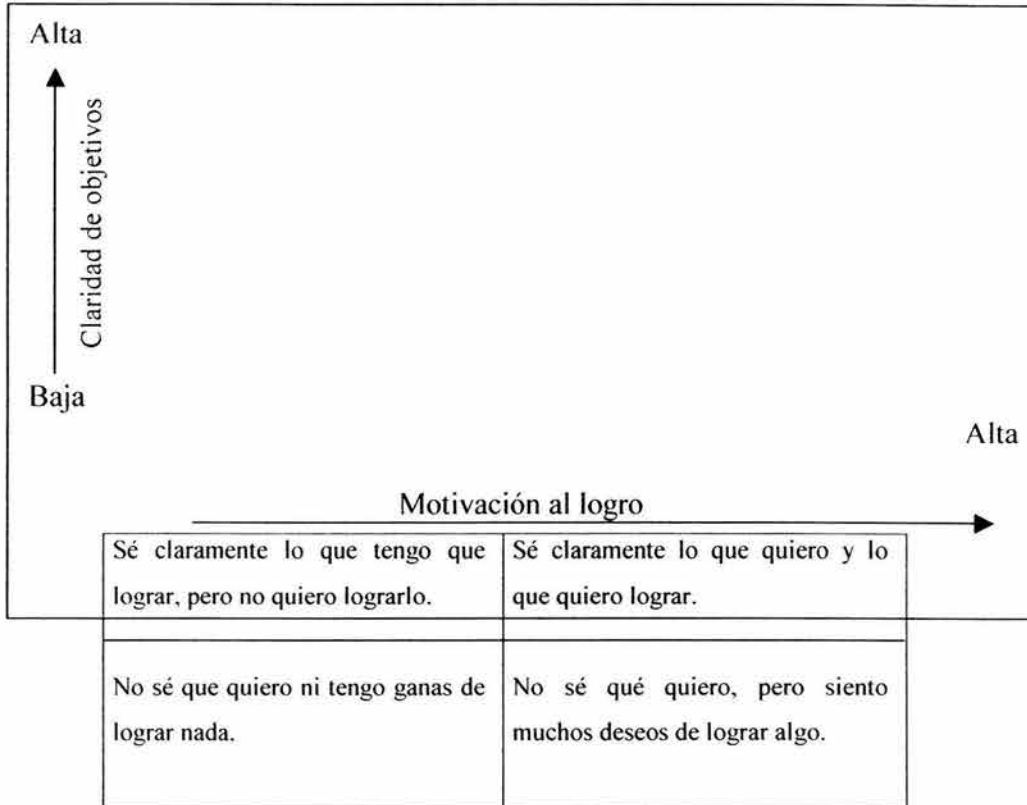


Figura: Claridad de objetivos y motivación al logro.

Jerarquización de objetivos.

Seleccione en orden de importancia los objetivos más valiosos y/o prioritarios para usted, a partir de los sueños anteriores. Estos objetivos ubíquelos en cada una de las áreas de contacto que hemos explicado en el capítulo de vitalidad y crecimiento personal.

Plan de vida

Capítulo VII. Propuesta

Mi vida deseada en relación conmigo mismo

Objetivos

Fecha

Necesidades para lograr estos objetivos:

Mi vida deseada en relación con mi familia

Objetivos

Fecha

Necesidades para lograr estos objetivos:

Mi vida deseada en relación con el trabajo

Objetivos

Fecha

Capítulo VII. Propuesta

Necesidades para lograr estos objetivos:

Mi vida deseada en relación con el mundo

Objetivos

Fecha

<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

Necesidades para lograr estos objetivos:

Síntesis de planeación de vida y carrera

Quién soy	Quién quiero llegar a ser
Mis fuerzas	Mis límites, miedos y debilidades
Lo que debo aprender de la vida	Lo que debo aprender académicamente
Objetivos y necesidades	
Conmigo mismo Objetivo	Con mi familia Objetivo
a) b)	a) b)

Capítulo VII. Propuesta

<p>c)</p> <p>Necesidades</p> <p>a)</p> <p>b)</p> <p>c)</p>	<p>c)</p> <p>Necesidades</p> <p>a)</p> <p>b)</p> <p>c)</p>
<p>Con mi trabajo</p> <p>Objetivo</p> <p>a)</p> <p>b)</p> <p>c)</p> <p>Necesidades</p> <p>a)</p> <p>b)</p> <p>c)</p>	<p>Con el mundo</p> <p>Objetivo</p> <p>a)</p> <p>b)</p> <p>c)</p> <p>Necesidades</p> <p>a)</p> <p>b)</p> <p>c)</p>

Bibliografía

1. Block Peter. "Gerencia con poder de decisiones y acción". Edit. McGraw-Hill. México 1992, Pág. 260
2. Carnegie Dale." Como ganar amigos e influir sobre las personas". Edit. Centroamericana. 8ª. Año 1994. pp. 7-23
3. Dainty Paul. "Organizational change: a strategy for successful implementation". 1990. pp. 463-481
4. Duening Tom. "our turbulent times: the case for evolutionary organizational change" Enero-Febrero 1997. pp 2-8
5. E. O'Neill Paul. "Transforming managers for organizational change". Julio 1990. pp. 87-90
6. F. Cascio Wayne. The financial impact of behavior in organizations. 3a. Ed. 1997.
7. Fleury, Maria Tereza L. e Oliveira Jr., Moacir de Miranda Gestão Estratégica do Conhecimento - Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências. São Paulo: Editora Atlas, 2001
8. Godin Seth. "On the paradox of competence". Enero-Febrero de 2000. P. 232.
9. González Martín." Comportamiento Organizacional". Edit. CECSA. México 2001, pp. 254 – 255
10. Grieves Jim. "Introduction: the origins of organizational development". Vol. 19. Núm. 5. pp.345-351

Bibliografía

11. Hersey Paul, Blanchard Kenneth, Dewey Johnson. Administración del Comportamiento Organizacional Liderazgo Situacional. Prentice Hall, México, 1998.
12. Hellriegel, Slocum, Woodman. Comportamiento organizacional. International Thomson Editores, México, 1998.
13. Keith Davis. "Comportamiento Humano en el Trabajo" Edit. Mc Graw Hill, 11ª. Ed. México 2002. Cap. XI, Pág. 193, 402, 402.
14. Kolb David A. Rubin, Irwin. Mcintyre, James. Psicología de las organizaciones, problemas contemporáneos. Prentice Hall, México.
15. Leavitt Harold. "El cambio organizacional aplicado a la industria". Edit. Trillas, 3ª. Reimpresión, México, 1990. Pág. 289.
16. McConnel, J.V. Psicología. Estudio del Comportamiento Humano. McGraw-Hill.
17. Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, México, 1999.
18. Rodríguez Valencia Joaquín. Sinopsis de Auditoría Administrativa. Trillas, México, 1997.
19. Schein, E.H.. Organizational Culture and Leadership, USA, Jossey-Bass Publishers, 1985.
20. Schein Edgar H. Psicología de la organización. 3ra edición Prentice Hall, México.
21. Robbins, Stephen P. Fundamentals Management 3ra. edición Pearson, USA.

Bibliografía

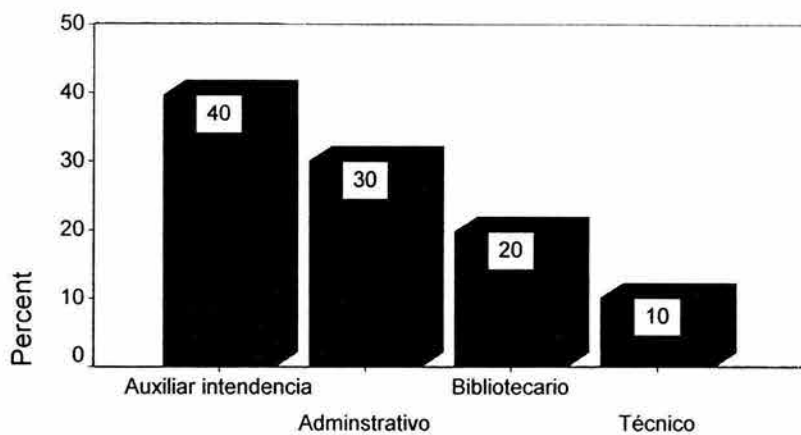
22. Schein Edgar H. Psicología de la organización. 3ra edición Prentice Hall, México.
23. Robbins, Stephen P. Fundamentals Management 3ra. edición Pearson, USA.
24. Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. 8va. Edición Prentice Hall, México.
25. Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. 8va. Edición Prentice Hall, México.
26. Soto, Eduardo, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, México, 2001.
27. Warner Burke. "Managers get a "C" in managing chance". Mayo 1991. pp. 87-92

ANEXOS

GRÁFICAS

Parámetro

Datos Generales

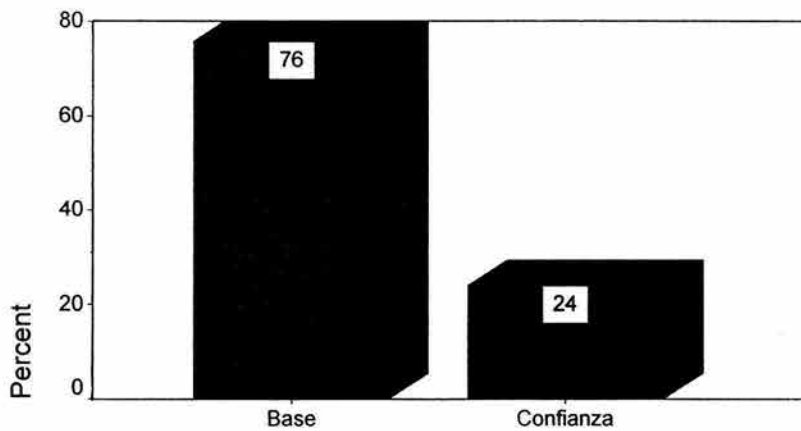


¿Categoría?

Gráfica 1

Parámetro

Datos Generales

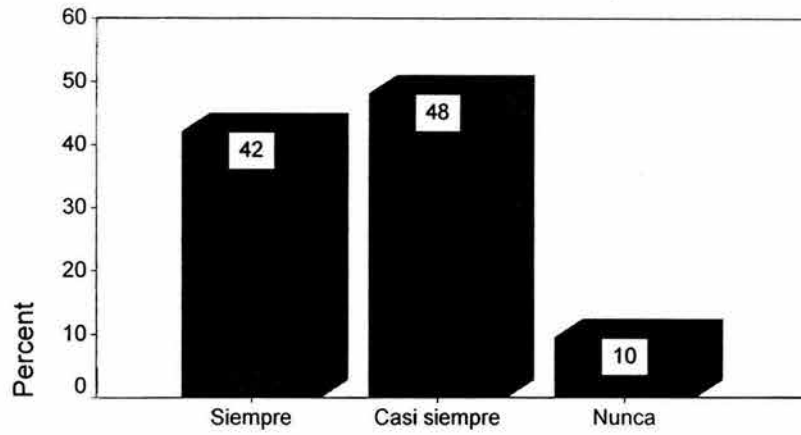


¿Calidad del trabajador?

Gráfica 2

Parámetro

Accidentes de Trabajo

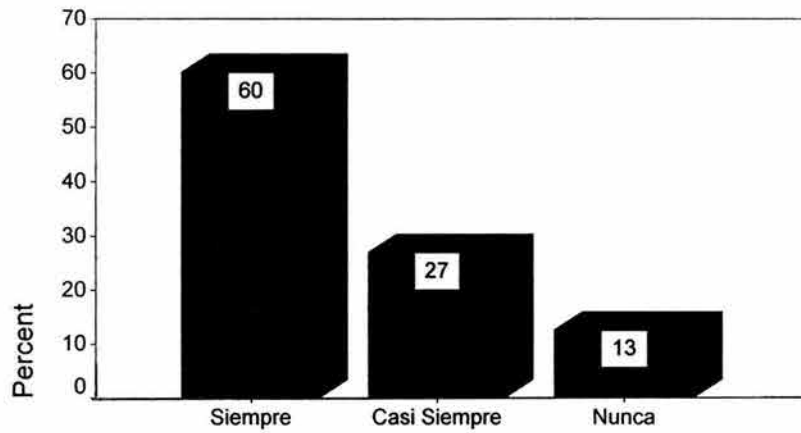


¿Cuenta con manuales de operación?

Gráfica 3

Parámetro

Accidentes de Trabajo

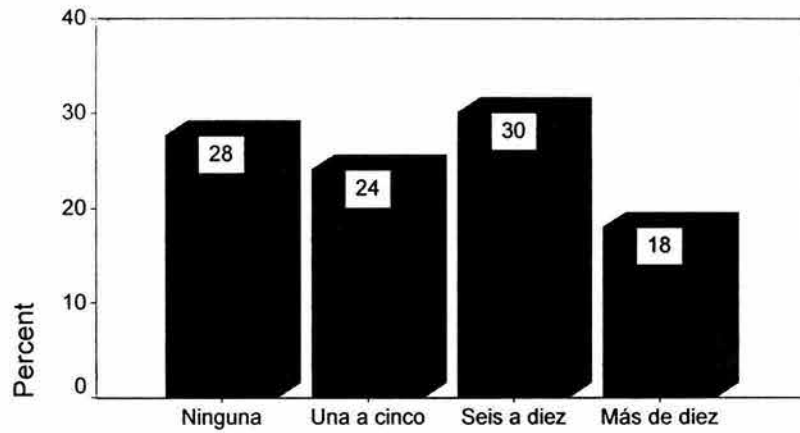


¿Condiciones y ambiente de trabajo adecuadas?

Gráfica 4

Parámetro

Ausentismo

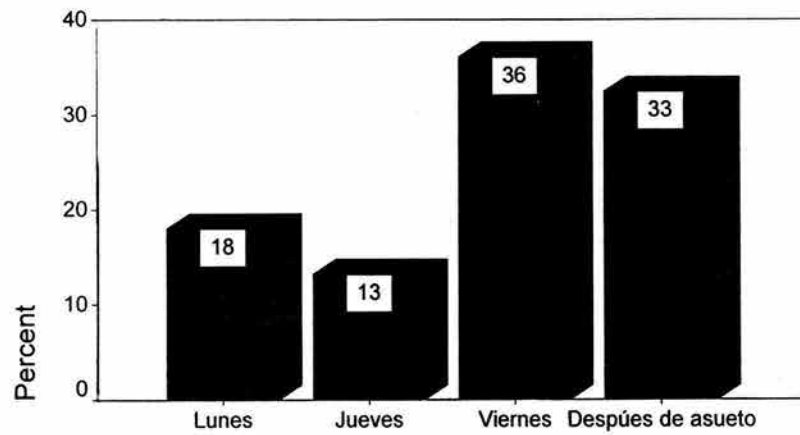


¿Número de ausencias?

Gráfica 5

Parámetro

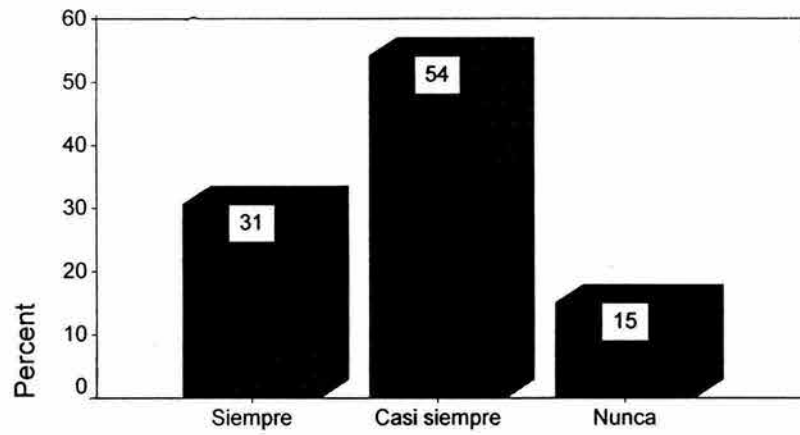
Ausentismo



¿Día común de inasistencia?

Gráfica 6

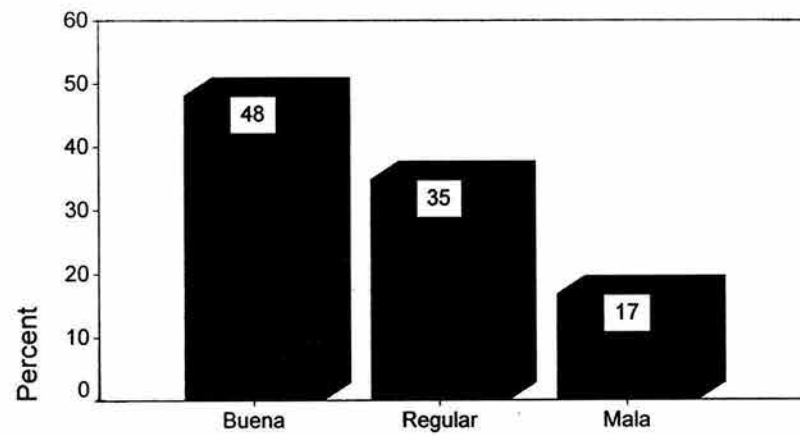
Parámetro
Comunicación



¿Disposición de empleados para conocer filosofía?

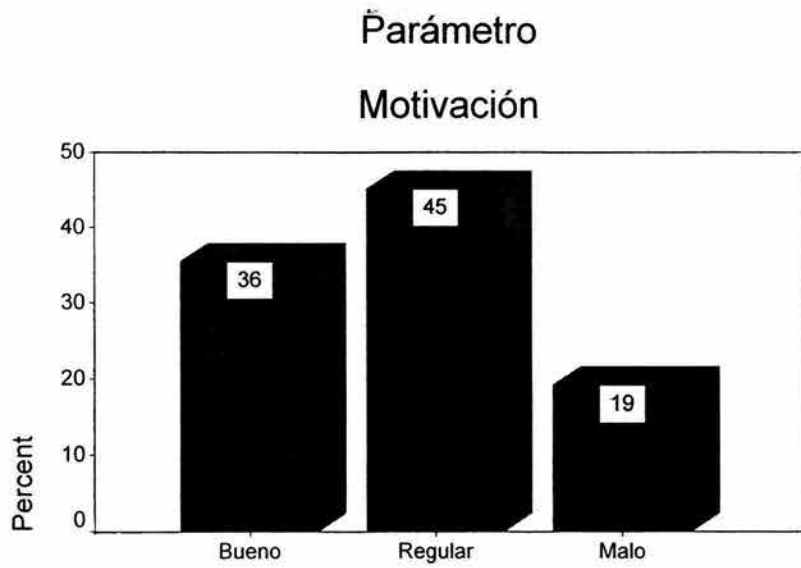
Gráfica 7

Parámetro
Comunicación



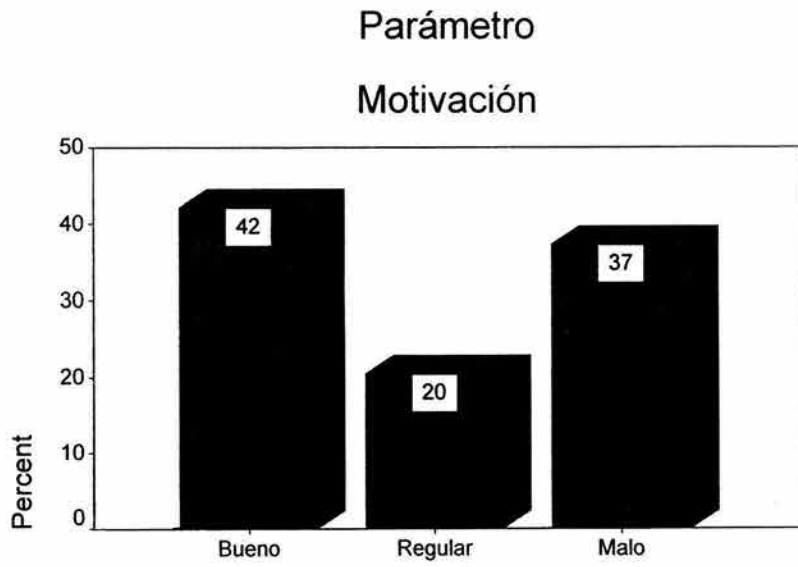
¿Calidad de comunicación?

Gráfica 8



¿Nivel de vida?

Gráfica 9

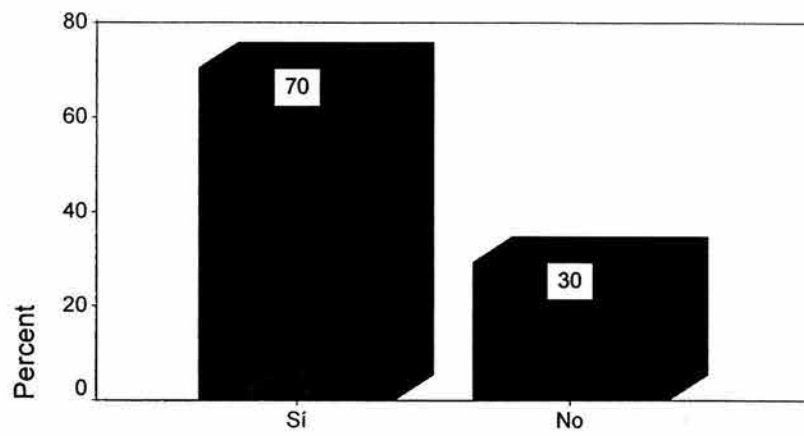


¿Sistema de ascensos y promociones?

Gráfica 10

Parámetro

Permanencia o rotación

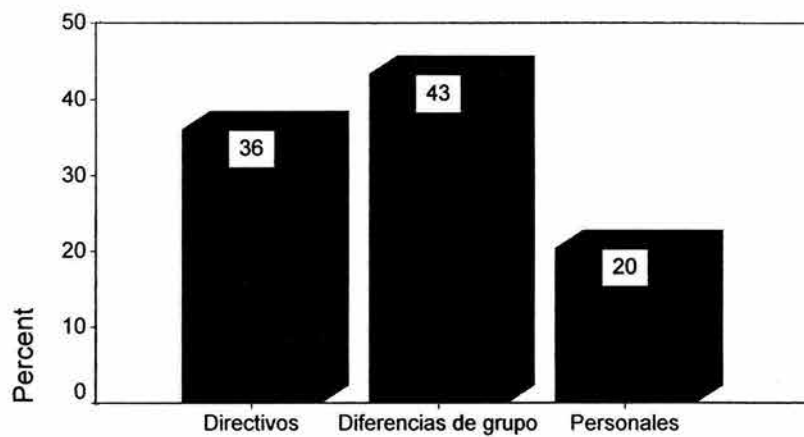


¿Le gusta trabajar en equipo?

Gráfica 11

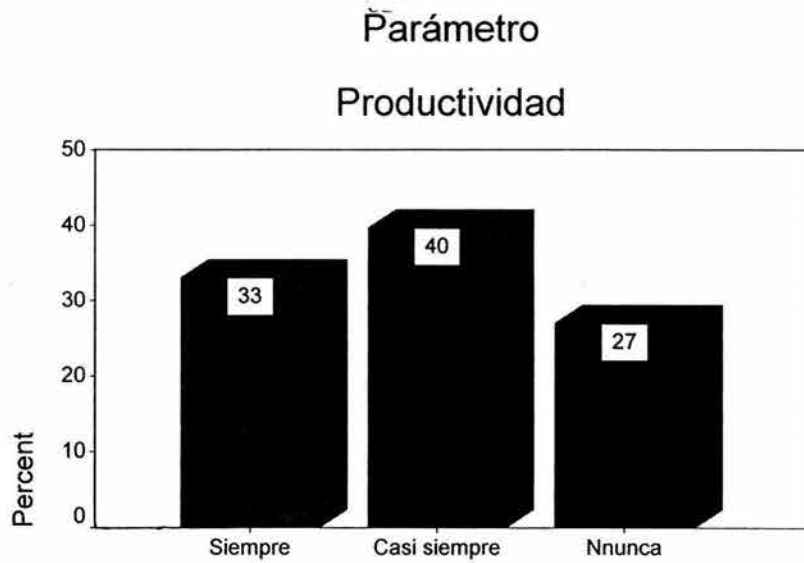
Parámetro

Permanencia o rotación



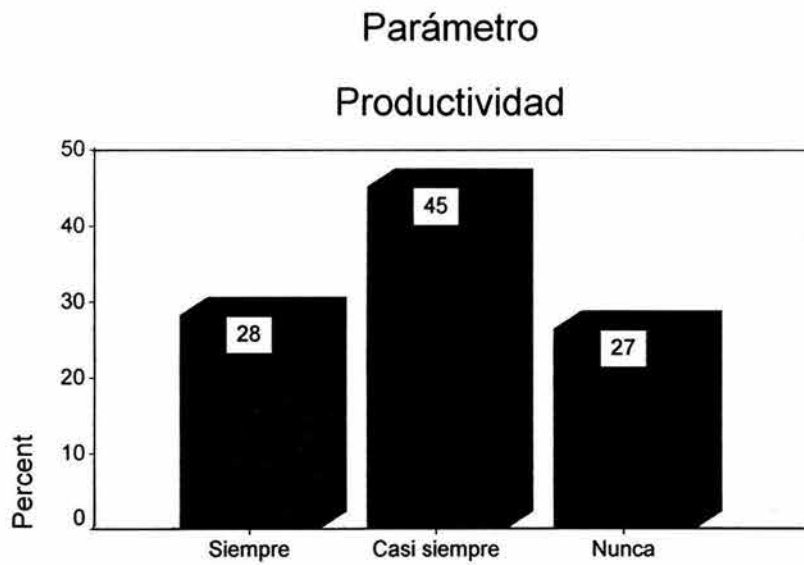
¿Motivo de cambios?

Gráfica 12



¿Se establecen programas?

Gráfica 13

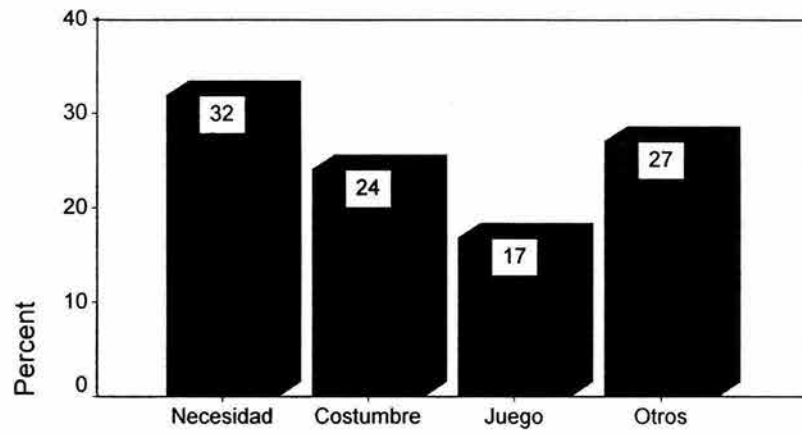


¿Se investigan las causas de no eficiencia?

Gráfica 14

Parámetro

Robo o sustracción

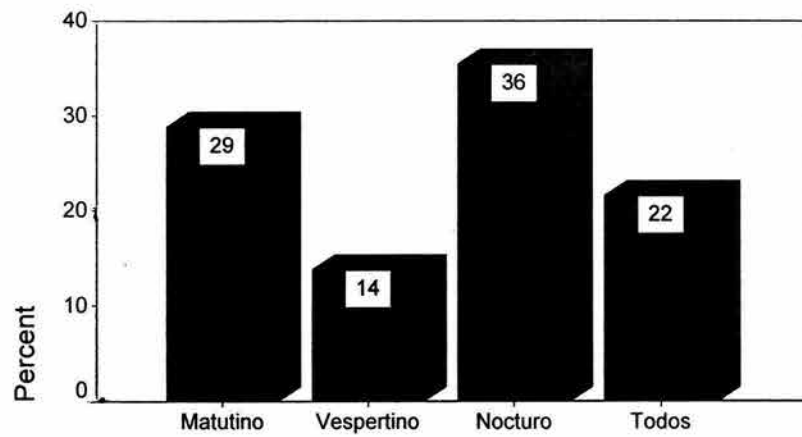


¿Motivos?

Gráfica 15

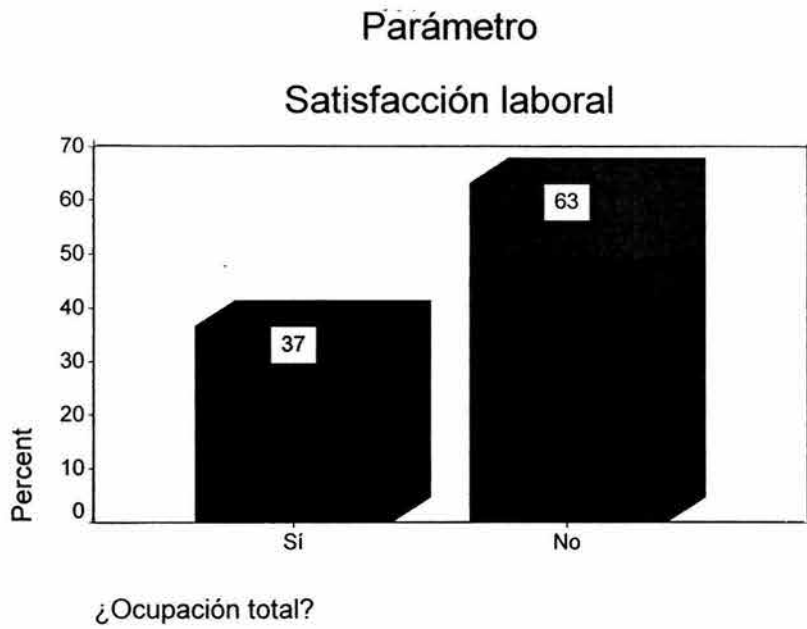
Parámetro

Robo o sustracción

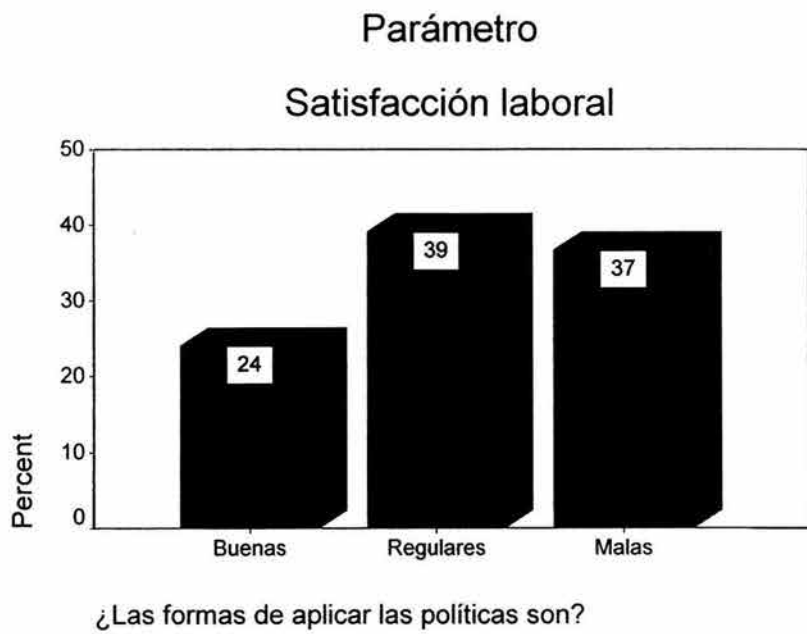


¿Horario?

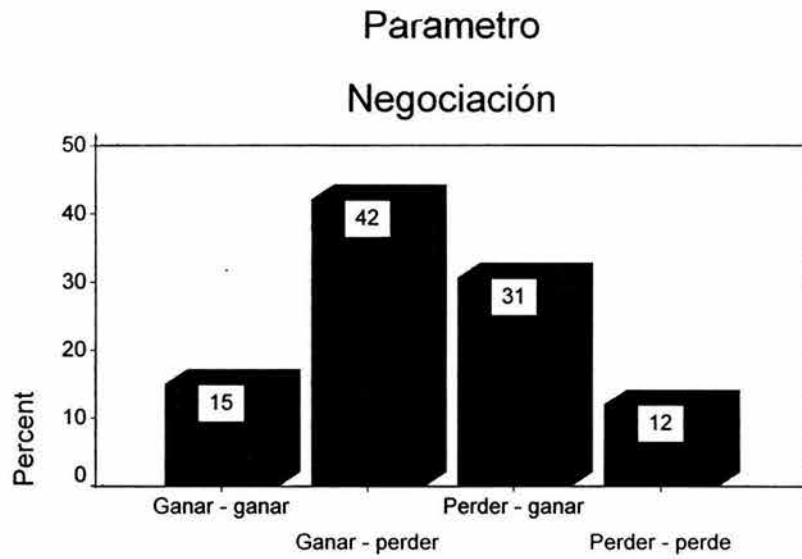
Gráfica 16



Gráfica 17

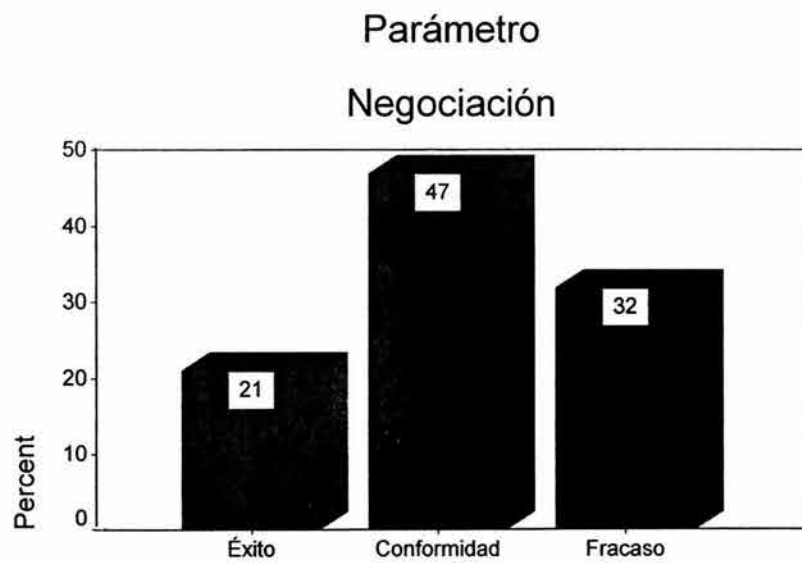


Gráfica 18



¿Cual es su postura?

Gráfica 19



¿Percepción de negociación?

Gráfica 20

ANEXOS

ESTADÍSTICOS

ANEXOS

ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA

Statistics

		Edad	Género	Estado civil	Antigüedad	¿Categoría?
N	Valid Missing	166 0	166 0	166 0	166 0	166 0
Mean		2.3494	1.5181	1.7108	3.5301	2.0060
Std. Error of Mean		6.988E-02	3.890E-02	4.278E-02	7.579E-02	7.808E-02
Median		2.0000	2.0000	2.0000	4.0000	2.0000
Mode		2.00	2.00	2.00	4.00	1.00
Std. Deviation		.9003	.5012	.5511	.9765	1.0060
Variance		.8105	.2512	.3038	.9536	1.0121
Range		3.00	1.00	2.00	4.00	3.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		4.00	2.00	3.00	5.00	4.00
Sum		390.00	252.00	284.00	586.00	333.00

Statistics

		¿Calidad del trabajador?	¿Cuenta con manuales de operación?	¿Condiciones y ambiente de trabajo adecuadas?	¿Existe equipo de protección?	¿Preparado para casos de emergencia?
N	Valid Missing	166 0	166 0	166 0	166 0	166 0
Mean		1.2410	1.6747	1.5241	1.2410	1.4398
Std. Error of Mean		3.329E-02	4.998E-02	5.518E-02	3.329E-02	5.229E-02
Median		1.0000	2.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Mode		1.00	2.00	1.00	1.00	1.00
Std. Deviation		.4290	.6440	.7110	.4290	.6737
Variance		.1840	.4147	.5055	.1840	.4539
Range		1.00	2.00	2.00	1.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		2.00	3.00	3.00	2.00	3.00
Sum		206.00	278.00	253.00	206.00	239.00

Statistics

		¿Condiciones físicas de implementos para emergencias?	¿Ha sufrido algún accidente en el último año?	¿Accidente más común?	¿Responsable?	¿Se pudo prevenir?
N	Valid Missing	166 0	166 0	166 0	166 0	166 0
Mean		1.7289	1.9036	3.3313	2.3675	1.3012
Std. Error of Mean		5.156E-02	2.298E-02	.1188	5.999E-02	3.572E-02
Median		2.0000	2.0000	3.0000	3.0000	1.0000
Mode		2.00	2.00	5.00	3.00	1.00
Std. Deviation		.6642	.2960	1.5310	.7730	.4602
Variance		.4412	8.762E-02	2.3441	.5975	.2118
Range		2.00	1.00	4.00	2.00	1.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	2.00	5.00	3.00	2.00
Sum		287.00	316.00	553.00	393.00	216.00

Statistics

		¿Porqué no se observan las medidas?	¿Cómo cataloga su desempeño?	¿Disfrutó de bono por asistencia?	¿Disfrutó de bono por puntualidad?	¿Nivel de calificación?
N	Valid Missing	166 0	166 0	166 0	166 0	166 0
Mean		1.9639	1.3916	1.7229	1.7831	2.6687
Std. Error of Mean		6.215E-02	5.039E-02	3.484E-02	3.208E-02	7.067E-02
Median		2.0000	1.0000	2.0000	2.0000	3.0000
Mode		2.00	1.00	2.00	2.00	3.00
Std. Deviation		.8007	.6492	.4489	.4134	.9105
Variance		.6411	.4215	.2015	.1709	.8290
Range		2.00	2.00	1.00	1.00	3.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	3.00	2.00	2.00	4.00
Sum		326.00	231.00	286.00	296.00	443.00

Statistics

		¿Número de ausencias?	¿Motivos de inasistencia?	¿Calidad de vida social?	¿Día común de inasistencia?	¿Afectan otras áreas?
N	Valid Missing	166 0	166 0	166 0	166 0	166 0
Mean		2.3855	2.7289	1.6386	4.4699	1.3012
Std. Error of Mean		8.358E-02	7.469E-02	6.572E-02	.1364	3.572E-02
Median		2.0000	3.0000	1.0000	5.0000	1.0000
Mode		3.00	2.00	1.00	5.00	1.00
Std. Deviation		1.0768	.9623	.8468	1.7570	.4602
Variance		1.1595	.9261	.7171	3.0870	.2118
Range		3.00	3.00	2.00	5.00	1.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		4.00	4.00	3.00	6.00	2.00
Sum		396.00	453.00	272.00	742.00	216.00

Statistics

		¿Es adecuada la comunicación?	¿Conoce objetivos y metas?	¿La comunidad comprende los programas?	¿Relación áreas de trabajo-objetivos-metas?	¿Disposición de empleados para conocer filosofía?
N	Valid Missing	166 0	166 0	166 0	166 0	166 0
Mean		1.7048	1.4518	1.7229	1.6265	1.8434
Std. Error of Mean		5.355E-02	3.874E-02	3.484E-02	3.766E-02	5.125E-02
Median		2.0000	1.0000	2.0000	2.0000	2.0000
Mode		2.00	1.00	2.00	2.00	2.00
Std. Deviation		.6899	.4992	.4489	.4852	.6602
Variance		.4760	.2492	.2015	.2354	.4359
Range		2.00	1.00	1.00	1.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	2.00	2.00	2.00	3.00
Sum		283.00	241.00	286.00	270.00	306.00

Statistics

		¿Preocupación para dar a conocer la filosofía?	¿Calidad de comunicación?	¿Dispuesto a proporcionar sugerencias?	¿Actividades acordes a conocimientos?	¿Ha propuesto mejoras?
N	Valid Missing	166 0	166 0	166 0	166 0	166 0
Mean		2.0723	1.6867	1.4518	1.7590	1.1566
Std. Error of Mean		7.076E-02	5.786E-02	3.874E-02	4.996E-02	2.829E-02
Median		2.0000	2.0000	1.0000	2.0000	1.0000
Mode		3.00	1.00	1.00	2.00	1.00
Std. Deviation		.9117	.7455	.4992	.6437	.3645
Variance		.8311	.5558	.2492	.4143	.1329
Range		2.00	2.00	1.00	2.00	1.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	3.00	2.00	3.00	2.00
Sum		344.00	280.00	241.00	292.00	192.00

Statistics

		¿Nivel de vida?	¿Ingresos suficientes?	¿Relaciones con sus compañeros?	¿Motiva el sistema de sueldos y salarios?	¿Paquete de prestaciones adecuado?
N	Valid Missing	166 0	166 0	166 0	166 0	166 0
Mean		1.8373	1.7470	1.6024	1.6024	1.5181
Std. Error of Mean		5.623E-02	3.384E-02	5.725E-02	3.810E-02	3.890E-02
Median		2.0000	2.0000	1.0000	2.0000	2.0000
Mode		2.00	2.00	1.00	2.00	2.00
Std. Deviation		.7245	.4361	.7376	.4909	.5012
Variance		.5249	.1901	.5440	.2410	.2512
Range		2.00	1.00	2.00	1.00	1.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	2.00	3.00	2.00	2.00
Sum		305.00	290.00	266.00	266.00	252.00

Statistics

		¿Sistema de ascensos y promociones?	¿Antigüedad categoría?	¿Cómo cataloga su carácter?	¿Le gusta trabajar en equipo?	¿Cambio de área?
N	Valid Missing	166 0	166 0	166 0	166 0	166 0
Mean		1.9518	2.8373	1.7892	1.2952	2.2470
Std. Error of Mean		6.932E-02	9.215E-02	5.459E-02	3.551E-02	6.305E-02
Median		2.0000	3.0000	2.0000	1.0000	2.0000
Mode		1.00	2.00	2.00	1.00	3.00
Std. Deviation		.8931	1.1873	.7033	.4575	.8123
Variance		.7977	1.4097	.4947	.2093	.6598
Range		2.00	4.00	2.00	1.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	5.00	3.00	2.00	3.00
Sum		324.00	471.00	297.00	215.00	373.00

Statistics

		¿Motivo de cambios?	¿Cambio por compañeros?	¿Faltas ameritaron cambio?	¿Se planean las actividades?	¿Se establecen programas?
N	Valid Missing	166 0	166 0	166 0	166 0	166 0
Mean		1.8434	1.2349	1.1807	2.0602	1.9398
Std. Error of Mean		5.730E-02	3.301E-02	2.996E-02	6.712E-02	6.024E-02
Median		2.0000	1.0000	1.0000	2.0000	2.0000
Mode		2.00	1.00	1.00	3.00	2.00
Std. Deviation		.7383	.4252	.3860	.8648	.7762
Variance		.5450	.1808	.1490	.7479	.6024
Range		2.00	1.00	1.00	2.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	2.00	2.00	3.00	3.00
Sum		306.00	205.00	196.00	342.00	322.00

Statistics

		¿Quienes elaboran programas?	¿Se toman en cuenta antecedentes?	¿Existen controles de calidad?	¿Horarios y jornadas adecuados?	¿Se investigan las causas de no eficiencia?
N	Valid Missing	166 0	166 0	166 0	166 0	166 0
Mean		1.7771	1.8373	1.5422	1.3554	1.9819
Std. Error of Mean		5.692E-02	2.873E-02	3.879E-02	3.726E-02	5.762E-02
Median		2.0000	2.0000	2.0000	1.0000	2.0000
Mode		2.00	2.00	2.00	1.00	2.00
Std. Deviation		.7334	.3702	.4997	.4801	.7424
Variance		.5379	.1370	.2497	.2305	.5512
Range		2.00	1.00	1.00	1.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	2.00	2.00	2.00	3.00
Sum		295.00	305.00	256.00	225.00	329.00

Statistics

		¿Nivel de honestidad?	¿Conoce robo reciente?	¿Son frecuentes?	¿Motivos?	¿Horario?
N	Valid Missing	166 0	166 0	166 0	166 0	166 0
Mean		1.2470	1.2108	1.4639	2.3916	2.5000
Std. Error of Mean		3.357E-02	3.176E-02	3.882E-02	9.274E-02	8.746E-02
Median		1.0000	1.0000	1.0000	2.0000	3.0000
Mode		1.00	1.00	1.00	1.00	3.00
Std. Deviation		.4326	.4091	.5002	1.1948	1.1268
Variance		.1871	.1674	.2502	1.4276	1.2697
Range		1.00	1.00	1.00	3.00	3.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		2.00	2.00	2.00	4.00	4.00
Sum		207.00	201.00	243.00	397.00	415.00

Statistics

		¿Quiénes participan?	¿Ha existido sanción?	¿Sensación trabajo?	¿Ocupación total?	¿Agrado de tomar decisiones?
N	Valid Missing	166 0	166 0	166 0	166 0	166 0
Mean		2.9398	1.6145	1.9036	1.6325	1.5181
Std. Error of Mean		6.979E-02	3.789E-02	5.872E-02	3.753E-02	5.520E-02
Median		3.0000	2.0000	2.0000	2.0000	1.0000
Mode		3.00	2.00	2.00	2.00	1.00
Std. Deviation		.8991	.4882	.7566	.4836	.7111
Variance		.8085	.2383	.5725	.2338	.5057
Range		3.00	1.00	2.00	1.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		4.00	2.00	3.00	2.00	3.00
Sum		488.00	268.00	316.00	271.00	252.00

Statistics

		¿Capaz de contra su integridad?	¿Las formas de aplicar las políticas son?	¿Cómo percibe las oportunidades futuras?	¿Los elogios los considero?
N	Valid Missing	166 0	166 0	166 0	166 0
Mean		1.8253	2.1265	2.1024	1.6988
Std. Error of Mean		2.956E-02	5.992E-02	5.835E-02	5.231E-02
Median		2.0000	2.0000	2.0000	2.0000
Mode		2.00	2.00	2.00	2.00
Std. Deviation		.3809	.7720	.7518	.6739
Variance		.1451	.5960	.5652	.4542
Range		1.00	2.00	2.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		2.00	3.00	3.00	3.00
Sum		303.00	353.00	349.00	282.00

Frequency Table

Edad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21 a 30 años	32	19.3	19.3	19.3
	31 a 40 años	60	36.1	36.1	55.4
	41 a 50 años	58	34.9	34.9	90.4
	51 ó mas	16	9.6	9.6	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

Género

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	80	48.2	48.2	48.2
	Femenino	86	51.8	51.8	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

Estado civil

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Soltero	56	33.7	33.7	33.7
	Casado	102	61.4	61.4	95.2
	Otro	8	4.8	4.8	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

Antigüedad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 años o menos	8	4.8	4.8	4.8
	6 a 10 años	10	6.0	6.0	10.8
	11 a 15 años	58	34.9	34.9	45.8
	16 a 20 años	66	39.8	39.8	85.5
	21 ó más años	24	14.5	14.5	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

¿Categoría?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Auxiliar intendencia	66	39.8	39.8	39.8
	Adminstrativo	50	30.1	30.1	69.9
	Bibliotecario	33	19.9	19.9	89.8
	Técnico	17	10.2	10.2	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

¿Calidad del trabajador?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Confianza	126	75.9	75.9	75.9
	Base	40	24.1	24.1	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

¿Cuenta con manuales de operación?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	70	42.2	42.2	42.2
	Casi siempre	80	48.2	48.2	90.4
	Nunca	16	9.6	9.6	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

¿Condiciones y ambiente de trabajo adecuadas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	100	60.2	60.2	60.2
	Casi Siempre	45	27.1	27.1	87.3
	Nunca	21	12.7	12.7	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

¿Existe equipo de protección?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	126	75.9	75.9	75.9
	No	40	24.1	24.1	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

¿Preparado para casos de emergencia?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	110	66.3	66.3	66.3
	Casi siempre	39	23.5	23.5	89.8
	Nunca	17	10.2	10.2	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

¿Condiciones físicas de implementos para emergencias?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buenas	65	39.2	39.2	39.2
	Regulares	81	48.8	48.8	88.0
	Malas	20	12.0	12.0	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

¿Ha sufrido algún accidente en el último año?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	16	9.6	9.6	9.6
	No	150	90.4	90.4	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

¿Accidente más común?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Fractura	30	18.1	18.1	18.1
	Intoxicación	25	15.1	15.1	33.1
	Luxación	31	18.7	18.7	51.8
	Quemadura	20	12.0	12.0	63.9
	Otro	60	36.1	36.1	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

¿Responsable?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Funcionarios	30	18.1	18.1	18.1
	Jefe inmediato	45	27.1	27.1	45.2
	Trabajador	91	54.8	54.8	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

¿Se pudo prevenir?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	116	69.9	69.9	69.9
	No	50	30.1	30.1	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

¿Porqué no se observan las medidas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Por indolencia	56	33.7	33.7	33.7
	Por ignorancia	60	36.1	36.1	69.9
	Por educación	50	30.1	30.1	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

¿Cómo cataloga su desempeño?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	116	69.9	69.9	69.9
	Regular	35	21.1	21.1	91.0
	Malo	15	9.0	9.0	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

¿Disfrutó de bono por asistencia?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	46	27.7	27.7	27.7
	No	120	72.3	72.3	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

¿Disfrutó de bono por puntualidad'

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sí	36	21.7	21.7	21.7
No	130	78.3	78.3	100.0
Total	166	100.0	100.0	

¿Nivel de calificación?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid A	20	12.0	12.0	12.0
B	45	27.1	27.1	39.2
C	71	42.8	42.8	81.9
D	30	18.1	18.1	100.0
Total	166	100.0	100.0	

¿Número de ausencias?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ninguna	46	27.7	27.7	27.7
Una a cinco	40	24.1	24.1	51.8
Seis a diez	50	30.1	30.1	81.9
Más de diez	30	18.1	18.1	100.0
Total	166	100.0	100.0	

¿Motivos de inasistencia?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Problemas de salud	15	9.0	9.0	9.0
Problemas familiares	60	36.1	36.1	45.2
Otros	46	27.7	27.7	72.9
No tuve	45	27.1	27.1	100.0
Total	166	100.0	100.0	

¿Calidad de vida social'

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Activa	100	60.2	60.2	60.2
Normal	26	15.7	15.7	75.9
Pasiva	40	24.1	24.1	100.0
Total	166	100.0	100.0	

¿Día común de inasistencia?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Lunes	30	18.1	18.1	18.1
Jueves	22	13.3	13.3	31.3
Viernes	60	36.1	36.1	67.5
Después de asueto	54	32.5	32.5	100.0
Total	166	100.0	100.0	

¿Afectan otras áreas?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	116	69.9	69.9	69.9
No	50	30.1	30.1	100.0
Total	166	100.0	100.0	

¿Es adecuada la comunicación?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Siempre	71	42.8	42.8	42.8
Casi siempre	73	44.0	44.0	86.7
Nunca	22	13.3	13.3	100.0
Total	166	100.0	100.0	

¿Conoce objetivos y metas?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	91	54.8	54.8	54.8
No	75	45.2	45.2	100.0
Total	166	100.0	100.0	

¿La comunidad comprende los programas?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	46	27.7	27.7	27.7
No	120	72.3	72.3	100.0
Total	166	100.0	100.0	

¿Relación áreas de trabajo-objetivos-metas?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	62	37.3	37.3	37.3
No	104	62.7	62.7	100.0
Total	166	100.0	100.0	

¿Disposición de empleados para conocer filosofía?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Siempre	51	30.7	30.7	30.7
Casi siempre	90	54.2	54.2	84.9
Nunca	25	15.1	15.1	100.0
Total	166	100.0	100.0	

¿Preocupación para dar a conocer la filosofía?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Siempre	63	38.0	38.0	38.0
Casi siempre	28	16.9	16.9	54.8
Nunca	75	45.2	45.2	100.0
Total	166	100.0	100.0	

¿Conoce robo reciente?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	131	78.9	78.9	78.9
	No	35	21.1	21.1	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

¿Son frecuentes?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	89	53.6	53.6	53.6
	No	77	46.4	46.4	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

¿Motivos?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Necesidad	53	31.9	31.9	31.9
	Costumbre	40	24.1	24.1	56.0
	Juego	28	16.9	16.9	72.9
	Otros	45	27.1	27.1	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

¿Horario?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Matutino	48	28.9	28.9	28.9
	Vespertino	23	13.9	13.9	42.8
	Nocturo	59	35.5	35.5	78.3
	Todos	36	21.7	21.7	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

¿Quiénes participan?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Funcionarios	16	9.6	9.6	9.6
	Jefes inmediatos	24	14.5	14.5	24.1
	Trabajadores	80	48.2	48.2	72.3
	Todos	46	27.7	27.7	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

¿Ha existido sanción?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	64	38.6	38.6	38.6
	No	102	61.4	61.4	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

¿Se establecen programas?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Siempre	55	33.1	33.1	33.1
Casi siempre	66	39.8	39.8	72.9
Nnunca	45	27.1	27.1	100.0
Total	166	100.0	100.0	

¿Quienes elaboran programas?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Directivos	67	40.4	40.4	40.4
Jefes inmediatos	69	41.6	41.6	81.9
Todos los interesados	30	18.1	18.1	100.0
Total	166	100.0	100.0	

¿Se toman en cuenta antecedentes?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sí	27	16.3	16.3	16.3
No	139	83.7	83.7	100.0
Total	166	100.0	100.0	

¿Existen controles de calidad

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sí	76	45.8	45.8	45.8
No	90	54.2	54.2	100.0
Total	166	100.0	100.0	

¿Horarios y jornadas adecuados?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sí	107	64.5	64.5	64.5
No	59	35.5	35.5	100.0
Total	166	100.0	100.0	

¿Se investigan las causas de no eficiencia?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Siempre	47	28.3	28.3	28.3
Casi siempre	75	45.2	45.2	73.5
Nunca	44	26.5	26.5	100.0
Total	166	100.0	100.0	

¿Nivel de honestidad?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bueno	125	75.3	75.3	75.3
Regular	41	24.7	24.7	100.0
Total	166	100.0	100.0	

¿Le gusta trabajar en equipo?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sí	117	70.5	70.5	70.5
No	49	29.5	29.5	100.0
Total	166	100.0	100.0	

¿Cambio de área?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ninguna	39	23.5	23.5	23.5
1 o 2 veces	47	28.3	28.3	51.8
Más de dos veces	80	48.2	48.2	100.0
Total	166	100.0	100.0	

¿Motivo de cambios?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Directivos	60	36.1	36.1	36.1
Diferencias de grupo	72	43.4	43.4	79.5
Personales	34	20.5	20.5	100.0
Total	166	100.0	100.0	

¿Cambio por compañeros?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sí	127	76.5	76.5	76.5
No	39	23.5	23.5	100.0
Total	166	100.0	100.0	

¿Faltas ameritaron cambio?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sí	136	81.9	81.9	81.9
No	30	18.1	18.1	100.0
Total	166	100.0	100.0	

¿Se planean las actividades?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Siempre	57	34.3	34.3	34.3
Casi siempre	42	25.3	25.3	59.6
Nunca	67	40.4	40.4	100.0
Total	166	100.0	100.0	

¿Relaciones con sus compañeros?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buenas	91	54.8	54.8	54.8
	Regulares	50	30.1	30.1	84.9
	Malas	25	15.1	15.1	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

¿Motiva el sistema de sueldos y salarios?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	66	39.8	39.8	39.8
	No	100	60.2	60.2	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

¿Paquete de prestaciones adecuado?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	80	48.2	48.2	48.2
	No	86	51.8	51.8	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

¿Sistema de ascensos y promociones?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buena	70	42.2	42.2	42.2
	Regular	34	20.5	20.5	62.7
	Mala	62	37.3	37.3	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

¿Antigüedad categoría?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 o menos	19	11.4	11.4	11.4
	6 a 10 años	57	34.3	34.3	45.8
	11 a 15 años	40	24.1	24.1	69.9
	16 a 20 años	32	19.3	19.3	89.2
	21 o más años	18	10.8	10.8	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

¿Cómo cataloga su carácter?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buena	62	37.3	37.3	37.3
	Regular	77	46.4	46.4	83.7
	Mala	27	16.3	16.3	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

¿Calidad de comunicación?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buena	80	48.2	48.2	48.2
	Regular	58	34.9	34.9	83.1
	Mala	28	16.9	16.9	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

¿Dispuesto a proporcionar sugerencias?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	91	54.8	54.8	54.8
	No	75	45.2	45.2	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

¿Actividades acordes a conocimientos?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	59	35.5	35.5	35.5
	Casi siempre	88	53.0	53.0	88.6
	Nunca	19	11.4	11.4	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

¿Ha propuesto mejoras?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	140	84.3	84.3	84.3
	No	26	15.7	15.7	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

¿Nivel de vida?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	59	35.5	35.5	35.5
	Regular	75	45.2	45.2	80.7
	Malo	32	19.3	19.3	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

¿Ingresos suficientes?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	42	25.3	25.3	25.3
	No	124	74.7	74.7	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

¿Sensación trabajo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Satisfecho	56	33.7	33.7	33.7
	Conforme	70	42.2	42.2	75.9
	Insatisfecho	40	24.1	24.1	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

¿Ocupación total?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	61	36.7	36.7	36.7
	No	105	63.3	63.3	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

¿Agrado de tomar decisiones?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	101	60.8	60.8	60.8
	Regular	44	26.5	26.5	87.3
	Malo	21	12.7	12.7	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

¿Capaz de contra su integridad?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	29	17.5	17.5	17.5
	No	137	82.5	82.5	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

¿Las formas de aplicar las políticas son?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buenas	40	24.1	24.1	24.1
	Regulares	65	39.2	39.2	63.3
	Malas	61	36.7	36.7	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

¿Cómo percibe las oportunidades futuras?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buenas	39	23.5	23.5	23.5
	Regulares	71	42.8	42.8	66.3
	Malas	56	33.7	33.7	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

¿Los elogios los considero?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buenos	70	42.2	42.2	42.2
	Regulares	76	45.8	45.8	88.0
	Malos	20	12.0	12.0	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

ANEXOS

ESTADÍSTICA INFERENCIAL

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
¿Cual es su postura? *	166	100.0%	0	.0%	166	100.0%
¿Categoría?	166	100.0%	0	.0%	166	100.0%
¿Cual es su postura? *	166	100.0%	0	.0%	166	100.0%
¿Cuenta con manuales de operación?	166	100.0%	0	.0%	166	100.0%
¿Cual es su postura? *	166	100.0%	0	.0%	166	100.0%
¿Motivos de inasistencia?	166	100.0%	0	.0%	166	100.0%
¿Cual es su postura? *	166	100.0%	0	.0%	166	100.0%
¿Calidad de comunicación?	166	100.0%	0	.0%	166	100.0%
¿Cual es su postura? *	166	100.0%	0	.0%	166	100.0%
¿Nivel de vida?	166	100.0%	0	.0%	166	100.0%
¿Cual es su postura? *	166	100.0%	0	.0%	166	100.0%
¿Motivo de cambios?	166	100.0%	0	.0%	166	100.0%
¿Cual es su postura? *	166	100.0%	0	.0%	166	100.0%
¿Se establecen programas?	166	100.0%	0	.0%	166	100.0%
¿Cual es su postura? *	166	100.0%	0	.0%	166	100.0%
¿Horario?	166	100.0%	0	.0%	166	100.0%
¿Cual es su postura? *	166	100.0%	0	.0%	166	100.0%
¿Ocupación total?	166	100.0%	0	.0%	166	100.0%

¿Cual es su postura? * ¿Categoría?

Crosstab

			¿Categoría?				Total
			Auxiliar intendencia	Adminstrativo	Bibliotecario	Técnico	
¿Cual es su postura?	Ganar - ganar	Count	25				25
		% of Total	15.1%				15.1%
	Ganar - perder	Count	41	29			70
		% of Total	24.7%	17.5%			42.2%
	Perder - ganar	Count		21	30		51
		% of Total		12.7%	18.1%		30.7%
	Perder - perde	Count			3	17	20
		% of Total			1.8%	10.2%	12.0%
Total	Count	66	50	33	17	166	
	% of Total	39.8%	30.1%	19.9%	10.2%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	258.008 ^a	9	.000
Likelihood Ratio	244.858	9	.000
Linear-by-Linear Association	125.934	1	.000
N of Valid Cases	166		

a. 4 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.05.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	1.247			.000
	Cramer's V	.720			.000
	Contingency Coefficient	.780			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.874	.013	22.993	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.865	.017	22.026	.000 ^c
N of Valid Cases		166			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

¿Cual es su postura? * ¿Cuenta con manuales de operación?

Crosstab

			¿Cuenta con manuales de operación?			Total
			Siempre	Casi siempre	Nunca	
¿Cual es su postura?	Ganar - ganar	Count	25			25
		% of Total	15.1%			15.1%
	Ganar - perder	Count	45	25		70
		% of Total	27.1%	15.1%		42.2%
	Perder - ganar	Count		51		51
		% of Total		30.7%		30.7%
	Perder - perde	Count		4	16	20
		% of Total		2.4%	9.6%	12.0%
Total		Count	70	80	16	166
		% of Total	42.2%	48.2%	9.6%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	220.700 ^a	6	.000
Likelihood Ratio	201.281	6	.000
Linear-by-Linear Association	114.415	1	.000
N of Valid Cases	166		

a. 3 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.93.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	1.153			.000
	Cramer's V	.815			.000
	Contingency Coefficient	.755			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.833	.021	19.260	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.820	.025	18.346	.000 ^c
N of Valid Cases		166			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

¿Cual es su postura? * ¿Motivos de inasistencia?

Crosstab

			¿Motivos de inasistencia?				Total
			Problemas de salud	Problemas familiares	Otros	No tuve	
¿Cual es su postura?	Ganar - ganar	Count	15	10			25
		% of Total	9.0%	6.0%			15.1%
	Ganar - perder	Count		50	20		70
		% of Total		30.1%	12.0%		42.2%
	Perder - ganar	Count			26	25	51
		% of Total			15.7%	15.1%	30.7%
	Perder - perde	Count				20	20
		% of Total				12.0%	12.0%
Total		Count	15	60	46	45	166
		% of Total	9.0%	36.1%	27.7%	27.1%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	230.915 ^a	9	.000
Likelihood Ratio	241.693	9	.000
Linear-by-Linear Association	125.679	1	.000
N of Valid Cases	166		

a. 3 cells (18.8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.81.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	1.179			.000
	Cramer's V	.681			.000
	Contingency Coefficient	.763			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.873	.012	22.895	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.883	.013	24.058	.000 ^c
N of Valid Cases		166			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

¿Cual es su postura? * ¿Calidad de comunicación?

Crosstab

			¿Calidad de comunicación?			Total
			Buena	Regular	Mala	
¿Cual es su postura?	Ganar - ganar	Count	25			25
		% of Total	15.1%			15.1%
	Ganar - perder	Count	55	15		70
		% of Total	33.1%	9.0%		42.2%
	Perder - ganar	Count		43	8	51
		% of Total		25.9%	4.8%	30.7%
	Perder - perde	Count			20	20
		% of Total			12.0%	12.0%
Total	Count	80	58	28	166	
	% of Total	48.2%	34.9%	16.9%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	214.519 ^a	6	.000
Likelihood Ratio	221.388	6	.000
Linear-by-Linear Association	121.666	1	.000
N of Valid Cases	166		

a. 2 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.37.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	1.137			.000
	Cramer's V	.804			.000
	Contingency Coefficient	.751			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.859	.016	21.458	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.863	.019	21.845	.000 ^c
N of Valid Cases		166			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

¿Cual es su postura? * ¿Nivel de vida?

Crosstab

			¿Nivel de vida?			Total
			Bueno	Regular	Malo	
¿Cual es su postura?	Ganar - ganar	Count	25			25
		% of Total	15.1%			15.1%
	Ganar - perder	Count	34	36		70
		% of Total	20.5%	21.7%		42.2%
	Perder - ganar	Count		39	12	51
		% of Total		23.5%	7.2%	30.7%
	Perder - perde	Count			20	20
		% of Total			12.0%	12.0%
Total	Count	59	75	32	166	
	% of Total	35.5%	45.2%	19.3%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	176.188 ^a	6	.000
Likelihood Ratio	193.966	6	.000
Linear-by-Linear Association	113.014	1	.000
N of Valid Cases	166		

a. 2 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.86.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	1.030			.000
	Cramer's V	.728			.000
	Contingency Coefficient	.718			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.828	.018	18.882	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.819	.020	18.297	.000 ^c
N of Valid Cases		166			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

¿Cual es su postura? * ¿Motivo de cambios?

Crosstab

			¿Motivo de cambios?			Total
			Directivos	Diferencias de grupo	Personales	
¿Cual es su postura?	Ganar - ganar	Count	25			25
		% of Total	15.1%			15.1%
	Ganar - perder	Count	35	35		70
		% of Total	21.1%	21.1%		42.2%
	Perder - ganar	Count		37	14	51
		% of Total		22.3%	8.4%	30.7%
	Perder - perde	Count			20	20
		% of Total			12.0%	12.0%
Total	Count	60	72	34	166	
	% of Total	36.1%	43.4%	20.5%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	170.230 ^a	6	.000
Likelihood Ratio	193.241	6	.000
Linear-by-Linear Association	112.855	1	.000
N of Valid Cases	166		

a. 1 cells (8.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.10.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	1.013			.000
	Cramer's V	.716			.000
	Contingency Coefficient	.712			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.827	.017	18.840	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.822	.019	18.481	.000 ^c
N of Valid Cases		166			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

¿Cual es su postura? * ¿Se establecen programas?

Crosstab

			¿Se establecen programas?			Total
			Siempre	Casi siempre	Nnunca	
¿Cual es su postura?	Ganar - ganar	Count	25			25
		% of Total	15.1%			15.1%
	Ganar - perder	Count	30	40		70
		% of Total	18.1%	24.1%		42.2%
	Perder - ganar	Count		26	25	51
		% of Total		15.7%	15.1%	30.7%
	Perder - perde	Count			20	20
		% of Total			12.0%	12.0%
Total	Count	55	66	45	166	
	% of Total	33.1%	39.8%	27.1%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	158.072 ^a	6	.000
Likelihood Ratio	194.451	6	.000
Linear-by-Linear Association	112.981	1	.000
N of Valid Cases	166		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5.42.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.976			.000
	Cramer's V	.690			.000
	Contingency Coefficient	.698			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.827	.015	18.873	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.833	.016	19.316	.000 ^c
N of Valid Cases		166			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

¿Cual es su postura? * ¿Horario?

Crosstab

			¿Horario?				Total
			Matutino	Vespertino	Nocturo	Todos	
¿Cual es su postura?	Ganar - ganar	Count	25				25
		% of Total	15.1%				15.1%
	Ganar - perder	Count	23	23	24		70
		% of Total	13.9%	13.9%	14.5%		42.2%
	Perder - ganar	Count			35	16	51
		% of Total			21.1%	9.6%	30.7%
	Perder - perde	Count				20	20
		% of Total				12.0%	12.0%
Total	Count	48	23	59	36	166	
	% of Total	28.9%	13.9%	35.5%	21.7%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	207.237 ^a	9	.000
Likelihood Ratio	224.923	9	.000
Linear-by-Linear Association	117.271	1	.000
N of Valid Cases	166		

a. 3 cells (18.8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.77.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	1.117			.000
	Cramer's V	.645			.000
	Contingency Coefficient	.745			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.843	.018	20.074	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.855	.017	21.137	.000 ^c
N of Valid Cases		166			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

¿Cual es su postura? * ¿Ocupación total?

Crosstab

			¿Ocupación total?		Total
			Si	No	
¿Cual es su postura?	Ganar - ganar	Count	25		25
		% of Total	15.1%		15.1%
	Ganar - perder	Count	36	34	70
		% of Total	21.7%	20.5%	42.2%
	Perder - ganar	Count		51	51
		% of Total		30.7%	30.7%
	Perder - perde	Count		20	20
		% of Total		12.0%	12.0%
Total	Count	61	105	166	
	% of Total	36.7%	63.3%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	90.772 ^a	3	.000
Likelihood Ratio	121.338	3	.000
Linear-by-Linear Association	79.947	1	.000
N of Valid Cases	166		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7.35.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.739			.000
	Cramer's V	.739			.000
	Contingency Coefficient	.595			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.696	.029	12.416	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.716	.029	13.122	.000 ^c
N of Valid Cases		166			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/GA/2004

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Mario López**, presentará Examen de Grado dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Comité Académico del Programa de Posgrado, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.A. Rafael Rodríguez Castelán	Presidente
M.A. Ma. Magdalena Chain Palavicini	Vocal
M.A. Pedro Márquez Fernández	Secretario
M.A. Samuel Hernández López	Suplente
M.D.H. Rafael Zavala Ortíz	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"Por mi raza hablará el espíritu"
Ciudad Universitaria, D.F., 2 de marzo del 2004.

El Coordinador del Programa


Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez





UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez
Coordinador del Programa de Posgrado
P r e s e n t e.

Como miembro del jurado del examen que para obtener el grado de Maestría sustentará el alumno **Mario López** doy mi aprobación para que presente la tesis titulada: **“La negociación y comunicación como instrumentos para evitar el conflicto en una Institución de Educación Superior”**, para ser discutida en el mencionado examen.

A t e n t a m e n t e
“Por mi raza hablara el espíritu”
Ciudad Universitaria, D.F. 6 de febrero de 2004


M.A. Rafael Rodríguez Castelán



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez
Coordinador del Programa de Posgrado
P r e s e n t e.

Como miembro del jurado del examen que para obtener el grado de Maestría sustentará el alumno **Mario López** doy mi aprobación para que presente la tesis titulada: **“La negociación y comunicación como instrumentos para evitar el conflicto en una Institución de Educación Superior”**, para ser discutida en el mencionado examen.

A t e n t a m e n t e

“Por mi raza hablara el espíritu”

Ciudad Universitaria, D.F., 6 de febrero de 2004

M.A. María Magdalena Chain Palavicini



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración


Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez
Coordinador del Programa de Posgrado
P r e s e n t e.

Como miembro del jurado del examen que para obtener el grado de Maestría sustentará el alumno **Mario López** doy mi aprobación para que presente la tesis titulada: **“La negociación y comunicación como instrumentos para evitar el conflicto en una Institución de Educación Superior”**, para ser discutida en el mencionado examen.

A t e n t a m e n t e

“Por mi raza hablara el espíritu”

Ciudad Universitaria, D.F., 6 de febrero de 2004



20/II/04

M.A. Pedro Márquez Fernández



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez
Coordinador del Programa de Posgrado
P r e s e n t e.

Como miembro del jurado del examen que para obtener el grado de Maestría sustentará el alumno **Mario López** doy mi aprobación para que presente la tesis titulada: **“La negociación y comunicación como instrumentos para evitar el conflicto en una Institución de Educación Superior”**, para ser discutida en el mencionado examen.

A t e n t a m e n t e
“Por mi raza hablara el espíritu”
Ciudad Universitaria, D.F., 6 de febrero de 2004

M.A. Samuel Hernández López



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez
Coordinador del Programa de Posgrado
P r e s e n t e.

Como miembro del jurado del examen que para obtener el grado de Maestría sustentará el alumno **Mario López** doy mi aprobación para que presente la tesis titulada: **“La negociación y comunicación como instrumentos para evitar el conflicto en una Institución de Educación Superior”**, para ser discutida en el mencionado examen.

A t e n t a m e n t e
“Por mi raza hablara el espíritu”
Ciudad Universitaria, D.F., 6 de febrero de 2004



M.D.H. Rafael Zavala Ortíz



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/GA/2004

Asunto: Autorización del Comité Académico para realizar
examen de grado.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito informar que el Subcomité Académico de Alumnos (Maestría) de este Programa, autorizó una prórroga por seis meses a partir de marzo del presente, para que el alumno **Mario López**, presente su examen de grado dentro del Plan de Estudios de la Maestría en Administración (Organizaciones).

Al alumno **López**, se le venció el límite de tiempo para obtener el grado correspondiente, por lo que mucho agradeceremos le sean autorizados los trámites necesarios.

Sin otro particular al respecto, aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"Por mi raza hablará el espíritu"
Ciudad Universitaria, D.F., 2 de marzo de 2004
El Coordinador del Programa


Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez