



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA  
METROPOLITANA

UNIDAD: **IZTAPALAPA**

DIVISIÓN: **CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

CARRERA: **ADMINISTRACIÓN**

MATERIA: **SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN**

TITULO: **"EVALUACIÓN DEL DIPLOMADO EN EL  
PERFECCIONAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS  
GERENCIALES"**

FECHA: **JUNIO DEL 2000.**

INTEGRANTES:	<b>JIMÉNEZ MEJÍA MARÍA DE LOS ANGELES</b>	<b>96221466</b>
	<b>MENA ISLAS SANDRA ELIZABETH</b>	<b>95327830</b>
	<b>PÉREZ LÓPEZ ROCIO</b>	<b>95329861</b>
	<b>RAMÍREZ SOSA CARLOS ROBERTO</b>	<b>95330500</b>
	<b>SARMIENTO PINEDA LILI</b>	<b>96223966</b>

ASESOR: **ERNESTINA INES ZAPIAIN GARCÍA**



La siguiente tesis está dedicada con especial gratitud a mi madre: Ma. Luisa Pineda Piña, por todo su apoyo recibido no sólo en mi desarrollo profesional, sino a lo largo de mi vida; por su paciencia y afecto que me han dado ánimos y aliento para continuar en los momentos de pesadumbre y por ser participe de mis éxitos.

A mis profesores por guiarme y formarme académicamente, por enseñarme que el triunfo va acompañado de fracasos, y que sin estos la victoria no tiene sentido de ser.

A mis amigos que siempre creyeron en mí y que fueron el vigor de mi alma.

Y finalmente a la institución que me heredó el prestigio y orgullo de ser Universitaria: "Universidad Autónoma Metropolitana (casa abierta al tiempo)".

**LILI SARMIENTO PINEDA**



*CON CARIÑO, RESPETO Y AMOR,*

*Dedico esta tesis a los seres que mas quiero en la vida:*

**A Dios:**

Por enviarme a este mundo, y día a día, permitirme ver un nuevo amanecer.

**A mis Padres:  
Jaime y María**

Por amarme, por sus desvelos, por estar a mi lado y brindarme todo su apoyo, para que terminara mi carrera profesional.

**A mis Hermanas:  
Angélica y Alejandra**

Por ser mis amigas y compañeras, por su apoyo incondicional, por estar a mi lado.

**A mis Maestros:**

Por tenerme paciencia, por enseñarme, por ser mis guías, por su conocimiento que me fue brindado.

**A mis Amigas:  
Rocío del Pilar, Sandra, Lili,  
Angeles, Carlos, etcétera.**

Por ayudarme alcanzar mi meta, por hacerme feliz, por estar siempre conmigo

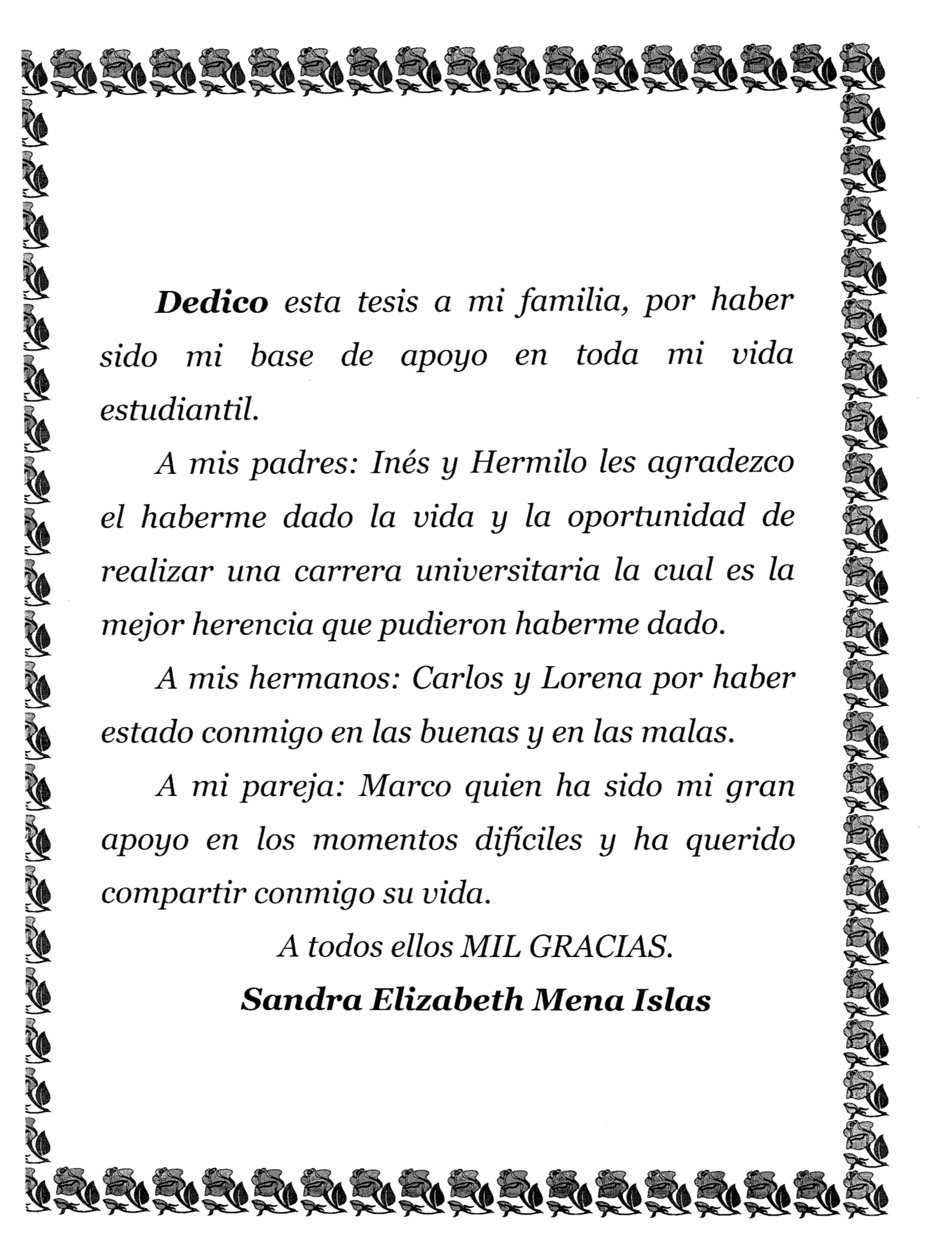
**A mi cuñado y mis sobrinos:  
Pablo, Abigail, Jaqueline y  
Pablito.**

Por su amor y ternura, por su apoyo moral, por ser tan especiales, en mi vida.

**A María, Pedro y Jhonatan:**

Por alegrar mi vida, y estar cerca de mí.

De ROCIO PEREZ LÓPEZ.



***Dedico** esta tesis a mi familia, por haber sido mi base de apoyo en toda mi vida estudiantil.*

*A mis padres: Inés y Hermilo les agradezco el haberme dado la vida y la oportunidad de realizar una carrera universitaria la cual es la mejor herencia que pudieron haberme dado.*

*A mis hermanos: Carlos y Lorena por haber estado conmigo en las buenas y en las malas.*

*A mi pareja: Marco quien ha sido mi gran apoyo en los momentos difíciles y ha querido compartir conmigo su vida.*

*A todos ellos MIL GRACIAS.*

***Sandra Elizabeth Mena Islas***

Quiero agradecer a todas y cada una de las personas que contribuyeron para que pudiera terminar la carrera y llevar acabo la realización de esta tesina, en especial:

### **A DIOS:**

Por darme la vida, brindarme una familia armoniosa y unida en la cual puedo apoyarme, al mismo tiempo agradecer por la fortaleza y paciencia para enfrentar los problemas que en ocasiones se presentaron, gracias por permitirme conocer tu palabra y tu amor.

### **A MI FAMILIA:**

A mis padres por todo el apoyo recibido a lo largo de mi vida en todos los momentos en que los he necesitado, gracias por la confianza brindada espero no defraudarlos y muchas gracias en especial por su cariño. A mis hermanas por ser mis amigas. Gracias por ser mi familia con mucho cariño.

### **A MIS AMIGOS:**

Por haberme brindado su amistad durante este tiempo, esperando que permanezca y que podamos seguir como hasta ahora. Gracias por los momentos divertidos que pasamos juntos, por la ayuda brindada y por hacerme parte de sus amigos. Gracias a cada uno de los integrantes del equipo de esta tesina por el esfuerzo puesto para terminarla.

### **A LOS MAESTROS:**

A todos y cada uno de los maestros que han contribuido con su enseñanza para que podamos terminar la carrera, esperando que sigan con entusiasmo en la actividad que realizan y obtengan satisfacciones.

**Ma.de los Angeles Jiménez Mejía**

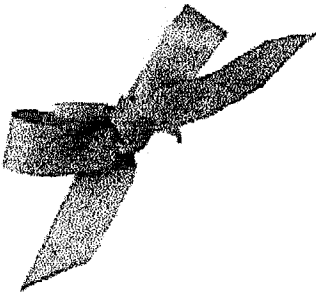
Ha llegado el momento en que he concluido mis estudios universitarios, y hay personas a quienes tengo mucho que agradecer. Principalmente y en primer lugar a D.D.S porque me ha colmado de bendiciones y me ha dado las capacidades necesarias para estudiar. A Mi familia Por el apoyo que me han brindado y también por la confianza que depositaron en mí.

A mi Hermana Angelina, te doy Gracias por que creíste en mí para conseguir uno de mis objetivos otorgándome lo medios necesarios para lograrlo. Porque has estado cumpliendo como una madre ante mí.

A ti Ernesto, que me has dado consejos para mejorar como persona y has tenido paciencia para conmigo siendo que no tenías ningún compromiso.

A mis sobrinos, Ernesto y Alma, porque su compañía ha sido de gran valía para mí.

A Ti, Alejandra, por que me has dado tu apoyo, tu comprensión y tu compañía en esos momentos difíciles y por que me has estado a mi lado brindándome tu amor en todo momento. Me has aconsejado en todo aspecto y, principalmente, para que lo que haga, lo haga de la mejor manera posible.



# INDICE

	<b>Pág</b>
<b>INTRODUCCION</b> .....	I
<b>MARCO TEORICO</b>	
<b>CAPITULO I</b>	
<b>I.1 PERCEPCION</b>	
I.1.1 Definición de Percepción.....	1
I.1.2 El proceso de la percepción.....	3
I.1.3 Factores que influyen en la percepción.....	4
<b>I.2 RELACIÓN ENTRE PERCEPCIÓN, APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO</b> .....	5
<b>I.3 INFLUENCIA DE LA PERCEPCION EN LA OBJETIVIDAD</b> .....	8
<b>CAPITULO II</b>	
<b>II.1 EVALUACION</b>	
II.1.1 Definición de Evaluación.....	11
II.1.2 Propósito de la Evaluación.....	13
II.1.3 Las razones para Evaluar.....	14
II.1.4 ¿Para qué sirve la Evaluación?.....	15
<b>II. 2 TIPOS DE EVALUACIÓN</b> .....	16
II.2.1 Lógicas Complementarias para Evaluar una Acción de Capacitación.....	19
II.2.2 Responsables de la Capacitación.....	22



II.2.3 Integrar la Evaluación en la Acción de Capacitación.....	23
II.2.4 Las Finalidades y los Aspectos a Observa.....	24
II.2.5 Criterios de Evaluación.....	26
<b>II.3 INSTRUMENTOS PARA EVALUAR.....</b>	<b>27</b>
II.3.1 Ventajas y Desventajas de los Instrumentos para llevar a cabo la Evaluación.....	29
II.3.2 Como Diseñar un proyecto de Evaluación.....	30

## **CAPITULO III**

<b>III.1 HABILIDADES GERENCIALES.....</b>	<b>34</b>
<b>III.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL DIPLOMADO POR MÓDULOS</b>	
III.1.1.1 Liderazgo.....	36
III.1.1.2 Habilidad para Planear Estratégicamente.....	50
III.1.1.3 Control de Gestión.....	52
III.1.1.4 Estrategias de Negociación.....	55
III.1.1.5 Habilidad para Integrar Equipos de Trabajo.....	61
III.1.1.6 Habilidad para realizar Análisis de Problemas y Toma de Decisiones..	65
III.1.1.7 Comunicación Efectiva.....	74
III.1.1.8 Conducción de Reuniones.....	79
<b>III.2 EMPRESAS PÚBLICAS CONTRA PRIVADAS.....</b>	<b>87</b>

## **CAPITULO IV**

<b>IV.1 LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</b>	
IV.1.1 Antecedentes.....	92
IV.1.2 Concepto de Administración Pública.....	93
<b>IV.2 PROGRAMA.....</b>	<b>96</b>

## CAPITULO V

<b>METODOLOGIA</b> .....	101
V.1 Planteamiento del problema.....	103
V.2 Objetivos de investigación.....	103
V.3 Hipótesis de Investigación.....	104
V.3.1 Hipótesis subordinadas.....	105
V.4 Diseño de la Investigación.....	106
V.5 Universo Poblacional.....	108
V.6 Listas de Participantes.....	109
V.7 Diseño de los cuestionarios.....	112
<b>V.8 RESULTADOS</b> .....	113
V.8.1 Operacionalización.....	113
V.8.2 Correlación de Pearson.....	114
V.8.3 Variables de Investigación.....	119
V.8.4 Decodificación.....	120
V.8.5 Análisis de los datos .....	121
<b>CONCLUSIONES</b> .....	136
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	139
<b>ANEXOS</b> .....	141

# INTRODUCCION

Cuando se planea llegar al éxito, es muy importante aceptar nuestras fallas y aprender de ellas para en un futuro no caer en la misma situación. Para lograr esto es necesario hacer un contraste de opiniones acerca del tema que nos interesa con la ayuda de todas las personas que se encuentren involucradas en el asunto. Pues bien, el propósito que nos llevó a la elaboración de esta tesina es la de crear un punto de partida para un gran número de investigaciones que permitan obtener información acerca de los puntos fuertes y débiles del **“Diplomado en el perfeccionamiento de las estrategias Gerenciales”** impartido por el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP); el cual va dirigido al área gerencial, cuyo objetivo principal es la mejora de sus habilidades para un mayor desenvolvimiento en su área de trabajo.

Para propósitos de esta tesina, decidimos dividir la investigación en cinco capítulos, lo cual ayudará a su mejor comprensión y facilidad de manejo, integrándose así por cuatro capítulos con información teórica y el quinto por el caso práctico y metodología, lo cual nos llevó a los resultados finales.

El primer capítulo que se elaboró lo titulamos Percepción; en el cual descubriremos que no todo lo que ven nuestros ojos es real. Esto quiere decir que cada persona tiene un modo distinto de ver las cosas, lo cual influirá en su punto de vista y en este caso particular en su opinión sobre el Diplomado antes mencionado. Por ello es importante hacer el contraste de opiniones para llegar a un resultado más confiable.

El segundo capítulo lleva como título el nombre de Evaluación y en él encontraremos las bases teóricas que nos ayudan a conocer los mecanismos por los cuáles una persona llega a evaluar en este caso un curso de capacitación, suponiendo que su opinión es de forma objetiva; sin embargo, como se mencionó anteriormente, esto sólo se puede dar en teoría, debido a que en la práctica hay factores que no permiten que esto se dé tal cual.

El capítulo tres se refiere a las Habilidades Gerenciales, el cual nos muestra prácticamente el programa de estudios del Diplomado y tiene como finalidad el dar a conocer al lector las características con las que debe contar cualquier persona que quiera ingresar a un mayor nivel jerárquico en cualquier organización; además da referencias a los distintos aspectos en los cuáles puede fallar el curso y con ello mejorar el plan de estudios.

El último capítulo teórico es el cuatro, titulado: “Administración Pública”; en donde se podrá encontrar un poco de historia acerca de cómo se fue forjando este sector y la definición de administración pública. Describimos este tipo de organizaciones porque el INAP se dedica esencialmente a desarrollar las habilidades del área gerencial del sector público, además de apoyar al sector privado cuando es necesario.

Finalmente, presentamos el quinto capítulo denominado “Metodología”; en él se indica el procedimiento que se llevó a cabo para realizar un análisis comprobatorio de nuestra hipótesis; para lo cual nos auxiliamos de dos cuestionarios, los cuáles fueron contruidos por investigadores anteriores; estos cuestionarios (incluidos en el anexo) midieron el mejoramiento de las habilidades y estrategias que tuvieron los asistentes al Diplomado; además se corroboraron las respuestas de los directivos con el cuestionario que fue aplicado a sus subordinados, de esta manera se trató de eliminar lo más posible la percepción errónea que pudieran tener los directivos acerca de los resultados que obtuvieron después de haber tomado el Diplomado. Estos resultados serán de gran utilidad para poder mejorar continuamente tanto el contenido del programa de estudios, como la actitud del personal que se dedica a impartirlo, pudiendo así acercarse al objetivo de ser un Diplomado de máxima calidad y con ello forjar a directivos de éxito.

# CAPITULO I

## I.1 PERCEPCION

En este capítulo lo que pretendemos es dar un panorama muy general de cómo la percepción, influye de manera muy importante en la interpretación que le damos a las cosas que observamos y a las que nos enseñan, pretendiendo con esto plantear que posiblemente las formas de **evaluación** sean afectadas por esta, por lo que se intento hacer una investigación libre lo más posible de aspectos subjetivos y no validos por lo que la evaluación se aplico a quienes tomaron el Diplomado en el Perfeccionamiento de las Estrategias Gerenciales y a los subordinados de dichos ejecutivos, para verificar que en esta no tuviera efectos la percepción.

### I.1.1 Definición de Percepción

Para poder comenzar es necesario definir que es la percepción y nos encontramos con diversas definiciones.

El término percepción es una palabra que cuenta con diversos significados en el lenguaje común. Vamos, entonces a mencionar algunas de las definiciones que se dan a este concepto, las cuales son:

- 1) “La percepción es cualquier acto o proceso de conocimiento de objetos, hechos o verdades, ya sea mediante la experiencia sensorial o por el pensamiento; es una conciencia de los objetos; un conocimiento.”<sup>1</sup>
- 2) “La referencia que una sensación hace a un objeto externo.”<sup>2</sup>
- 3) “Un conocimiento inmediato o intuitivo, o juicio; un discernimiento análogo a la percepción sensual, con respecto a su inmediatez y al sentimiento de certidumbre que lo acompaña, frecuentemente implica una observación agradable o una discriminación sutil.”<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> S.Howard Bartley, Principios de Percepción, Edit. Trillas, México, 1975, pág. 21

<sup>2</sup> *Ibíd*em, pág. 21

<sup>3</sup> *Ibíd*em, pág. 21

- 4) “Percepción es un proceso en virtud del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales, a fin de dar significado a su ambiente.”<sup>4</sup>
- 5) “¿Cómo se podría definir la percepción?. Como primer intento digamos que tiene cierta relación con la conciencia que tenemos de los objetos y de las circunstancias que nos rodean. Depende, en gran parte, de las impresiones que esos objetos producen en nuestros sentidos. Es la manera de presentarse las cosas a nuestra vista o el modo que tienen de impresionar el oído, el tacto, el gusto o el olfato. Pero la percepción también implica, hasta cierto punto, una aprehensión inteligente, un “significado” o un “reconocimiento” de esos objetos.”<sup>5</sup>

Otras definiciones que podemos encontrar son las que nos da la psicología y que son:

- 1) “La percepción puede definirse como el proceso por medio del cual un organismo recibe o extrae alguna información del medio que lo rodea.”<sup>6</sup>
- 2) “La percepción es un proceso equiparable a la discriminación, a la diferenciación y a la observación. Habitualmente el término se usa para referirse a procesos nerviosos y de recepción relativamente complejos, que se encuentran en la base de la conciencia que tenemos de nosotros mismos y de nuestro mundo. Dicha conciencia se conoce como percepción.”<sup>7</sup>
- 3) “En el libro *Foundations of Psychology* de Boring, Langfeld y Weld, editado en 1948, en el que se dice que: “La percepción es el primer fenómeno en la cadena que conduce del estímulo a la acción” y también que “ la percepción es la experiencia de los objetos y los fenómenos del aquí y el ahora”, así como que “la percepción es siempre una respuesta a algún cambio o diferencia en el ambiente.”<sup>8</sup>

Con estas definiciones podemos observar una coincidencia en ciertos conceptos como son: observación, experiencia, información, ambiente, conocimiento.

---

<sup>4</sup> Berlanga Cano María de Lourdes y Martell Herrera Beatriz, Percepción del ambiente laboral y su relación con el liderazgo: un estudio piloto, Tesina UAMI, 1989.

<sup>5</sup> Floyd H. Allport, El problema de la percepción, Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires Argentina, 1974, pág. 7

<sup>6</sup> Ronald H. Forgas, Percepción. Proceso básico en el desarrollo cognoscitivo, Edit. Trillas, México, 1979, pág. 15

<sup>7</sup> S. Howard Bartley, Principios de Percepción, Edit. Trillas, México, 1975, pág. 23

<sup>8</sup> *Ibidem*, pág. 24

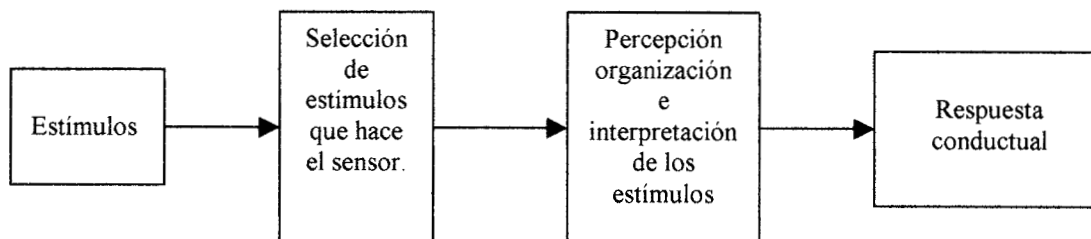
A partir de estas definiciones podemos concluir en una definición que a nuestro parecer es la más adecuada la cual es: **la percepción es la organización e interpretación de la información captada por nuestros órganos, del ambiente que nos rodea.**

Con esto podemos darnos cuenta que la percepción es importante en el estudio, dado que la conducta del hombre se basa en lo que percibe de la realidad y como esta influye en la manera de interpretar las cosas.

Cabe decir que no todo lo que percibimos es real, porque nuestras sensaciones no siempre pertenecen a la realidad objetiva. (cada persona puede tener una impresión diferente de un mismo objeto, hecho o fenómeno). Recordemos la expresión que dice: "En este mundo traidor, nada es verdad o mentira, todo es según el color del cristal conque se mira". Para entender ¿por qué las personas se conducen de determinada manera?, entre otras cosas, habremos de entender cómo y cuál es su percepción de una determinada situación.

Nuestra vista, oído, olfato, tacto y gusto son órganos que nos permiten entrar en contacto con el ambiente que nos rodea, enviando a través del sistema nervioso la información al cerebro, información que éste organiza, la interpreta y crea una imagen con un significado específico. La imagen del mundo que nos rodea ha sido producto de una senso-percepción.

### 1.1.2 El proceso de la percepción



Con este proceso lo que se pretende es reforzar la definición que anteriormente se menciono ya que nuestra conducta dependerá en gran medida de cómo percibimos un hecho y de la imagen que tenemos nosotros mismos respecto al mundo que nos rodea.

### I.1.3 Factores que influyen en la percepción

Varios factores intervienen para moldear y en ocasiones distorsionar la percepción. Estos factores residen en el perceptor, o en el objetivo que va a percibirse o bien en el contexto de la situación donde se realiza la percepción.

El modo en que se interpretan o perciben los estímulos depende de varios factores...	<ul style="list-style-type: none"><li>- la claridad del estímulo</li><li>- la familiaridad del estímulo</li><li>- nuestras necesidades</li><li>- nuestro estado de alerta</li><li>- nuestros valores</li><li>- los conocimientos que tengamos</li><li>- los sentimientos</li><li>- las experiencias previas</li></ul>
Cuatro principales factores que influyen en la percepción de una persona...	<ul style="list-style-type: none"><li>● la selección de los estímulos</li><li>● la organización de los estímulos<ul style="list-style-type: none"><li>- silueta y fondo</li><li>- agrupamiento</li><li>- delimitación</li><li>- categorización</li></ul></li><li>● la situación</li><li>● el concepto personal</li></ul>

Como se había mencionado la Percepción es la manera en que los estímulos se seleccionan, agrupan e interpretan, a fin de que sean significativos para la persona. De hecho se trata de un punto de vista del individuo respecto a la realidad.

Muchas veces tenemos la tendencia a apegarnos y a creer en lo que percibimos, pero esto no siempre es lo correcto dado que nuestra percepción es limitada y muchas veces tenemos fallas de comprensión

Además de los factores mencionados que influyen en la percepción también se pueden nombrar las características personales que afectan la percepción y que son: las actitudes, los motivos, los intereses, las experiencias anteriores y las expectativas.

Las características del blanco que se está observando también influyen en nuestra 4 percepción. El movimiento, el sonido, el tamaño y otros atributos del blanco influyen en



la percepción que realizamos. La figura y el fondo. La cercanía entre varios objetos puede también hacernos percibirlos como una unidad conjunta, o los agrupamos por su similitud.

El momento y las circunstancias en las que se percibe un objeto, hecho o fenómeno, pueden también influir en la atención que ponemos y aún en la interpretación que damos. El factor de situación puede hacer que una misma cosa que antes no habíamos advertido, ante circunstancias diferentes si lo percibamos en la nueva situación.

Existe además otro factor importante, el Concepto Personal, nuestro mapa mental construido a través de las experiencias previas, acerca de nosotros mismos, de como nos percibimos con respecto al mundo que nos rodea, ese autoconcepto influirá en como interpretamos la información recibida. Es como nos dice Ronal H. Forgas. “A medida que ascendemos en la escala filogenética, vemos que el aprendizaje influye cada vez más en la percepción”. Con esto podemos decir que en la medida en que maduramos nuestro concepto personal va cambiando y también cambiará nuestra manera de ver las cosas e interpretarlas.

## **I.2 RELACIÓN ENTRE PERCEPCIÓN, APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO**

Una vez que se ha definido que es la percepción podemos observar que se encuentra relacionada con otros conceptos de coincidencia y que son aprendizaje, pensamiento y conocimiento.

Tradicionalmente según Ronald H. Forgas; “a la percepción, al aprendizaje y al pensamiento se les ha llamado procesos cognoscitivos, puesto que todos están relacionados, hasta cierto punto, con el problema del conocimiento”.

Toda la conducta de los individuos, está en una u otra forma relacionada con los vínculos que se establecen en el medio ambiente. En esto encontramos ciertas actividades de relación de los individuos que poseen varios nombres: percepción,

conocimiento, reflexión, pensamiento, memoria, etc., entre todos estos términos que podrían reunirse, hay algunos que se pueden comparar, los cuales son: percepción, pensamiento y conocimiento. Según el autor S. Howard Bartley. Partiendo de esto daremos cada uno de los conceptos relacionados.

Según S. Howard Bartley **Pensar** es: “formar un juicio u opinión, reflexionar, establecer una mediación o centrar nuestros pensamientos sobre algo”.

Un significado ligeramente diferente estaría comprendido en la afirmación de que el pensamiento es la actividad de solucionar problemas, de acuerdo con Forgas. Debido a esto el pensamiento siempre implicará un proceso activo, una actividad que evoluciona o se desenvuelve en el tiempo.

Ahora bien, la solución de problemas complejos requieren que se empleen símbolos de mediación como el lenguaje, los números o algún otro. La dificultad para resolver un problema estará determinada por la facilidad que se tenga o no para obtener información requerida y poder dar una solución.

Con esto podemos darnos cuenta de cómo la percepción se relaciona, dado que en la medida que se tenga un mayor margen de percepción mayor será la facilidad para resolver problemas.

Esto se observará en los resultados obtenidos de la evaluación realizada por parte de los ejecutivos que participaron en el Diplomado y la de sus subordinados, dado que se medirá si realmente pusieron en práctica los conocimientos que les fueron transmitidos en cuanto al análisis de problemas y toma de decisiones y observar en que grado lograron mejorar en este sentido y que tanto influyo la percepción de cada uno de los participantes, además de que con esto obtengan mayor experiencia y por lo tanto una mejor utilización de la información que se obtenga.

“Cuanto mayor es la capacidad conceptual, tanto mayor es la capacidad general para solucionar los problemas. A medida que el conjunto de percepciones se amplía y se hace 6

más complejo y rico con la experiencia, el individuo se vuelve capaz de extraer más información del medio que lo rodea”.<sup>9</sup>

De una manera general Ronald H. Forgas nos da la relación que se establece entre los conceptos percepción, aprendizaje y pensamiento.

“En general, **la percepción** puede definirse como: el proceso por medio del cual un organismo recibe o extrae alguna información del medio que lo rodea. **El aprendizaje** se define como la actividad mediante la cual esa información se adquiere a través de la experiencia y pasa a formar parte del repertorio de datos del organismo. Por tanto, los resultados del aprendizaje facilitan una nueva obtención de información, puesto que los datos almacenados se convierten en modelos por comparación con los cuales se juzgan los indicios. El más complejo de esos procesos cognoscitivos, llamado **pensamiento**, que también hace uso de modelos, es una actividad cuya realización inferimos cuando un organismo se ocupa en solucionar problemas”.

En este proceso de alguna manera se involucra otro concepto más que es el del conocimiento.

Para empezar es necesario mencionar la definición de **Conocer** y la cual es: “**Conocer** es aprehender la verdad, tener la experiencia directa o la experiencia (mental) de certidumbre de algo, cuyas características son posibles de discernir”.<sup>10</sup>

Algunas de las definiciones dadas por el diccionario incluyen a la palabra percibir; por ejemplo, conocer es percibir el entendimiento de una cosa, conocer es percibir directamente, percibir como verdadero. El conocimiento sería, una forma de percepción.

Una de las características del conocimiento es la experiencia de ilimitado y la carencia de duda que otorga, por lo tanto éste se transforma en una creencia cuando la duda entra en juego. Con esto podemos decir que aunque muchas veces se cree en algo, no se tiene la seguridad de que ese algo se conoce. Esto nos indica que muchas veces lo que se hace

---

<sup>9</sup> Ronald H. Forgas, Percepción. Proceso básico en el desarrollo cognoscitivo, Edit. Trillas, México, 1979

<sup>10</sup> S. Howard Bartley, Principios de Percepción, Edit. Trillas, México, 1975

basándose en lo que se cree saber no es una base verdaderamente sólida para enfrentar los problemas y retos que se presentan en algunas empresas y en la vida cotidiana.

Como hemos visto podemos percatarnos que los tres procesos mencionados están íntimamente relacionados dado que uno da paso al otro y sucesivamente.

Observamos que lo primero e importante es obtener información del medio que nos rodea, esta información utilizarla de la mejor manera y que al mismo tiempo pase a formar parte de la experiencia, misma que generará nuevos conocimientos y por lo tanto una mejor capacidad para la solución de problemas.

El aprendizaje no solamente ayuda a la habilidad del pensamiento, sino que también puede dificultar la conducta eficaz en la solución de problemas. Todos podemos recordar casos en que el aprendizaje mecanizado de cierto método o fórmula para la solución de problemas haya estorbado a la solución de otros problemas por que algunas personas encuentran dificultad para cambiar su manera de atacar el problema y se rehusan a solucionarlo de otra forma.

Podemos concluir que es necesaria alguna percepción como antecedente del aprendizaje y del mismo modo el aprendizaje y las representaciones de lo percibido influyen en el pensamiento; pero de alguna forma el resultado del pensamiento modifica el aprendizaje futuro y el aprendizaje a su vez puede influir la forma en la cual percibimos nuestro mundo.

### **I.3 INFLUENCIA DE LA PERCEPCION EN LA OBJETIVIDAD**

Partiendo de lo que se ha mencionado es indudable que una de las exigencias que no se puede pasar por alto en una investigación como, la presente, es que exista un esfuerzo permanente por aminorar el error y reducirlo al mínimo posible. Según Floyd H. Allport a este proceso se le da el nombre de “regla metodológica”.

Es necesario reducir en todo lo posible las eventuales influencias del observador y de su método porque, cuanto más se haga, mayor será el grado de probabilidad de que se puedan representar los resultados con un grado de objetividad más alto.

Sin embargo no se puede tener cien por ciento la certeza de que se obtenga la objetividad en un grado alto, dado que la experiencia esta inminentemente presente e influye en el proceso. Pero lo que es posible hacer, es detectar aquellas actividades que influyen de manera negativa y tratar de reducir el uso de esas actividades y por lo tanto tendremos una mayor probabilidad de obtener resultados con un menor grado de distorsión.

Cuanto más se pueda suprimir la distorsión debida al observador y a sus métodos tendremos la seguridad de que otra persona pueda llegar a resultados similares.

Si hablamos de reducir el error es necesario y como consecuencia obtener la mayor objetividad posible. Pero que es objetividad. Diremos que “objetividad es el esfuerzo por reducir al mínimo la influencia de la actividad del observador sobre lo que se observa”.<sup>11</sup>

Según esta definición, el término no se refiere al objeto de observación ni a un hecho natural en sí, sino que designa al método apropiado para descubrir al objeto o determinar el hecho.

De acuerdo a Floyd H. Allport “la objetividad no constituye un estado por completo acabado, sino tan sólo una intención constante de seguir una regla metodológica”.

Así mismo hace referencia de que para poder aplicar la regla de la objetividad de manera adecuada hacen falta criterios que nos permitan apreciar si se esta o no en el buen camino. Según el autor se pueden mencionar tres pautas.

---

<sup>11</sup> Floyd H. Allport, El problema de la percepción, Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires Argentina, 1974

1. Grado de implicación del observador (cuanto menor sea la implicación del observador, en cuanto a la experiencia que tiene, más objetivo será el método).
2. El segundo criterio consiste en la prueba de contacto o encontrabilidad. Con esto lo que realmente se pretende es saber si se entra en contacto con la parte del campo de la experiencia que se halla en observación.
3. Todos los conceptos referentes a lo que se tiene en observación deben poder definirse en función de operaciones y que estas operaciones deben poder ser desarrolladas públicamente de modo que otras personas puedan reproducirlas.

Con esto podemos darnos cuenta que nos enfrentamos a una crisis metodológica, dado que estas reglas son de fácil aplicación y además son indispensables tanto para las ciencias físicas como para la biología, ya que los fenómenos que estudian estas ciencias le ofrecen al observador una base para el contacto y la manipulación ya sea en forma directa o indirecta, todas las operaciones son posibles de realización y repetición pública, del mismo modo que los resultados, dependen en mínimo grado de la acción del investigador.

Debido a esto observamos que en este estudio no es así dado que como ya se había mencionado y de acuerdo a Floyd H. Allport nos encontramos ante una “crisis metodológica” dado que en el estudio está presente el problema de la percepción, y por lo tanto es necesario considerar el problema referente a la manera en como se perciben las cosas, no sólo se deben explicar como “son” las cosas, sino también como se “presentan”.

Es por lo tanto importante considerar este factor en la presente investigación dado que de alguna manera lo que se pretende es llevar a cabo una **Evaluación** del Diplomado en el Perfeccionamiento de las Estrategias Gerenciales lo mas objetiva posible en cuanto al grado de utilidad del mismo y en que porcentaje ayudo a mejorar las habilidades de cada uno de los participantes y que tanto influyo la percepción de cada uno de ellos en cuanto a la evaluación que realizaron del mismo.

## CAPITULO II

### II.1 EVALUACION

El presente capítulo, tiene la finalidad de introducir al lector en un panorama general de lo que es la EVALUACION en las practicas de aprendizaje y como es que la EVALUACIÓN se ve influenciada en muchas ocasiones (como se vio en él capitulo anterior), por la forma en que son percibidas, las acciones de capacitación.

Toda evaluación a cualquier acción de capacitación es de suma importancia, y es aquí en donde pretendemos evaluar lo aprendido en el **Diplomado en el Perfeccionamiento de las Estrategias Gerenciales** que fue impartido en el **Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)** lo cual nos permitirá valorar de manera cualitativa. Si es aplicado por sus participantes en sus respectivos centros de responsabilidad y confirmar a través de la aplicación de cuestionarios, lo que ellos perciben que ejecutan en sus funciones administrativas, y la forma en como lo perciben sus subordinados que están a su cargo.

Para comenzar a introducirnos en el tema de la evaluación tenemos primero que definir que significa EVALUACIÓN y de esa forma realizar una breve interpretación de sus significados.

#### II.1.1 Definición de Evaluación

“La evaluación se refiere al conjunto de evidencias que manejamos y conocemos”<sup>12</sup>

“Es un proceso, que consiste en obtener información sistemática y objetiva, acerca de un fenómeno y en interpretar dicha información a fin de seleccionar entre distintas alternativas de decisión”<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup>Hetcher Shirley, Técnicas para evaluar. Con base en la capacidad individual, pág. 20-21

<sup>13</sup>Livas González Irene, Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación educativa, pág. 14,20,31

“Es entendida, como una etapa del proceso educacional que tiene por fin, comprobar de modo sistemático en que medida se han logrado los resultados previstos en los objetivos que se hubieran especificado con antelación”<sup>14</sup>

De las definiciones anteriores podemos decir, que primero obtenemos una serie de datos para posteriormente interpretarlos, en relación con una norma ya establecida es decir comparamos algo, con una categoría establecida. Lo que nos permitirá tomar decisiones más cercanas a la realidad.

En el caso específico de esta tesis, trataremos de encontrar evidencias que nos permitan conocer si el Diplomado antes mencionado fue lo suficientemente viable para que aprendieran los asistentes y si cumplió la finalidad para el cual fue establecido.

Sin embargo, para poder evaluar el Diplomado en el Perfeccionamiento de las Estrategias Gerenciales, debemos considerar aspectos de cada individuo, que influyen en el momento de la evaluación, tales como; el sexo, la escolaridad, la edad, el puesto que ocupan, etcétera, es decir se consideran aspectos tanto cuantitativos, como cualitativos que son concluidos por un juicio de valor.

Hay muchos casos en los cuales estamos evaluando o nos están evaluando. En cada caso la evaluación tiene que ver con el conjunto de evidencias, este es el factor común dentro de todas las formas y todos los tipos de evaluación.

Aunque todas las formas de evaluación se refieren al empleo de evidencias, cada forma puede tener un propósito diferente. Es el propósito de la evaluación lo que va a definir la naturaleza y el proceso del sistema de evaluación.

---

<sup>14</sup> Pain Abraham, Como Evaluar las Acciones de Capacitación, pág. 101-102



## **II.1.2 Propósito de la Evaluación.**

El propósito de la evaluación dentro de un programa de aprendizaje es recoger suficientes evidencias para demostrar que hemos aprendido por lo menos el porcentaje mínimo requerido del programa de estudios.

En un sistema de evaluación basado en la competitividad, el propósito de esa evaluación es recoger suficientes evidencias de que los individuos pueden desempeñarse según las normas específicas en una función específica

Ahora bien, la evaluación de las actividades de capacitación es un medio que nos puede asegurar la transparencia de la función capacitación, medir su eficacia y subrayar su contribución a los resultados de la empresa. Permite, a sí mismo, trabajar para el mejoramiento de estas mismas actividades.

Retomando lo dicho anteriormente, el objetivo de esta tesis, es investigar, si el Diplomado en el Perfeccionamiento de las Estrategias Gerenciales, que fue impartido en el INAP, el cual está conformado por ocho módulos ( LIDERAZGO, DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA, CONTROL DE GESTION, ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN, INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO, ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES, Y CONDUCCIÓN DE REUNIONES), cubre las expectativas que tenían los participantes al tomar dicho diplomado, además de conocer si el programa que se imparte es lo que necesitan los involucrados, que en este caso, la mayoría son ejecutivos de mandos medios y mandos altos, que laboran en instituciones publicas, además, y principalmente, evaluar si los directivos involucrados están desarrollando las habilidades que adquirieron mediante el Diplomado, en sus centros de responsabilidad.

### II.1.3 Las razones para Evaluar

Entre las principales razones, que podemos encontrar para llevar a cabo una evaluación de una función de capacitación se puede considerar que:

La capacitación, es encarada cada vez más como una herramienta de management. Es decir, la administración moderna, tiene una responsabilidad mayor, de realizar acciones de capacitación que a su vez requieren de ser evaluadas.

Las crecientes demandas, dirigidas a los responsables de capacitación, de los resultados alcanzados en relación con las sumas invertidas. Se refiere al hecho, de que se debe brindar, información cuantitativa de los resultados que se alcanzan con las acciones de capacitación y si cumplen con el objetivo que persiguen y que justifican el desembolso monetario que se hacen en ellos.

La insatisfacción vinculada a los instrumentos y modalidades actuales de la evaluación. Se trata, de encontrar instrumentos que cumplan con las expectativas de las personas a evaluar, y que al mismo tiempo, sean instrumentos adecuados para la forma en como se da esta.

La creciente profesionalización de los responsables de capacitación, que traduce la voluntad de “actuar mejor”. Nos permitirá responder a preguntas tales como; ¿Quién brinda la capacitación?, ¿Es la persona idónea?, ¿Tiene la facilidad de transmitir lo que persigue la acción de capacitación?, etc.

El aumento del numero de personas que hay que capacitar. La importancia que siempre se ha tenido, de contar con personal altamente capacitado, y a su vez que al momento de ser evaluado, cumplan, con lo esperado al ejercer la acción de capacitación en su persona.

## II.1.4 ¿Para qué sirve la Evaluación?

Podemos establecer el Diplomado en el Perfeccionamiento de las Estrategias Gerenciales, como una herramienta de capacitación que permitirá a los interesados, perfeccionar las habilidades que todo dirigente de cualquier organización debe poseer para llevar a cabo sus funciones.

Por lo que la evaluación nos será útil para:

- a) Saber cuales objetivos fueron cumplidos a través de la didáctica impartida en el diplomado, lo que se podrá confirmar con la medición e interpretación de los resultados.
- b) Intentar analizar las causas que pudieron, motivar deficiencias en el logro de las metas propuestas, podríamos hacernos preguntas tales como: ¿los objetivos específicos de los módulos, fueron previstos en función de las posibilidades de aprendizaje?, ¿los participantes fueron motivados de manera adecuada para mantener su interés en el Diplomado?, ¿El tiempo que se asignó a cada módulo que integra el Diplomado, fue el adecuado?, ¿Lo que se imparte en cada módulo, es lo correcto?, etc.
- c) Paralelamente a algunas funciones tradicionales, orientadas hacia el control y a la decisión, aparece una nueva función de la EVALUACIÓN que consiste en utilizar la evaluación para mejorar las acciones de capacitación. Es decir, buscar que las capacitaciones, próximas a impartirse, sean mejores que las que se han dado anteriormente, y se trate de dejar de lado las perspectivas que tiene cada participante, que por lo regular contiene un porcentaje alto de subjetividad. Para así mismo, de ser necesario, tener que implantar modificaciones al contenido de los programas de evaluación.

Cabe señalar, que una función derivada del hecho de que el personal jerárquico y, de aquellos vinculados directamente con las personas a capacitar, no se comprometen lo suficiente en la elaboración, el seguimiento y la explotación de los conocimientos derivados de una acción de capacitación, puede ser posible evitarla utilizando la evaluación para interesarlos en la capacitación, ya que de esa forma se presta para establecer un dialogo entre el responsable de capacitación y los responsables a recibir la capacitación.

Que en el caso de nuestra tesis, queda anulada esta afirmación por el hecho de ser precisamente los ejecutivos quienes son el objeto de recibir la capacitación. Y que a su vez, buscan mejorar la forma en como llevan a cabo el desempeño de sus funciones y las relaciones que entablan con sus subalternos, sus superiores, y las personas que están en su mismo nivel jerárquico.

## II. 2 TIPOS DE EVALUACIÓN

En este apartado, enfocaremos los tipos de evaluación que mayormente predominan al llevar a cabo la evaluación de las acciones de capacitación. Utilizaremos dos distintos enfoques.

Según la interpretación de los resultados.

### **Evaluación por normas**

La evaluación por normas, es aquella en que los resultados de la medición se interpretan comparando el rendimiento de cada alumno con el de los demás miembros del grupo.

Este tipo de evaluación, tiene la desventaja de que, ya sea que se expresen los resultados en términos ordinales o numéricos, proporcionan muy poca información acerca del grado en que el estudiante posee la habilidad o conocimiento que se esta evaluando.

### **Evaluación por criterios.**

En esta clase de evaluación, los resultados de la medición se comparan con un criterio absoluto, constituido por lo que debe saber hacer el estudiante.

A este “saber hacer” se le conoce como *dominio*, que implica tanto la clase de tarea que ha de ejecutarse, como el contenido implicado en la ejecución.

Al hacer la evaluación, los resultados de la prueba se comparan con el dominio correspondiente, a fin de determinar *que es* lo que puede hacer el estudiante y si su ejecución es *superior o inferior* al dominio, independientemente de que sea superior o inferior a la de sus compañeros.

Según el enfoque de ABRAHAM PAIN, quien nos dice que existen tres tipos de evaluación los cuales clasifica como:

1. De JUICIO BUENO/ MALO
2. De ANALISIS DETALLADO DE LOS PUNTOS FUERTES/DEBILES.
3. De APLICACIÓN EN EL LUGAR DE TRABAJO.

En la investigación realizada para nuestra Tesis, hicimos uso de la evaluación que consideramos como viable fue la de APLICACIÓN EN EL LUGAR DE TRABAJO. Debido, a que como ya se había mencionado anteriormente, el objetivo que persigue esta investigación es evaluar a los directivos que tomaron el DIPLOMADO EN EL PERFECCIONAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES, como es que ahora desarrollan sus funciones en sus centros de responsabilidad, y conocer si el DIPLOMADO, cubre las expectativas que los ejecutivos buscaban al cursar el DIPLOMADO.

Además de esto, detectar si es necesario que se realice una modificación en el contenido de los módulos que integran dicho DIPLOMADO, o mas aún, si es necesario modificar los mismos módulos.

En el siguiente cuadro, (cuadro 1) se hará mención de las características que tienen cada uno de los tipos de evaluación, según el enfoque de Abraham Pain, y por supuesto servirá de cuadro comparativo que nos brinde información de cada una de ellos. Posteriormente se presentara otro cuadro (cuadro 2) que nos muestra las características de las lógicas que nos pueden auxiliar para la correcta interpretación de los resultados obtenidos en la evaluación.

Enseguida enunciaremos las características principales de los tipos de evaluación:

TIPO DE EVALUACIÓN	JUICIO (BUENO/MALO)	ANÁLISIS DETALLADO DE LOS PUNTOS FUERTES/DEBILES	APLICACIÓN EN EL LUGAR DE TRABAJO.
FUNCIONES	Determinar rápidamente los puntos de insatisfacción de los participantes	Reflexionar sobre el contenido de la actividad en relación con las expectativas.	Ubicar los conocimientos adquiridos en relación con la realidad cotidiana en el lugar de trabajo.
VENTAJAS	Estimación rápida de la satisfacción de los participantes; medida global.	Comparación de las expectativas/resultados; barrido de las actividades del curso.	Mejor integración de la capacitación en el trabajo; feedback para mejorar la capacitación
INCONVENIENTES	Imposibilidad de retroceso, no existen pistas para producir mejoras.	Necesidades de la formulación de las expectativas personales de los participantes al comienzo de la capacitación; necesidades de prever un tiempo para la revisión de los registros y, eventualmente, para realizar intercambio con los colegas.	Necesidad de la participación de los superiores jerárquicos en la elaboración de las expectativas antes de la capacitación.
INSTRUMENTO UTILIZADO	Cuestionario con predominio de preguntas cerradas.	Cuestionario con predominio de preguntas abiertas.	Cuestionario con preguntas abiertas y cerradas. Observaciones. Intercambio en el transcurso de las entrevistas o de las reuniones.
MOMENTO EN QUE PUEDE SER APLICADO.	Tradicionalmente, al terminar la actividad; al finalizar la jornada de capacitación (permite señalar insatisfacciones).	Preferentemente al terminar la actividad; al finalizar la jornada de capacitación (permite ajustar el programa).	Bajo diferentes formas puede ser planteada, finalizando cada ejercicio o tema tratado; en forma global al terminar la actividad y de manera precisa en fechas determinadas (333-6 meses).
CONDICIONES PARA APLICARSE.	En todas las situaciones teniendo la precaución de crear categorías que obliguen a una elección.	Considerar, durante la acción de capacitación, momentos para verificar si las herramientas propuestas son aplicables; habituar a los participantes a una mirada crítica con el objetivo de mejorar mas que de juzgar.	Ubicar la acción de capacitación en un proceso de cambio en el que la jefatura directa es parte interesada. Haber reflexionado acerca de las expectativas en relación con la acción y también acerca de las preguntas que uno querría tratar.
PRECAUCIONES QUE DEBEN TOMARSE PARA LOGRAR UN APROVECHAMIENTO AL MAXIMO.	Utilizar al finalizar la jornada y comentar los resultados al día siguiente, para comprender el sentido y las justificaciones de las opiniones vertidas. Decidir rápidamente los cambios a introducir.	Adaptar los temas y/o métodos de acuerdo con las demandas de los participantes, y hacerlo saber a los grupos siguientes, señalando el origen de dichos cambios.	Analizar las posibilidades de aprovechar las observaciones con los participantes y sus jefes.

Cuadro 1: Abraham Pain, Características de los tipos de evaluación.

## II.2.1 Lógicas Complementarias para Evaluar una Acción de Capacitación

En la evaluación de las acciones de capacitación, se debe considerar, el impacto, que traerá en si el implementarlo. Por lo que es necesario decidir, que lógica nos puede auxiliar para interpretar los resultados y de esa forma poder explotarlos al máximo.

TIPO DE LÓGICA	LOGICA DE CONTROL	LOGICA DEL IMPACTO
CONCEPTO	El control intenta verificar la concordancia de los fenómenos u objetos comparándolos con una norma o modelo de referencia, para medir los desvíos en relación a dicha norma. Por lo tanto, la norma o modelo es siempre anterior y exterior a la operación de control	La evaluación del impacto: El termino evaluación se diferencia del sentido de examen de la concordancia y remite a la noción de valor. "Evaluar, es interrogarse sobre el valor, el alcance, el sentido de la acción que se acaba de emprender" Uno se interroga sobre el impacto de la acción más que sobre los resultados, que son objetivos, previsibles y, en consecuencia, manejables a priori. El impacto se revela progresivamente y siempre de manera indirecta. Su carácter es inesperado y desborda la capacidad de percepción de un único observador.
CARACTERISTICAS	Sus objetivos son medir el desvío entre lo que ha sido propuesto como objetivo, convertido en norma y lo que efectivamente se ha logrado.	Este proceso es totalmente exploratorio y tiene como objetivo la determinación de los efectos de la acción de capacitación. Se trata de observar, mas allá de los resultados buscados y previsibles, el entorno de la acción de capacitación, para localizar los hechos cotidianos que se revelan progresivamente y testimonian sus consecuencias. Se trata de descubrir que es lo que sucedió realmente cuando se puso en marcha una acción de capacitación.
CONDICIONES DE APLICACIÓN	Se requiere de capacidad técnica para elaborar criterios de referencia cuando estos no existen previamente. La definición previa de los objetivos a alcanzar.	Es necesario, instaurar un debate entre los protagonistas, que permita confrontar sus juicios. Y como condición previa se requiere, el reconocimiento tanto de la evaluación como de la acción de capacitación por parte de todos los implicados.
INSTRUMENTOS	Se tiene la tendencia de utilizar, herramientas de fácil aprovechamiento e interpretación, como son: cuestionario de satisfacción, cuestionario del tipo choice, test, examen.	Se trata, fundamentalmente de observaciones y preguntas abierta, sin desechar los ensayos y los test ocasionales. Todos los instrumentos son validos en la medida en que se inscriban en una lógica de conjunto y tengan como función aportar puntos de vista contrastados.
CONSECUENCIAS	Predominio del aspecto normativo del control. La norma tiene tendencia a convertirse en una "caja negra". La noción del tiempo es homogeneizada. En lugar de solucionar las disfuncionalidades verificadas, penaliza para prevenir.	El proceso de detección y reconocimiento de los protagonistas provoca la inclusión de la acción de capacitación en su entorno en la medida en que cada uno logre encontrar en dicha acción respuestas a sus expectativas. Las observaciones realizadas durante el proceso de capacitación pueden ser planteadas rápidamente, mejorando de esta manera la acción. Las conclusiones a las que se llega después de la capacitación, permiten mejorar la actividad, pues se tiene mas posibilidades de ser aceptadas por los protagonistas.
COSTO / BENEFICIO	La inversión en la elaboración de los instrumentos es escasa y la tendencia es adquirirlos en el mercado. Rapidez con que se obtiene la información.	Es necesario prever una inversión en tiempo en la etapa de elaboración de la acción de capacitación para comprometer a los diferentes protagonistas durante el desarrollo, para informarles y permitirles participar en las observaciones y, luego, en el debate posterior, al finalizar la acción de capacitación.

Cuadro 2: Comparación de Lógicas auxiliares, para la interpretación de los resultados.

Interpretando nuestros cuadros, podemos concluir, que la evaluación de APLICACIÓN EN EL LUGAR DE TRABAJO, es la mejor para llevar a cabo esta investigación, ya que este tipo de evaluación nos permite ubicar de una manera, mas apegada a la realidad, la forma en como los DIRECTIVOS que tomaron el DIPLOMADO EN EL PERFECCIONAMIENTO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES, aplican los conocimientos teóricos que fueron impartidos en el DIPLOMADO y que se consideran que fueron absorbidos por los participantes.

Este tipo de evaluación, APLICADA EN EL LUGAR DE TRABAJO, también nos sugiere que es la adecuada, por que existe una retroalimentación, primero en parte de la persona que tomo el DIPLOMADO, y por la otra parte nosotros que llevamos acabo la investigación.

En cuanto a la lógica, que utilizamos, podemos concluir que se hizo una combinación de ambas, debido a que los dos tipos forman, en si, lo que seria el objetivo de nuestra investigación.

- Por que por un lado tratamos de comparar, la forma en como los directivos llevaban a cabo sus funciones antes de tomar el DIPLOMADO y posteriormente si existió una mejora después de cursar el Diplomado.
- Consecuentemente, tratamos, de descubrir el impacto que tuvo en los directivos el hecho de tomar un Diplomado, con respecto a la forma en como asume sus responsabilidades laborales.
- El instrumento utilizado, para llevar a cabo la investigación, estaba contenido por preguntas abiertas, cerradas, así como de preguntas de escalas, y dicotomicas.

## **MOMENTO PARA EVALUAR.**

Si se quiere que, en la acción de capacitación, la evaluación cumpla cabalmente su función, conviene considerar el momento adecuado para realizarla correctamente. Es necesario considerar, cada acción de capacitación como original y reflexionar acerca de su evaluación. Esto significa adoptar una posición explícita al responder a la pregunta ¿qué tipo de evaluación para esta



acción? La respuesta permite determinar qué es lo que se quiere evaluar, para quién y con qué medios.

Debe ser necesario ocuparse de la evaluación de una acción de capacitación desde el comienzo mismo de la tarea. Introducir esta reflexión permite, y obliga al mismo tiempo, a anticipar para volver sobre el proceso desde elaboración de la acción de capacitación ajustando las intenciones iniciales para que resulten expresadas en forma tal que permitan una evaluación.

Las operaciones que se deben llevar a cabo para formular la evaluación de un plan de capacitación son:

- Decidir para que deberá servir esta evaluación y su amplitud.
- Determinar los roles de los diferentes protagonistas.
- Proporcionar los medios para integrar la evaluación al proyectos y formular objetivos evaluables.

Estas operaciones podemos clasificarla en dos tipos, uno **TÉCNICO** que conduce a la formulación de objetivos de la evaluación y otro **ESTRATÉGICO** para el posicionamiento de la evaluación con respecto al proyecto y, principalmente a los protagonistas.

## **PARA QUE VA A SERVIR LA EVALUACIÓN.**

Como ya se había mencionado, existen diversas causas, que tienen significancia para establecer una evaluación de las acciones de capacitación, y entre las cuales encontramos que se debe a:

1. El mejoramiento de los aspectos de la acción de capacitación, como pudieran ser las condiciones materiales, los métodos pedagógicos, el o los animadores, la documentación, etc.

2. Tomar decisiones sobre la continuidad de la acción, es decir, si necesita un replanteamiento, se puede mejorar, o es necesario su cancelación.
3. Involucrar al personal jerárquico, que como ya se menciona, muchas veces no son partícipes de los resultados que se obtienen durante las capacitaciones del personal.
4. Rendir cuenta de las actividades del servicio.
5. Decidir acerca de las relaciones con el organismo de capacitación interviniente, es decir, consideramos si la institución es la correcta para impartir la capacitación. Que referencias se tienen, etc.
6. Evaluar a los capacitadores; aquí se observara si es el personal adecuado para impartir la capacitación, así como de sus fallas o deficiencias, además si este a su vez requiere de capacitación, etc.
7. Preparar el plan de capacitación del año siguiente; introducir modificaciones si es necesario, evaluar si cumple sus objetivos, o bien si necesita de alguna mejora.
8. Definir las competencias adquiridas por los participantes.

## **II.2.2 Responsables de la Capacitación.**

Es de suma importancia asignar con todo cuidado a los responsables de la capacitación. Pues son ellos los que a fin de cuentas tendrán la responsabilidad en sus hombros de ser quienes desarrollen el programa de las acciones de capacitación.

Abraham Pain, identifica a los responsables de la capacitación como; el responsable que puede cumplir el rol de responsable global y confiar el conjunto de la acción a un profesional interno o

externo, o puede encargarse de su montaje para confiar luego a otro su ejecución. O bien puede asumir todo el proceso, incluyendo el dictado del curso.

Podemos enumerar las funciones de cada uno de ellos como sigue:

FUNCIONES	RESPONSABLE GLOBAL	REALIZADOR DE LA CAPACITACIÓN
PREVISION	¿Cuáles son las acciones que deberán someterse a evaluación?, ¿Cuál será el alcance de esta evaluación?, ¿Cuál será la utilización de los resultados?, ¿Cuál será la misión asignada al responsable de evaluación; ¿Cuáles serán los medios afectados a la evaluación programada?	¿Cuál es el "terreno común" de los objetivos de los diferentes protagonistas de la acción de capacitación?, ¿Cuáles son los indicadores que permiten verificar que se ha alcanzado cada uno de los objetivos?, ¿Cuáles son los aspectos sometidos a la evaluación?
ORGANIZACIÓN	¿Quién se ocupara de todo ello?, ¿Con que medios?, ¿Quién garantizara el procesamiento de la información?, ¿Quién obtendrá las conclusiones?, ¿Quién garantizara el aprovechamiento de los resultados?	¿En que momentos se va a observar?, ¿Con que instrumentos?, ¿Quién va a observar?, ¿Qué es lo que se va a observar?
APROVECHAMIENTO	¿Cuál será la utilización final de los resultados de la evaluación?, ¿A quien se comunicarán esos resultados?	¿Cómo se va a procesar la información?, ¿A quienes se van a comunicar los resultados?, ¿Bajo que forma?

### II.2.3 Integrar la Evaluación en la Acción de Capacitación.

Integrar la evaluación al proyecto de capacitación significa, que las necesidades Técnicas, es decir, los objetivos evaluables, y las necesidades Estratégicas o sea, la base mínima de acuerdo entre los participantes, han sido previstas en el proceso de elaboración de la acción de capacitación.

#### Establecer que se quiere evaluar.

Al querer iniciar cualquier evaluación del tipo que sea, es necesario, que desde un principio se precise sobre que aspectos se va a concentrar la evaluación, pues de no serlo así, crearía confusión.

**" Cuando no se sabe lo que se busca, no se sabe lo que se encuentra".<sup>15</sup>**

Para establecer el contrato de una evaluación es necesario, ante todo, determinar los objetivos de la operación de evaluación y los aspectos de la acción de capacitación que serán observados.

<sup>15</sup> Lucien Fébvre. Retomado de Abraham Pain, en Como Evaluar las Acciones de Capacitación.

## II.2.4 Las Finalidades y los Aspectos a Observar

Primero debemos determinar, antes que nada, el objetivo de la evaluación, es decir “el para que nos tiene que servir la evaluación”. Dependiendo de la respuesta a esta pregunta, nosotros estableceremos los aspectos que deberán ser observados, por lo que es necesario, establecer cual es la finalidad que perseguimos. Entre las finalidades se encuentran los de tipo:

- **Correctivo:** es decir, si es necesario que se efectúe alguna modificación a nuestro programa de capacitación.
- **Verificador:** se quiere saber en qué medida han sido alcanzados los objetivos, y si no lo han sido, detectar las causas para establecer acciones correctivas.
- **Formativo:** la evaluación es considerada como una oportunidad de capacitación para los que participan de la misma, es decir, quien acude a la capacitación, representa una forma mas de desarrollar capacidades teóricas aplicables en la practica.
- **Económico:** es decir que tanto son aprovechados los recursos asignados a la acción de capacitación y si han sido explotados de la mejor manera.
- **Sociológico:** nos referimos, al cambio, que se ha logrado en el entorno en que los participantes al diplomado ejercen sus funciones gerenciales.

Al establecer la finalidad que perseguimos, entonces observaremos:

OBJETIVOS	¿QUÉ SE VA A OBSERVAR?
• Correctivo.	• Los componentes de la acción de capacitación.
• Verificador.	• Los participantes y los conocimientos adquiridos.
• Formador.	• Los participantes y su entorno.
• Económico.	• La rentabilidad de la acción de capacitación.
• Sociológico.	• El entorno de la acción de capacitación.

## Qué se puede evaluar en una acción de capacitación

Puede suceder que una evaluación se de en tres distintos momentos de la capacitación:

1. Antes de la capacitación.
2. Durante la capacitación.
3. Después de la capacitación.

En cualquiera de estos momentos podemos evaluar:

- ◆ La satisfacción de los participantes.
- ◆ Las necesidades de capacitación.
- ◆ Los objetivos de la capacitación.
- ◆ Los métodos pedagógicos.
- ◆ La presentación de los capacitadores.
- ◆ La competencia de los capacitadores.
- ◆ Los contenidos.
- ◆ Los programas.
- ◆ La adecuación de los programas al nivel de los participantes.
- ◆ La duración.
- ◆ Los cambios en el entorno.
- ◆ Un plan o conjunto de acciones.
- ◆ La documentación.
- ◆ El material pedagógico.
- ◆ El rendimiento de los participantes.
- ◆ El funcionamiento del grupo.
- ◆ La intervención de los participantes.
- ◆ La relación animador-participantes.
- ◆ La recepción.
- ◆ Las condiciones materiales.
- ◆ La aplicación de los aprendizajes adquiridos.
- ◆ El grado de logro de los resultados.
- ◆ Los efectos no esperados.
- ◆ La institución.

## II.2.5 Criterios de Evaluación

Abraham Pain, sugiere, que se deben seguir una serie de criterios para cualquier momento de la evaluación, los cuales se refieren a:

1. **Necesidad:** lo que se propone es la única solución para que el proyecto del sector o de la empresa tenga éxito.
2. **Pertinencia:** permite apreciar la justeza de la elección, de las decisiones y tiende a evaluar la utilidad de las acciones que se derivan de ella.
3. **Eficacia:** ayuda a comparar los resultados obtenidos frente a los objetivos propuestos.
4. **Eficiencia:** considera la relación costo/eficacia: ¿los resultados se han logrado a un costo razonable (tiempo, dinero)?

5. **Conformidad:** juicio de la actividad con referencia al respecto de las instrucciones y de los reglamentos en vigencia, de las disposiciones contractuales o de los compromisos tomados.
6. **Valorización profesional:** la acción de capacitación, tal como fue concebida, ¿favorece especialmente la capacidad de transferencia de las aptitudes adquiridas a otros campos?
7. **Compatibilidad empresarial:** verifica el grado de compatibilidad entre el estilo de la capacitación y las modalidades empresariales de la empresa.
8. **Uso del tiempo:** da cuenta de la modulación del tiempo en la capacitación, entre los tiempos colectivos, los tiempos individuales, la alternancia, etc.
9. **La utilización de los recursos de la empresa:** ¿cuál es la participación de los medios propios de la empresa y especialmente, de la jefatura?
10. **Continuidad:** las personas capacitadas ¿permanecen durante largo tiempo en la empresa después de la formación recibida?

Estos criterios nos permitirán, como en ellos se establece, maximizar todos los recursos que se han asignado a la acción de capacitación, y cuando hablamos de recursos, nos referimos a los recursos monetarios, de aprendizaje, de contenido en los programas, de los capacitadores, etcétera.

## II.3 INSTRUMENTOS PARA EVALUAR

Para poder evaluar las acciones de capacitación, podemos encontrar distintos instrumentos de evaluación, pero es necesario establecer cual es el objetivo que perseguimos con la evaluación, por lo que se necesita fijar ciertos criterios que nos ayudaran a elegir el instrumento adecuado que nos servirá. Estos criterios se refieren a:

1. ¿En que medida el instrumento responde al objetivo?.
2. Costo, en función de la información requerida y de su complejidad ¿cuál es el tiempo a invertir en el procesamiento y aprovechamiento de las respuestas?
3. Grado de adhesión de los participantes, que dificultades y facilidades encuentran y, además, para que le sirve el instrumento.

4. Grado de integración al proceso de aprendizaje de los participantes. ¿Cómo se presenta el instrumento en relación con la capacitación?, ¿Cuánto tiempo se le destina?, ¿Cómo está prevista la utilización de los resultados bajo que forma, en que plazo?.
5. Grado de utilización de la información existente, ¿En qué medida es utilizada la información de gestión corriente en la empresa?.
6. Grado de adhesión de quien debe aplicar la evaluación. (capacitadores, responsables operativos).

No debemos olvidar, también, que para poder aplicar la evaluación a una acción de capacitación es necesario que existan ciertas condiciones, como lo son:

- Tener presente él para que, va a servir la evaluación.
- Claridad de cómo se van a utilizar los resultados y su confidencialidad.
- Tener presente como se percibe la utilidad del instrumento por parte del participante y del capacitador o responsable jerárquico.
- El manejo rápido de la información.
- Los cambios inducidos por la evaluación deben ser comunicados públicamente.
- Percepción de los cambios producidos por la evaluación.
- La facilidad con que se utiliza, su contenido, la forma de transmitirlo y como se presenta.


Entre los principales tipos de instrumentos, con que se cuenta para llevar a cabo una evaluación de las acciones de capacitación se encuentran:


☺ La observación.

⊥ La entrevista individual semi – estructurada.

— La entrevista general escasamente estructurada.



 Las reuniones.

 Aplicación de Cuestionarios.

 Utilización de datos de Gestión, de Producción, Ventas, etcétera.

### II.3.1 Ventajas y Desventajas de los Instrumentos para llevar a cabo la Evaluación

Podemos confirmar una regla de física, que dice que “a toda acción, corresponde una reacción”, de igual forma, el elegir un instrumento “X”, para realizar una evaluación, tiene ciertas ventajas y desventajas. El siguiente cuadro, nos permitirá conocerlas de forma general.

TIPO DE INSTRUMENTO	VENTAJAS	DESVENTAJAS.
Observación	Contacto directos con la experiencia de terreno, el hecho de interesarse en las actividades concretas de los participantes da una imagen positiva del capacitador.	Costo en tiempo, el que se pasa en el lugar de trabajo, así como para la elaboración del protocolo de observaciones, esfuerzo de información y de adaptación del capacitador para salir de su rutina.
Entrevista Individual Semi-Estructurada.	Posibilidad de expresión sin trabas, personalización del contacto.	Costo en tiempo, es necesario sumar el tiempo de análisis de las notas, ofrece un a imagen global que privilegia las opiniones individuales sobre lo colectivo o institucional.
Entrevista General Escasamente Estructurada	Posibilidad de un análisis más allá de la expresión individual, tiempo relativamente corto.	Influencia del ambiente reinante en el grupo o en el servicio sobre ciertos individuos, dificultades para la expresión personal debido a la duración de la entrevista y a la composición del grupo.
Reuniones.	Poca inversión de tiempo, posibilidad de toma de decisiones, compromisos del personal jerárquico.	Es de carácter oficial, peso de la participación de los responsables jerárquicos, escasa participación de los capacitados en la organización de la reunión.
Cuestionarios	Ganancia de tiempo en la obtención de información, posibilidad de utilizar diferentes tipos, diferentes presentaciones, en diferentes momentos.	Obligación de esquematizar los aspectos propuestos, costo en tiempo de elaboración y de procesamiento, necesidad de cuestionarios específicos según los objetivos que se quieren alcanzar y los aspectos a observar.
Utilización de los datos de Gestión, producción, ventas, etcétera.	Vincula la capacitación con los objetivos de la empresa, implican al personal jerárquico.	No están ligados directamente a al acción de capacitación y a veces requieren una adaptación.

## **II.3.2 Como Diseñar un proyecto de Evaluación**

El diseño de un proyecto de evaluación es el logro lógico de las reflexiones realizadas sobre los aspectos estratégicos ligados a la acción de capacitación a evaluar. Es la base que permite plantear la cuestión de la factibilidad de la operación.<sup>16</sup>

El saber dar respuesta a cinco preguntas que nos plantea el autor, nos servirá para elaborar de forma practica el procedimiento, que se ha de seguir en la formulación de un proyecto de evaluación y de esa forma definir el conjunto de instrumentos que van a servir:

### **1. ¿Quién evalúa?**

Se trata de nombrar al protagonista encargado de esta tarea. Entre las posibilidades: los participantes, el capacitador, el responsable jerárquico, el responsable de capacitación.

### **2. ¿Qué es lo que se va a evaluar?**

Seleccionar entre los diferentes aspectos de la acción de capacitación posibles de evaluación, aquel o aquellos que van a ser objeto de la evaluación. Entre los cuales pueden ser el contenido del programa, los documentos, el capacitador, los participantes, los métodos pedagógicos, las relaciones capacitador/capacitados, la recepción, las condiciones materiales, la situación después del curso, el grado de logros de los resultados, la integración de los aprendizajes adquiridos al trabajo, los resultados no esperado.

El tipo de capacitación que va ha ser evaluado determina en buena parte qué es lo que se puede evaluar.

### **3. ¿Quiénes son los destinatarios de la evaluación?**

Se encuentran en principio, los mismos protagonistas: los participantes, el capacitador, el responsable jerárquico, el responsable de información y a veces también la comisión de Capacitación y la Dirección General.

---

<sup>16</sup> Abraham Pain, Como Evaluar las acciones de Capacitación.

Lo que decide el tipo y tratamiento de la información que debe de ser incluido es la utilización que cada uno de los destinatarios puede hacer de los resultados de la evaluación.

#### **4. ¿En que contexto se ha desarrollado la acción de capacitación y se hará la evaluación?**

La situación económica y social de las personas a capacitar de la unidad o de la empresa de la que forman parte, marca la acción de capacitación y de evaluación. Una acción de capacitación se desarrolla siempre en una situación dada de la empresa que es el marco de la estrategia de los protagonistas.

Una mirada sobre el contexto servirá para aclarar las limitaciones que el procedimiento de evaluación deberá de respetar, medios, confidencialidad que se deberá guardar, normas no escritas, plazos, etc.

#### **5. ¿Para que va a servir la evaluación?**

Se trata de tener bien claro su finalidad. La decisión del método (participativo, por un experto, etcétera) y de los instrumentos a aplicar (entrevistas, cuestionarios, etc.) depende del objetivo principal. Los cinco objetivos descritos anteriormente sirven de base par determinar cual será el objeto considerado y el abordaje adaptado.

<b>FINALIDAD</b>	<b>OBJETO A CONSIDERAR</b>	<b>ABORDAJE</b>
CORRECTIVA	El curso	Técnico – Pedagógico
VERIFICADORA	Los participantes	Técnico – Pedagógico
FORMATIVA	Los participantes y su entorno	Técnico – Pedagógico Socio – Institucional
ECONOMICA	La rentabilidad	Socio – Económica
SOCIOLOGICA	El Entorno	Socio – Institucional

El abordaje técnico- pedagógico está centrado sobre los aspectos propios de la acción de capacitación y utiliza sus medios tanto en el transcurso de la capacitación para determinar los aprendizajes adquiridos, como después para determinar su aplicación.

El abordaje socio-institucional está centrado en los cambios que la acción de capacitación produce en el entorno de los participantes. La capacitación debe de ser posicionada en el marco de las expectativas de los participantes y previendo la utilización que ellos harán de la operación en sí misma y de los resultados.

El abordaje socio-económico está centrado en la recuperación de las inversiones en la capacitación, aproximando la capacitación, o mejor dicho los resultados, a los objetivos operativos de la empresa.

Dando conclusión a nuestro capítulo de EVALUACIÓN, podemos decir que los fines de esta investigación como ya se ha mencionado anteriormente, es el de conocer, si los asistentes al DIPLOMADO EN EL PERFECCIONAMIENTO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES, han podido establecer un mejoramiento y cambio en sus centros de responsabilidad. Así como el de conocer su opinión acerca del contenido del DIPLOMADO, que se imparte en el INAP, para saber si lo que se enseña teóricamente, es lo que necesitan los DIRECTIVOS Y GERENTES, de mandos medios y superiores que laboran en instituciones publicas.

En breve resumen, diremos, que nuestra investigación, hizo uso como instrumento para la evaluación de un cuestionario, que fue elaborado en una investigación anterior y que nosotros retomamos, pero que en principio no pudimos detectar sus deficiencias como se vera en la parte de metodología, pero aún así nos permitió encontrar respuestas a nuestras hipótesis planteadas.

En combinación con el cuestionario, nos apegamos a la combinación de la LOGICA DE CONTROL Y A LA LOGICA DEL IMPACTO, para que esta investigación estuviera sustentada por una base teórica confirmada y basada principalmente, por el texto de “COMO EVALUAR LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN” de Abraham Pain.

Finalmente, para concluir, debemos tener presente la importancia que tienen las personas para la operación eficaz de una organización, que puede determinar el éxito o fracaso de esta. Dentro de esta fuerza laboral podemos encontrar a los DIRECTIVOS, quienes tienen en sus hombros el peso de dirigir a una organización. Por lo que se hace necesario y conveniente identificar las potencialidades y debilidades que poseen al desempeñar su labor. Así pues, se hace de suma necesidad EVALUAR los conocimientos y desempeño que realizan dentro de las organizaciones.

## CAPITULO III

### III.1 HABILIDADES GERENCIALES

El propósito de este capítulo es mostrar aquellas cualidades que el INAP consideró deberes en base a las cuales se construyó el diplomado estudiado.

Podríamos definir a las habilidades gerenciales como aquellos conocimientos o capacidades con los que cuenta una persona que se encuentra en el área gerencial; las cuales, debe aplicar para el funcionamiento de la organización.

Es sabido pues, que un individuo no puede contar con todos esos conocimientos y capacidades, es por ello que se desarrollan cursos y diplomados para poder formar personas capaces de manejar organizaciones y buscar el logro de los objetivos y metas.

Los conocimientos, métodos, herramientas, habilidades y actitudes, han sido organizados en temas que conforman el diplomado, constituido por ocho módulos, que permitirán formar a los mandos medios y superiores con una metodología de enseñanza-apredizaje que garantice uniformidad y estandarización en dichos conocimientos y actitudes. El programa se desarrollo de la siguiente manera:

En el primer módulo encontramos el **Liderazgo** el cual buscará despertar en cada gerente esa habilidad para dirigir a sus subordinados hacia los objetivos de sus organizaciones.

El segundo módulo se conforma por el **Desarrollo de la Planeación Estratégica** y con el cual cada uno de los participantes descubrirán su poder creativo enfocándolo hacia la mejora de sus lugares de trabajo.

El tercer módulo llamado **Control de Gestión** pretende mejorar esa visión que les permite visualizar los motivos por los cuales no sé esta llegando a las metas establecidas y al mismo

tiempo aprenderá a establecer medidas correctivas que le permitirán cumplir con lo esperado.

El cuarto módulo trata el tema de las **Estrategias de negociación** que no es otra cosa que preparar a los ejecutivos para que conozcan y apliquen todas las técnicas que les permitan lograr buenos resultados en cualquier negociación.

El quinto módulo llamado **Integración de Equipos de Trabajo** tiene como finalidad inspirar y preparar a cada uno de los gerentes para que logren conjuntarse con sus subordinados y así formar grupos de trabajo que les permitan ser más eficientes y eficaces a obtener como resultado una mayor calidad.

El sexto esta formado por el **Análisis de Problemas y Toma de Decisiones** en los que también se desarrolla la creatividad y la facilidad de análisis para solucionar cualquier tipo de problemas; todo con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

El séptimo módulo trata sobre la **Comunicación Efectiva** que como su nombre lo indica es la habilidad para transmitir verbalmente y de forma escrita todas las ideas, reglas, sugerencias, técnicas, etc.; y de la misma manera, mediante la comunicación se logra el liderazgo, solución de problemas y negociaciones.

Por último tenemos el módulo de **Conducción de Reuniones** que tiene que ver mucho con la comunicación pues una reunión es una interrelación entre el conductor y sus participantes para poder fijar metas, pedir opiniones y soluciones, hacer planes, etc. y es por ello que un gerente debe saber organizar, coordinar y dirigir todo tipo de reuniones.

Pues bien, todo esto conforma el Diplomado llamado **“Perfeccionamiento de las Estrategias Gerenciales”**, pero es importante conocer claramente cada uno de estos módulos y por ello a continuación se explicará más ampliamente cada uno de ellos.

## III.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL DIPLOMADO POR MÓDULOS

### III.1.1.1 Liderazgo

El módulo de liderazgo se ha ubicado como el primero, porque en éste, básicamente se busca que se analice la importancia del rol de dirección que el personal de mandos medios y superiores debe cumplir, se concientice acerca de la función de organizar equipos de trabajo comprometidos con la institución.

El liderazgo es una de las características con las que debe contar una persona que se encuentre en el área gerencial y para poder entenderla analizaremos los siguientes conceptos:

“Liderazgo es un proceso de influencia sobre las personas y las actividades de los grupos para que realicen el trabajo que debe hacerse y logren los resultados de la organización”  
Keith, Davis

“Liderazgo es un proceso de influencia sobre las personas y las actividades de los grupos para que realicen el trabajo que debe hacerse y logren los resultados de la organización”  
Andrade, Salvador

“Un líder es aquella persona, aquel empresario que logra reunir los esfuerzos particulares de su personal para alcanzar juntos los objetivos de la empresa, provocando por un lado la productividad... y por otro, satisfacción en el trabajo para sus subordinados, empleados o trabajadores” Reza Trosino.

Como podemos observar, en las definiciones anteriores los tres autores nos hacen referencia sobre la inquietud que inspira un líder a sus subordinados para que juntos vayan en busca del logro de las metas y seguimiento del objetivo u objetivos generales de la organización o grupo al que pertenezcan.



Esto quiere decir que un líder va a ser aquel que evita disturbios o malas desviaciones de su grupo, los va a encaminar un mismo rumbo el cual tienen que seguir en una forma armónica y conjunta para que al unir sus habilidades, conocimientos e ideas, logren llegar a esa meta fijada y así consigan tener satisfacción personal, laboral e incluso económica (dependiendo de qué tipo de organización se trate).

Pero, para que lo anterior se logre es necesario que los gerentes o cabezas del grupo cuenten con esa habilidad con la cual muchas veces nacen pero que necesitan pulir mediante una capacitación gerencial y conforme van adquiriendo experiencia laboral. Otro aspecto importante que debe tener un líder es su carisma, esto se refiere a que debe tener ese don que lo ayude a estimular e incitar a la gente a que los sigan y apoyen en el logro de los objetivos comunes.

Por lo tanto, es posible definir tres tipos de habilidades con las que debe contar un líder para poder desarrollarse en su papel; esto según lo muestra Keith Davis.

- **La Habilidad Técnica.**- se refiere a los conocimientos con los cuales cada líder desarrolla las actividades y técnicas que se deben realizar en su respectivo grupo u organización. Un ejemplo de este tipo de habilidad sería la manera en que un gerente o líder organiza a sus subordinados para realizar sus tareas, lo cual desde su punto de vista sería la manera más óptima de realizar el trabajo.
- **La Habilidad Humana.**- se refiere a la manera en que un líder se relaciona con sus seguidores. Es la manera de tratarlos y poder comunicarse con ellos para que desde esa perspectiva éstos lo consideren su líder y lo sigan y apoyen para obtener sus metas. Para este caso, existen tres estilos de poder los cuales tienen que ver con la relación líder-empleados; pero esto lo veremos más adelante.
- **La Habilidad Conceptual.**- se refiere a la capacidad de ideas con las que cuentan los gerentes las cuales sirven para estructurar estrategias y planes que los auxilien en la organización y realización de las tareas.

Pues bien, deben contener estas tres habilidades para poder desenvolverse bien en su papel. Esto se relaciona con la orientación a la acción donde se orientará a cada líder en su papel; es decir, se puede observar qué características tiene cada líder o en qué diferentes maneras pueden actuar los mismos.

Algunos estudiosos del liderazgo hacen mención sobre la orientación o importancia de los gerentes o líderes con respecto a la acción, enfocándose a dos aspectos importantes:

### **Orientación a la Tarea**

*Es cuando a las personas dirigentes de los grupos les interesa sólo el hecho de realizar la tarea y cumplir con las obligaciones que se han fijado, sin importarles en lo más mínimo sus seguidores o personal.*

Existen empresas dirigidas por líderes que lo único que les interesa son las ganancias, sin importarles si los trabajadores se sienten a gusto y realizados como personas; sólo ven a éstos como un recurso más de la empresa.

Esta situación la podemos relacionar con la **Teoría X** de Mc Gregor en la cual mediante tres criterios describen al recurso humano o trabajadores como personas perezosas a las que se les tiene que decir que hacer. Los criterios que menciona son:

- El hombre medio siente una repulsión innata hacia el trabajo y lo evitará si puede.
- Dada esta repulsa, muchas personas necesitan ser forzadas, controladas, dirigidas y amenazadas para conseguir que aporten el esfuerzo necesario para alcanzar los objetivos de la organización.
- El hombre medio prefiere ser dirigido, evita la responsabilidad, tiene relativamente pocas ambiciones y desea la seguridad por encima de todo.

Pues bien, en esta teoría se hace referencia a que el hombre siempre es perezoso en su trabajo y que la única forma de motivarlo para que produzca más es mediante el dinero y

primas, y nunca lo hacen participar en las decisiones que se tomen en la organización; se le considera como un objeto más sin ideas.

### **Orientación a las Personas**

*En este caso, a los líderes lo que más les interesa es su personal, por lo que se preocupan porque éstos se sientan bien y satisfechos con lo que hacen, sin que importe mucho que la tarea se realice.*

Las empresas que trabajan mediante esta situación, tampoco tienen buen desempeño porque muchas veces no cumplen con sus pedidos y van perdiendo credibilidad con su clientela (cuando se trata de organizaciones económicas). Si bien es cierto que el recurso humano debe ser tratado de una manera especial ya que se está tratando con seres pensantes capaces de aportar ideas valiosas, también es cierto que no deben olvidar que todos en conjunto van en busca del logro de una meta y objetivo pues es precisamente por éstos que se formó este grupo.

La **Teoría Y** de Mc Gregor es la que se adapta mejor a esta situación y nos da seis criterios para poder observar el comportamiento del hombre en una organización.

1. El gasto de esfuerzo físico o mental es tan natural como el juego o el descanso.
2. El control externo y la amenaza de sanción son los únicos medios para obtener un esfuerzo de cara a los objetivos de la empresa, el hombre desarrolla una autodirección y un autocontrol al servicio de los objetivos en que se halla personalmente comprometido.
3. El compromiso personal en unos objetivos, está en función de las recompensas que van unidas a su realización.
4. El hombre medio aprende, en circunstancias correctas, no sólo a aceptar la responsabilidad, sino también a buscarla.
5. Está muy extendida en la población la capacidad de manifestar un grado de imaginación, ingeniosidad u creatividad relativamente elevado en la solución de los problemas organizativos.
6. En las condiciones de la vida industrial moderna, las posibilidades intelectuales del hombre medio están parcialmente utilizadas.

En este caso el líder ya toma en cuenta las opiniones de sus seguidores para que éstos se sientan a gusto dentro de esa organización y se sientan parte de ella.

Al observar estos dos tipos de orientación, podemos sacar como deducción que un líder eficiente es aquel que se va a preocupar tanto por la realización de la tarea como del bienestar de sus subordinados; todo con el fin de lograr un equilibrio que permita la subsistencia de dicha organización.

Ahora bien, regresando con las teorías “X” y “Y”, podemos observar que el líder X es aquel que usa su autoridad para vencer la flojera de sus seguidores; en cambio, un líder Y es quien confía en las personas que lo siguen y por ello les delega autoridad a sus propios subordinados porque los considera creativos y responsables.

Para entender lo anterior se puede observar el siguiente cuadro comparativo elaborado por Reza Trosino:

<b>La gente por lo regular es:</b>	<b>Por lo tanto hay que:</b>	<b>La gente por lo regular es:</b>	<b>Por lo tanto hay que:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Floja.</li> <li>● Dependiente.</li> <li>● Irresponsable.</li> <li>● Enemiga.</li> <li>● Poco imaginativa.</li> <li>● Falta de decisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Motivarla.</li> <li>● Dirigirla.</li> <li>● Supervisarla.</li> <li>● Desconfiar de ella.</li> <li>● Delimitar trabajo</li> <li>● Planificar trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dinámica y con motivación propia.</li> <li>● Independiente.</li> <li>● Responsable.</li> <li>● Aliada.</li> <li>● Creativa.</li> <li>● Imaginativa y con visión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Guiarla.</li> <li>● Darle oportunidad para su dirección.</li> <li>● Confiar en ella.</li> <li>● Colaborar con ella</li> <li>● Crear condición.</li> <li>● Planificar con ella.</li> </ul>

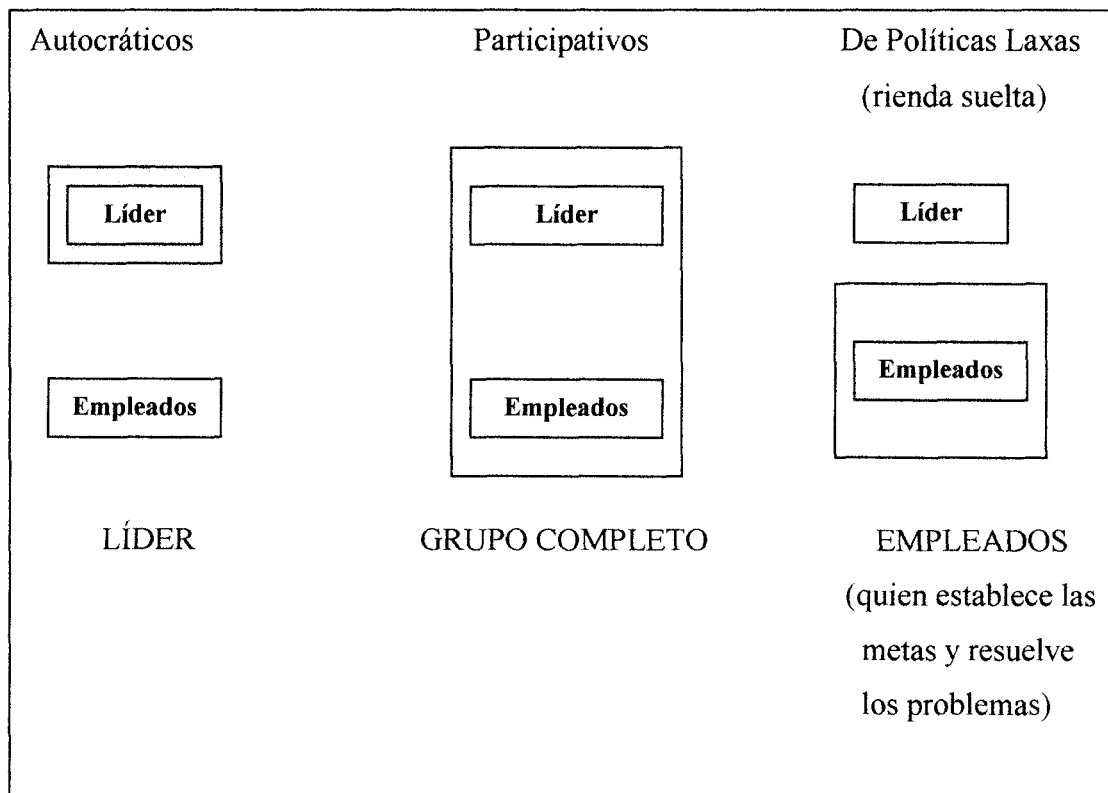
Esto nos muestra el punto de vista que tienen los líderes sobre sus seguidores y la forma en que actúan hacia con ella.

Ahora es importante mencionar otra teoría más, la **Teoría Z** la cual tiene una visión de la empresa en una forma integral; es decir, no se consideran importantes sólo algunas partes de la empresa sino todo en su conjunto.

En este caso, el líder debe tener una gran habilidad para relacionarse con sus seguidores para que así pueda lograr un buen trabajo en equipo donde la colaboración y la participación se de en proporciones iguales. Además, debe tener mucha sensibilidad y prudencia para observar y valorar los procesos grupales; por lo tanto se debe dar esa integración antes mencionada.

Pues bien, hasta ahora hemos hablado de los diferentes comportamientos que pueden tener los líderes dentro de sus organizaciones y esto nos da pie a entrar al tema de la Teoría de los Estilos en donde nos muestran tres tipos de comportamiento observados en el siguiente diagrama elaborado por Keith Davis:

### Estilos de Poder



El líder autocrático es aquel que impone sus ideas e indica a sus subordinados lo que deben hacer; es impositivo y no le importa en lo más mínimo lo que piensen sus trabajadores o seguidores.

El líder participativo toma en cuenta las ideas de sus subordinados y por consenso se toman las decisiones y se elaboran los planes de trabajo.

El líder *laissez faire* será aquel que deje en manos de sus subordinados todas las decisiones y modo de trabajar, nunca se interesa por adoptar ideas ni por la realización de las tareas.

Esta teoría de Liderazgo fue creada por White y Lippit, y Reza Trosino nos muestra las características que le dan éstos a cada tipo de estilo en la siguiente tabla:

<b>AUTOCRATICO</b>	<b>DEMOCRATICO</b>	<b>LAISSEZ FAIRE</b>
1. El líder determina toda la norma o política.  2. La autoridad dicta de uno en uno las técnicas y los pasos de la actividad.  3. Por lo general el líder decide en trabajo por hacer y designa a la persona que	1. Toda norma o política es asunto de discusión y de decisión de grupo que el líder anima y asiste.  2. Perspectiva de actividad ganada durante el periodo de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia la meta del grupo, el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos a escoger.  3. Los miembros son libres de trabajar con quien deseen y se deja al grupo la	1. Libertad completa de decisión del grupo o individual con mínima participación del líder.  2. El líder proporciona los medios y la formación sólo cuando se le pide; fuera de esto, no participa en la relación del trabajo.  3. El líder no participa en absoluto en la participación realización

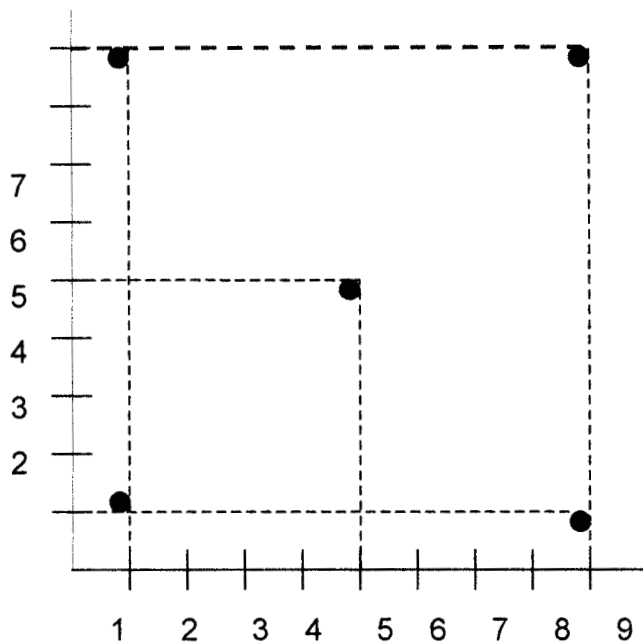
debe realizarlo.	división de tareas.	del trabajo.
4. El líder tiende a personalizar sus balanzas o críticas al trabajo; permanece separado y no participa activamente con el grupo; excepto en las demostraciones.	4. Es objetivo el alabar o criticar. Se basa en los hechos y trata de ser un miembro regular del grupo, sin realizar demasiado trabajo.	4. Comentarios espontáneos poco frecuentes a las actividades de los miembros. A menos que se le pida, no intenta valorar o regular el curso de los acontecimientos.

Esto es con respecto al comportamiento de los líderes, ahora observemos las reacciones de los subordinados:

<b>AUTOCRATICO</b>	<b>DEMOCRATICO</b>	<b>LAISSEZ FAIRE</b>
1. Acciones de dependencia hacia el líder.	1. Acciones centradas en el grupo, su tarea o los miembros.	1. Surgimiento de otro líder o confusión.
2. Descontento crítico.	2. Críticas y discusión enderezadas al mejoramiento de la tarea.	2. Descontento con el líder.
3. Agresión entre el grupo, las cosas y contra el líder.	3. Gusto por la tarea que se emprenda.	3. Ignorar las pocas sugerencias o comentarios del líder.
4. Bromas sarcásticas.	4. Acercamiento y agrado con el líder y compañeros.	4. Poco interés en la tarea. Tendencia a desviar la atención en otros tópicos y bromas.
5. Ambiente del grupo tenso.	5. Ambiente del grupo casi sin tensión, con la necesaria para realizar la tarea.	5. Ambiente de poco interés en la tarea.

Como se puede observar, el líder más ideal es el democrático y es por ello que cuando se imparten diplomados, deberían tomarse en cuenta estas consideraciones y estructurar su plan de estudio enfocándose a este estilo, lo cual sería lo más óptimo para cualquier organización; es por ello que el INAP penso integrar en su Diplomado en la parte del Liderazgo este enfoque.

Ahora bien, existe otra teoría llamada Grid Gerencial, elaborada por Blake y Mouton los cuales mediante la siguiente gráfica realizan una relación entre la TAREA y las RELACIONES HUMANAS con lo que se obtienen cinco coordenadas que nos indican las características del comportamiento de un líder:



Las coordenadas que se forman indican lo siguiente:

1. **(1-1)** Este liderazgo se relaciona con la teoría X en donde se considera a los subordinados como uno flojos. Es conflictivo, difícil de entender y no le interesa nada, ni la tarea ni el personal; la relación es perder-dejar.
2. **(1-9)** Este líder sólo se interesa por sus subordinados sin importarle que se realicen o no las tareas; es amigo de todos y busca cumplir los deseos de su grupo; nunca se enoja y nunca exige nada. La relación es ayudante-amigable.



3. **(5-5)** Se preocupa por sus subordinados y por la tarea pero no en el nivel que se necesita; se considera voluble porque a veces esta de buenas y a veces no, además de que no afronta sus problemas con valor.
4. **(9-1)** Su único interés es la producción y las ganancias, sin importarle nada sus subordinados. Para él la gente no trabaja y es una floja por lo que le tiene que decir que hacer.
5. **(9-9)** Es considerado como el líder ideal; le interesa mucho la tarea y también tener buenas relaciones con sus subordinados, por lo que se le consideraría como el líder óptimo para cualquier organización.

Por último, consideramos importante mencionar algunas teorías o enfoques que nos muestran cómo podría determinarse y aplicarse el liderazgo en cualquier organización.

Empezaremos con el enfoque basado en los **RASGOS** y **CARACTERÍSTICAS**; en este caso, se tiene la idea de que un líder nace, no se hace; lo anterior quiere decir que las personas que son líderes poseen ciertos rasgos y características personales que les permiten desarrollarse en esa actividad y que logran convencer a las personas para que los sigan; para ello a continuación se describen seis rasgos que deben contener estas personas para que se les consideren líderes efectivos:

1. **Habilidad en la supervisión:** que quiere decir que debe tener esa habilidad para poder armonizar una organización en el sentido que tenga el conocimiento necesario auxiliar y corregir a sus subordinados.
2. **Necesidad de logro en el trabajo:** esto quiere decir que los líderes deben responsabilizarse con su grupo para así poder alcanzar las metas fijadas.
3. **Inteligencia:** se debe contar con aquellos conocimientos que le permitan realizar sus actividades cotidianas y en caso de algún problema pueda salir adelante.
4. **Decisión:** un líder debe ser decidido y actuar sin miedo, pero siempre tomando en cuenta las consecuencias de sus actos.
5. **Confianza propia:** también debe estar seguro de lo que hace y debe confiar en su inteligencia para actuar.
6. **Iniciativa:** un líder no debe atenerse a los demás, debe ser decidido e independiente.

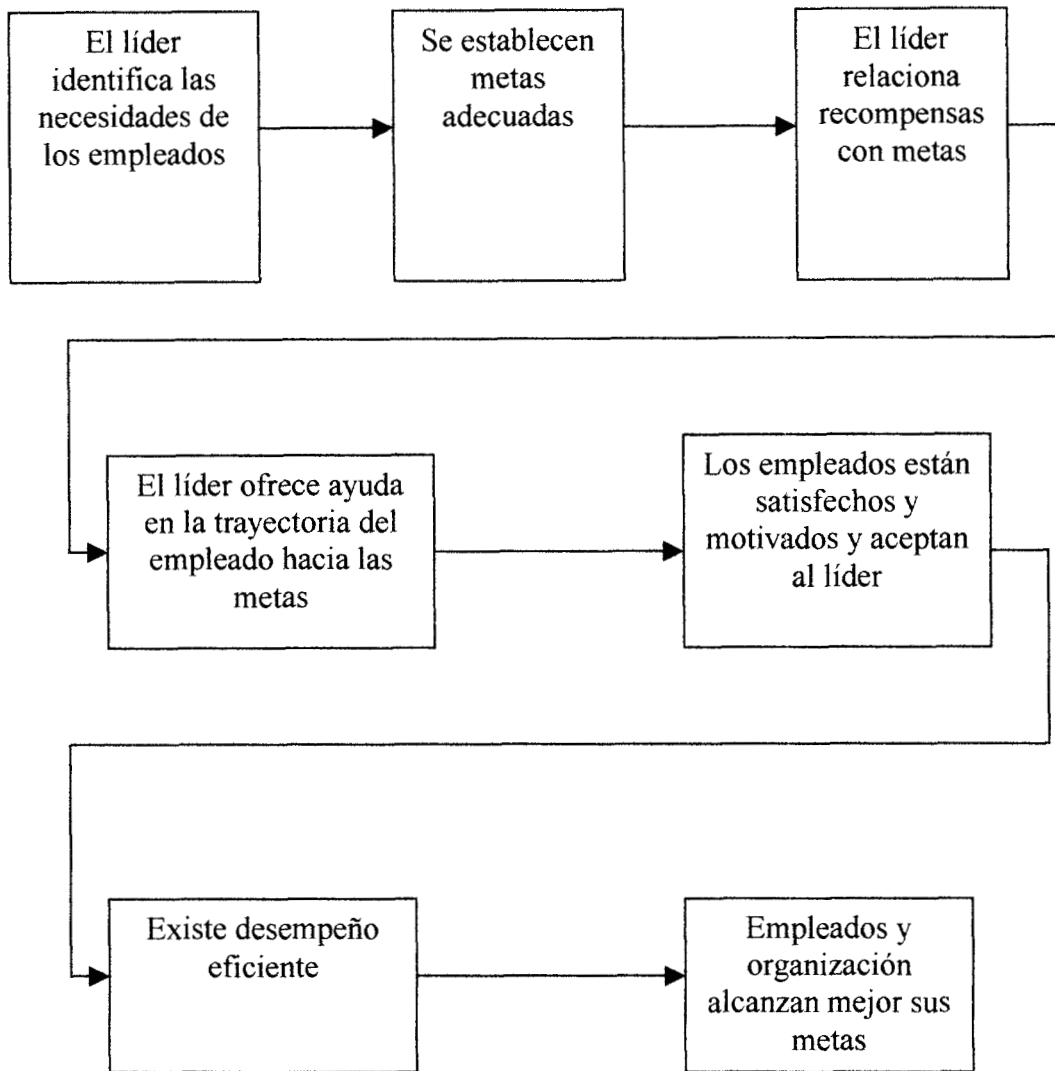
Es importante mencionar que esta teoría fue considerada como errónea ya que sólo se considera que ciertas personas pueden ser líderes, siendo que una persona al recibir una buena capacitación puede lograr ocupar ese sitio y no necesariamente tiene que haber nacido con esas características.

El siguiente enfoque es el de la **CONDUCTA** en donde se da más importancia al comportamiento de un líder que a sus características de personalidad; para esto, se hace el supuesto de que los líderes no nacen, se hacen y con ello se puede considerar que cualquier persona puede lograr ser un buen líder si recibe una buena capacitación.

El tercer enfoque es el **MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD**, donde sostienen que el estilo a utilizar dependerá de ciertos factores como serían: la situación (qué es lo que busca esa organización y cuales son las metas a seguir), las personas (tiene que ver con el nivel de desarrollo de los subordinados y la entrega a su trabajo), la tarea (es por lo que se integro esa organización o grupo), la empresa (tiene que ver con el tipo de organización que sea), variables ambientales (la organización como sistema abierto recibe influencia del exterior y el líder debe estar preparado para cualquier eventualidad).

Como ya se ha mencionado antes, lo importante en este enfoque es el nivel de desarrollo y la voluntad que tengan los subordinados para realizar sus tareas, por lo que se hace la siguiente relación:

ETAPAS DEL DESARROLLO	ESTILO RECOMENDADO
1.- Poca habilidad; poca voluntad.	Eficacia (Directivo; poco apoyo)
2.- Poca habilidad; mucha voluntad.	Disposición (Directivo; apoyo)
3.- Gran habilidad; poca voluntad.	Participación (Apoyo; poca dirección)
4.- Gran habilidad; mucha voluntad.	Delegación (poca dirección; poco apoyo)



Este método tiene mucho que ver con aquellos líderes que se preocupan por el bienestar de sus subordinados y lo que hace es motivar a éstos mediante recompensas y apoyo para que se sientan parte integral de la organización y es así como se desarrolla un desempeño eficiente y se logran alcanzar las metas fijadas.

### **El Ejercicio de la Autoridad**

Un líder o gerente de una organización debe contar con la habilidad de ejercer su autoridad ante sus subordinados para que todo funcione ordenadamente.

Una persona que se encuentra en la gerencia tendrá dos posiciones con respecto a la autoridad que ejerce:

1. Tiene posición de líder porque su autoridad tiene alcance ante sus subordinados.
2. Tiene posición de subordinado porque trabaja bajo la autoridad de otras personas.

Esto demuestra que una persona aunque sea líder debe aceptar las órdenes de sus superiores por lo que también realiza la tarea de subordinado. Pero ¿qué es la autoridad?.

La descripción de la autoridad es un poco compleja pues el gerente se encuentra dentro de una estructura compuesta por una autoridad compartida en donde algunos ejercen la misma autoridad pero no la misma responsabilidad y muchas veces se considera a ésta como la aplicación de medidas siendo que cuando un líder trata con un subordinado, se está ejerciendo la autoridad.

Pero esta actividad no siempre es aplicada de forma correcta por lo que es recomendable aplicar los siguientes criterios para poder llegar al éxito:

**PRINCIPIO 1. La autoridad se recibe de arriba pero se gana abajo.**

Esto significa que al aplicar una buena autoridad, los subordinados se sentirán a gusto y participaran con entusiasmo en el desarrollo de sus tareas.

**PRINCIPIO 2. El objetivo primordial de la autoridad es brindar ayuda centrada en el trabajo.**

En este caso se nos dice que el objetivo principal de la aplicación de la autoridad es apoyar la realización de las tareas y eso se logra mediante el control y poder en forma respetuosa.

**PRINCIPIO 3. Se obtienen ventajas importantes cuando la autoridad se delega.**

En este caso se dice que cuando se delega la autoridad a niveles más bajos, los subordinados desarrollan un interés común para alcanzar las metas.

**PRINCIPIO 4. Es obligatorio informar al delegante.**

En este caso, a las personas que se les delega la autoridad, se les debe indicar sus límites para que no haya problemas con los demás subordinados.

**PRINCIPIO 5. El mal uso de la autoridad daña el éxito de la operación.**

Este es uno de los principios de la autoridad más importante pues nos dice que las personas que se encuentran arriba no deben aprovechar su posición para desquitar sus problemas o manipular a sus subordinados.

**PRINCIPIO 6. Puede aprenderse a mejorar la habilidad de ejercer la autoridad.**

Es este caso, la mejoría se produce cuando la experiencia se basa en la observación constante de los efectos que se provocan en los subordinados al ejercer la autoridad.

Por último, es importante mencionar que la disciplina es una acción utilizada constantemente en el ejercicio de la autoridad, pero no es lo mismo más bien se interrelacionan.

Por lo tanto, como pudimos observar, en este modulo es importante desarrollar básicamente competencias interpersonales, para relacionarse con su personal, con sus partes, con sus superiores y que entiendan que deberán de ser capaces de leer su entorno y ubicar su acción en una visión estratégica, con un enfoque hacia el exterior, concentrado en el servicio al usuario e intervenir y dirigir procesos de cambio en situaciones diversas optimizando recursos, movilizandoy administrando personas.

El producto de este módulo ha sido un perfil del estilo actual de dirección y un plan de cambio personal orientado al perfil ideal de todas las organizaciones que creen en el INAP y envían a sus líderes a cursar este diplomado para que mejoren en sus actividades; ya que se considera que quienes son directivos o jefes de un área de trabajo no necesariamente son líderes, además que dadas las condiciones actuales del entorno deben manejar cotidianamente el cambio y para eso hay que realizar un proceso de cambio directivo personal antes de poder hacer cambios organizacionales.

También en este módulo se les solicita un plan de cambio de mayor grado a su área de trabajo.

### **III.1.1.2 Habilidad para Planear Estratégicamente**

Una vez que los participantes han logrado esto, el siguiente módulo que se ha considerado necesario ubicar es el de PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, dado que estudios e investigaciones hechas por el INAP, han evidenciado que una vez que los individuos lograron analizar su rol, pueden empezar a revisar el entorno en el que se desempeñan y que es indispensable que conozcan, por lo tanto estarán en condiciones de aplicar herramientas para planear estratégicamente, lo que les permitirá aprender a fijar objetivos tomando en cuenta lo complejo del medio ambiente para poder pronosticar los sucesos, y de esta manera poder utilizarlos o facilitarlos, identificando claramente el o los servicios que su área produce y el beneficio de éstos, lo mismo que el nivel de calidad con el que deberán ser logrados, así como dispondrán de una metodología para trabajar con su equipo en el logro de resultados concretos. Por lo tanto, si tienen un objetivo personal bien definido, ahora podrán definir objetivos de los demás de su área.

El desarrollo de esta habilidad representa un gran reto, debido a que:

- Es muy gratificante ver que un plan logra tener éxito.
- Porque puede resultar estimulante hacer planes con vista a un futuro desconocido.
- Porque las personas que tienen esta capacidad tiene más posibilidades de acceder a mejores puestos.

Ahora bien, para desarrollar esta habilidad específica es necesario desarrollar otras habilidades complementarias como son:

**Habilidad para fijar objetivos.-** planear no significa ponerse a pensar a lo tonto sin una meta fijada; es por ello que debe establecerse primeramente el objetivo preciso que se busca lograr.

**Habilidad para predecir el futuro.-** es importante tomar en cuenta lo complejo del medio ambiente para poder predecir el futuro y pronosticar los sucesos que puedan ocurrir y que puedan afectar en cierto modo el plan desarrollado.

**Habilidad para preparar el plan.-** esto sólo quiere decir que el plan tiene que ajustarse a las necesidades de la organización.

**Habilidad para incluir otra gente.-** cuando se trata de planes simples pueden ser desarrollados por una sola persona, pero tratándose de planes complejos es preferible integrar a otras personas para que se desarrolle más fácilmente con el conjunto de ideas que aporten en conjunto.

Ahora, para participar en los planes de otra gente se requiere:

- ◆ Manifestar entusiasmo al participar.
- ◆ Hacer aportaciones constructivas.
- ◆ Realizar los trabajos de planeación que le sean asignados.
- ◆ Hacer que los planes trabajen.

Con todo esto se podrá lograr una buena armonía en la organización y se alcanzará el éxito. Con esto cubrimos lo que es el módulo de planeación estratégica que como ya se pudo observar, es un proceso para determinar de manera anticipada, las actividades a realizar en un periodo posterior no muy largo, todo con el fin de contar con los recursos antes de aplicarlos; además ahora nuestro entorno obliga tanto a los gerentes como a los subordinados a ser proactivos, creativos y flexibles, ya que no se debe esperar a ver que pasa, ahora lo que se exige es actuar antes de; ya que no hay relación causa-efecto, porque eso tardaría mucho y se perderían grandes oportunidades. Por lo tanto, cuando un gerente tenga la idea debe ejecutarla inmediatamente sin pensarlo tanto, simplemente se debe basar en la innovación, la calidad, los posibles gustos de los clientes y nunca olvidarse de la fuerza de sus competidores que también están al asecho.

### III.1.1.3 Control de Gestión

Este módulo fue ubicado en ese sitio, ya que, una vez que el participante ubica su rol personal, posteriormente es necesario que también lo haga con la institución y en este módulo reciba las herramientas que le permitan garantizar, vigilar y controlar que lo ejecutado coincida con lo planeado y esto lo lleve a desarrollar mecanismos de identificación de desviaciones, formas y pautas para actuar en concordancia y sin perder de vista el logro de los objetivos estratégicos de cada organización.

Por lo tanto, como cada organización tiene una razón de ser, o misión; en base a ésta se fijan metas y objetivos con miras a alcanzarlos, pero muy difícilmente se logra llegar a ellos.

Es aquí donde entra el Control de Gestión el cual es definido de la siguiente manera “es el proceso mediante el cual los principales responsables operacionales se aseguran de que los recursos necesarios sean obtenidos y utilizados con eficacia y eficiencia, para alcanzar los objetivos a corto plazo que fijo la organización.”<sup>17</sup>

Como se puede observar, existe una estrecha relación entre la forma y los medios; y es el controlador el que tiene la obligación de evaluar el comportamiento de la organización para poder determinar en donde se concentran las fallas y buscar posibles soluciones a estos problemas. Pero ¿de qué manera evalúan estas actividades?. Los instrumentos con los que puede contar el controlador se observaran a continuación:

**Los Planes Operacionales:** estos se refieren a planear en el mediano y corto plazo para de esta manera poder prever las consecuencias internas de la estrategia escogida buscando con ello una coherencia entre las actividades establecidas y el desempeño del equipo que lo llevara a cabo.

---

<sup>17</sup> Ramírez Martínez Guillermo. El control de gestión. pág. 212



**La Contabilidad de Costos:** es la base de información del control de gestión que determina costos por productos o por centro de responsabilidad (posteriormente describiremos que son los centros de responsabilidad). Este instrumento proporciona estimaciones de costos que puedan constituir normas de referencia.

**La Gestión Presupuestal:** constituye un plan a corto plazo asociando recursos con la realización de objetivos y responsabilidades. Existen varios tipos:

- **Presupuestos operacionales** que se refieren a todas las actividades que pertenecen al ciclo de operaciones de la organización.
- **Los presupuestos de inversión** que se refiere a las modificaciones de la naturaleza y del monto de activos fijos que pertenecen a la organización.
- **El presupuesto de tesorería** que se encarga de prever conjuntamente la evaluación de las entradas y salidas de dinero y de los saldos.

**Los Tableros de Control de Gestión Financiero:** que permite un seguimiento de la situación financiera a corto plazo (estamos hablando de meses); aquí se proporciona información sobre la evolución de las principales razones financieras. Estos requieren de datos contables y financieros que suministran la base del balance y el estado de resultados.

**Los Tableros de Control de Gestión:** son instrumentos de información acerca de la gestión de los diversos centros de responsabilidad, de elaboración rápida, lo que permite una reacción a corto plazo. Esta información está orientada hacia los factores claves de gestión y se liga a los centros de responsabilidad de la organización.

Pero, ya hemos mencionado mucho a los centros de responsabilidad y ya ha llegado el momento de describirlos junto con otros elementos del sistema de medida de resultados.

En primer lugar diremos que este tiene como finalidad “ movilizar a los miembros de una organización para los objetivos fijados directa o indirectamente después de la acción correctiva.”<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Khemakhen, A. El control de gestión. pág. 66

Lo que quiere decir es que cuando se realizan las evaluaciones de actividades realizadas en la organización y se encuentran los problemas que pueden estar provocando esta situación, lo que se necesita es aplicar medidas correctivas para solucionar la problemática dentro de la organización.

El sistema de medida de resultados consta de tres elementos:

**1.- Objetivo de la Empresa:** se refiere a aquello que percibe la organización y se integra por lo que es la estructura en centros de responsabilidad los cuales son las diferentes áreas que podemos encontrar en cada organización. Dentro de esta estructura el responsable de cada centro tiene la autonomía de decisión para pedir cuentas de una actividad en la que ha podido influir. La actividad de estos centros debe estar definida claramente y con objetivos autónomos, aunque esto no signifique que los centros sean independientes entre sí.

También encontramos los subobjetivos los cuales son los objetivos de cada centro como ya habíamos mencionado antes. Los estándares son la expresión cifrada de los objetivos que indican el resultado que se debe obtener cuando las condiciones de trabajo han transcurrido en forma óptima y por último tenemos los presupuestos que se refieren a los medios exigidos por cada centro.

**2.- Nivel de Tolerancia:** es otro de los elementos del sistema de medidas en donde encontramos tres características:

- **Fidelidad.-** es una medición realizada por diversas personas las cuales tienen que obtener el mismo resultado.
- **Exactitud.-** lo que indica es que para que la medida sea exacta, la referencia también debe ser exacta.
- **Sensibilidad.-** significa que para que una desviación sea interpretable, tiene que ser significativa.

**3.- Tipos de Acciones Correctivas:** tiene como características que dependen del responsable del controlador.

El tipo de acciones depende del nivel jerárquico del responsable y del momento en el que se tome.

Según el nivel jerárquico, la medida correctiva puede caer sobre un estándar, un objetivo a corto plazo o uno a largo plazo.

El instante de la acción depende de la frecuencia de la medida; y así podríamos seguir mencionando características, pero como esta tesina no trata el tema de control de gestión, sino que sólo se toma como una referencia para poder conocer otra de las habilidades con las que debe contar cualquier ejecutivo y por ello es tomada en consideración como un módulo dentro del programa de estudios del Diplomado en el Perfeccionamiento de las Estrategias Gerenciales de Desarrollo Directivo impartido por el INAP el cual busca formar líderes de excelencia.

#### **III.1.1.4 Estrategias de Negociación**

Una de las habilidades más importantes con la que debe contar un buen directivo es sin duda alguna la de saber negociar, los directivos requieren leer su entorno y éste es complejo y en él se mueven otros actores con intereses disímiles por lo que, manejar estrategias y tácticas para concertar y negociar se vuelve prioritario, no solo para llevar a su propio grupo al logro de su misión, sino para tratar con otros grupos de la propia institución y de otras con las que tendrán que relacionarse para lograr resultados.

Como es sabido, nosotros al vivir en un país capitalista estamos ante un modo de producción de compra-venta en el cual todos y cada uno de nosotros debemos desempeñar papeles.

Pues bien, un líder como tal debe saber negociar sus productos o servicios ya sea con clientes, con otras empresas (para formar alianzas estratégicas) nacionales o transnacionales, con el gobierno, etc. Todo con el fin de lograr la subsistencia de la organización a la que pertenezca; pero ¿qué es negociar?. Todos hablamos de la

negociación pero en realidad ¿sabemos qué significa negociar? y ¿cuáles son sus puntos clave para llevarla a cabo?; esto lo conoceremos a continuación observando la definición y sus estrategias más importantes.

En primer lugar, es importante saber que existen cuatro tipos de negociación las cuales son utilizadas en todo tipo de sociedades que van desde las tradicionales hasta las modernas; pero antes de entrar en éstos, veamos lo que significa negociación:

“Es un medio de resolver los problemas a partir de elementos tales como una relación de fuerza y unos argumentos pero... los resultados no siempre son previsible con precisión. Eso es a consecuencia de... hechos... como los intereses, las necesidades, los poderes y otros componentes no cuantificables”<sup>19</sup>

Como podemos observar, aquí se mencionan dos factores muy importantes que no debemos de ignorar: una relación de fuerza y argumentos.

En países como México sin duda alguna él más fuerte siempre va a ganar en cualquier ámbito en el que nos aboquemos, esto se puede observar en las alianzas estratégicas en donde al hacerse una fusión lo más probable es que la empresa más grande absorba a la pequeña, en el mercado siempre sobrevive él más fuerte, entre líderes el que tenga mayor poder será el que de la última palabra y así podemos seguir mostrando más ejemplos al respecto.

Ahora bien, el diálogo se ha vuelto una de las herramientas más importantes con las que pueda contar un líder para poder llevar a cabo una negociación. Cuando hablamos de relaciones de poder, no nos estamos refiriendo a que las personas que emprendan una negociación se van a agarrar a golpes y el que gane decida; es todo lo contrario, las personas mediante algunas estrategias (principalmente el diálogo), deben convencer a su adversario de que emprenda un negocio con él, pero todo en términos pacíficos.

---

<sup>19</sup> Jean Francois, Maubert. Negociar, las claves para triunfar. pág. 5.

Pues bien, ahora que vimos lo que significa negociar, pasemos a los cuatro tipos de negociación que se habían mencionado antes:

1. **La negociación política.**- esta se lleva a cabo dentro de los sistemas políticos; es aquí donde se negocian todos aquellos factores que tengan que ver con El bien público como lo serían los precios de los bienes, los servicios, los salarios, las relaciones políticas, etc.
2. **La negociación comercial.**- como su nombre lo indica, en este caso se determinan las bases para desarrollar las condiciones del mercado, como es la distribución, producción, precios al consumidor, precios al mayoreo, características de la producción, etc.
3. **La negociación social.**- es aquí donde entran en acción los sindicatos de trabajadores, patronos, etc. Se negocian todos los aspectos sociales de las diferentes organizaciones las cuales integran a una nación.
4. **La negociación privada.**- estas son de manera informal y casi no se observan ya que se llevan a cabo en la intimidad de las personas que la llevan a cabo.

Estos tipos de negociación se realizan en la vida cotidiana y es muy importante que cualquier persona que se desempeñe en el nivel gerencial cuente con esta habilidad y es por ello que en cualquier diplomado debe establecerse como una de las materias más importantes del programa de estudios.

Ahora bien, existen algunas reglas que pueden ser aplicadas a esta actividad las cuales no son iguales para todos pues los sujetos que se encuentran en esta situación van fijándolas conforme se va desarrollando la negociación. Esto quiere decir que aunque son actividades que usualmente se llevan a cabo en estas situaciones, no es necesario que se apliquen exactamente igual, ya que son los negociadores los que van dando la pauta para ir las aplicando desde su propia perspectiva.

Estas reglas son:

***El sitio de la negociación.***- en la que nos indican que el lugar donde se lleve a cabo una negociación no necesariamente tiene que ser igual para todos; es más, tampoco es forzoso que se realice en una oficina, puede haber sitios más placenteros y cómodos en los que los negociadores se sientan a gusto y puedan expresarse y expresar todo aquello que crean

conveniente. Estas transacciones se pueden llevar a cabo en un parque, en un restaurante, una cantina e incluso por teléfono; lo importante es tener creatividad para poder elegir el lugar más apropiado para realizar esta actividad.

***La duración de la negociación.***- lo más usual en una cita de negocios es indicar por anticipado el lugar y la duración de la negociación. No es necesario que ésta cierre exactamente en el tiempo establecido; incluso, muchas veces el tiempo de duración de un negocio es utilizado como una táctica por parte de uno de los negociadores pero eso lo veremos más adelante.

***Las ofertas y las contraofertas.***- en todo tipo de negociación siempre va a haber ofertas y contraofertas en ambas partes, esto provoca una interdependencia ya que el comportamiento de una de las partes va a influir en el comportamiento de la otra parte por lo que se desarrolla un sistema de acciones y reacciones.

Por lo tanto, un gerente debe saber sacar partido a estas tres reglas para tomar las riendas del juego y por ello es importante planear con anticipación estos tres factores para poder tener un punto más a favor.

Por otra parte, es bueno que un negociante prepare con anticipación y profundidad su estrategia de negociación, pero no debe olvidar que dentro de este proceso también debe reflexionar sobre los diferentes temas que lo van a conformar.

En primer lugar debe situar las necesidades tanto de él como de su adversario, pues es sabido que una negociación se lleva a cabo debido a la existencia de necesidades de las partes interesadas.

Para poder descubrir las necesidades se debe tener una buena comunicación e incluso a veces llevar a cabo una extensa investigación porque la gente muchas veces no expresa lo que necesita quizá por pudor, timidez, etc.

Es por ello que al entablar una negociación se tenga bien presente la o las necesidades de su contraparte y de igual manera esclarecer los objetivos que se desean alcanzar todo con el fin de tener presente aquellas alternativas de acción con las cuales se pretende negociar.

Con lo anterior podemos deducir que una necesidad puede ser satisfecha por varios caminos los cuales deber ser descubiertos por las personas que deseen realizar una negociación.

### **Las Tres Fuerzas en juego en toda Negociación**

Existen tres fuerzas que están presentes en toda negociación:

**La relación de fuerza.**- “según Crozier y Friedberg, el poder se define como el conjunto de medios materiales e inmateriales, movilizables por A en su relación con B, con vistas a obtener que los términos del intercambio sean favorables a su proyecto”<sup>20</sup>

Como podemos observar, en cualquier relación de negocios lo que se busca es que nuestros intereses sean el punto principal al cual se enfoque dicho negocio. En este tipo de transacciones siempre se va a buscar tener el control de las riendas para dar la última palabra (la cual siempre debe satisfacer nuestras necesidades por encima del otro u otros), y es por ello que cualquier ejecutivo debe mostrar esa seguridad en sí mismo y valerse de todos sus medios para poder demostrar más fuerza que su contrincante obteniendo de esta forma el liderazgo en esta transacción.

**El tiempo.**- otro de los factores que se deben tomar en cuenta es el establecimiento de tiempo en el que debe durar una negociación; no es riguroso que una negociación dure lo pactado, por lo tanto se debe ser flexible en ese aspecto.

Este utilizado como estrategia serviría para ejercer presión hacia el contrario, pues si se tiene tiempo, es posible esperar el mejor momento para actuar contrarrestando con ello una posible situación de inferioridad en la negociación.

**La información.**- la información otorga poder para quien la posea, antes de arriesgarse a

---

<sup>20</sup> Ibidem. pág. 84

cualquier negociación es recomendable realizar una planeación en la cual se lleven a cabo métodos de recolección de información, tanto de lo que se necesita como de las necesidades de las personas con las que se va a negociar, con esto se encuentran los puntos débiles en los que se puede apoyar para así obtener mayores beneficios.

Lo importante en este aspecto es que las fuentes de información deben ser confiables y asegurarse de que sé esta tratando con la realidad de lo contrario, de nada serviría toda esta investigación.

Para terminar mencionaremos que un acuerdo “es el desenlace de un proceso, es una forma de resolver las divergencias, o por lo menos de reducirlas momentáneamente”<sup>21</sup>

Después de una serie de actividades llega el momento del encuentro de las personas que negociaran, si este se lleva a cabo con éxito estaremos ante un acuerdo el cual podría tomarse como el término del mismo. Esto no quiere decir que hasta aquí llego todo, este acuerdo puede ser el principio de muchos negocios que se pueden entablar por estas mismas personas, por ello es importante llevar las cosas con honradez y dar una buena imagen para despertar confiabilidad hacía los demás y así abrir nuevas puertas y alternativas de acción.

---

<sup>21</sup> Ibidem. pág. 105



### **III.1.1.5 Habilidad para Integrar Equipos de Trabajo**

En este módulo se persigue lograr que cuenten con metodología y herramientas para configurar al personal de su área de trabajo en un equipo real, comprometido con la misión y visión institucional, con un enfoque de calidad y productividad y con elementos para diseñar programas motivacionales hacia sus subordinados, para mantener la iniciativa e interés continuo en su trabajo, consciente de los resultados de calidad que deben alcanzar y cómo su trabajo afecta al usuario o beneficiario de cada organización.

Actualmente las empresas deben desarrollar las capacidades de sus empleados y no verlos solamente como artículos al servicio de la compañía; ya que a medida que la empresa se preocupe por sus empleados, ellos también aportarán más de sí hacia la empresa, formando una sola fuerza encaminada a un mismo fin: el obtener el máximo de utilidades con el mínimo de recursos.

La creciente automatización y desarrollo tecnológico implican que las habilidades de los empleados deben actualizarse constantemente, lo que implica un gran esfuerzo para los altos directivos; ya que deben buscar métodos de capacitación continua para el personal, lo eficiente de ellos también influirá en obtener una buena relación con los empleados, ya que este al estar adecuadamente entrenado podrá realizar bien su trabajo. "A su vez esta satisfacción reduce el ausentismo, y la rotación, disminuye las quejas, baja al mínimo los accidentes, y sobre todo, aumenta el interés por el trabajo."<sup>22</sup>

El entrenamiento tiene que hacerse en forma planteada y sistemática, de lo contrario no se podrán obtener los resultados deseados. Los registros de los departamentos pueden ser usados eficientemente como elementos de entrenamiento; entre éstos están los registros de producción, de rotación de mano de obra, desperdicios, costos, quejas, ausentismos, accidentes, etc. Usados correctamente, los altos directivos podrán darse cuenta de las áreas que necesitan entrenamiento, posteriormente al mismo se podrá realizar un seguimiento de los resultados.

---

<sup>22</sup> Como desarrollar sus habilidades gerenciales pág. 160

## Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo es imprescindible dentro de cualquier organización, ya que de una forma u otra dentro de cualquier actividad que se realice es esencial la colaboración de unos con otros para poder obtener el objetivo planeado dentro de las tareas.

**GRUPO:** conjunto de personas que unen sus esfuerzos para el logro de una meta común, aceptando reglas flexibles, generales y necesarias para todos.

**EQUIPO:** conjunto reducido y fijo de personas altamente organizado, con funciones determinadas y con una tarea clara y bien definida.<sup>23</sup>

En muchas ocasiones dentro de una empresa se confunde el trabajo de grupo con el trabajo en equipo, por lo cual existe una alta desorganización y los objetivos en ocasiones son desconocidos para todos, por lo que no se puede actuar eficientemente.

<b>GRUPO Y EQUIPO:</b>	<b>CUADRO</b>	<b>DE DIFERENCIAS<sup>24</sup></b>
	<b>COMPARATIVO</b>	
<b>ATRIBUTO</b>	<b>GRUPO</b>	<b>EQUIPO</b>
Cantidad de miembros	Numeroso (más de 15)	Reducido (menos de 15)
Número de miembros	Variable	Estable
Objetivo común	Definido	Definido
Etimología	Kropt = bulto	Skipian = navegar
Nivel de Organización	Bajo	Alto
Normas	Muy flexibles	Flexibles
Tareas y funciones	Indefinidas	Definidas

<sup>23</sup> El empresario hábil 2 pág. 94 y 95

<sup>24</sup> El empresario hábil 2, pág. 96

## Manejo de Conflictos

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

### *Tipos de conflicto*

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

- ◆ **Conflictos acerca de funciones:** por lo general toman la forma de decidir quién es responsable de qué actividades.
- ◆ **Interpersonal:** diferencias entre el personal.
- ◆ **Interdependencia de tareas:** la confianza de un grupo en otro respecto a la información, personal, apoyo, materiales, mantenimiento, finanzas, etc.
- ◆ **Compartir recursos:** cuando dos o más grupos comparten los mismos recursos, por ejemplo equipo, oficinas, personal, etc.
- ◆ **Percepciones diferentes:** pueden ocurrir como resultado de creencias y valores diferentes, por ejemplo gerencia y sindicatos.
- ◆ **Diferencias en las metas:** las diferencias no resueltas en las metas pueden resultar en un conflicto. Las metas de control de calidad quizá estén en conflicto con las de producción.
- ◆ **Diferenciación:** tal vez grupos diferentes requieran operar de maneras distintas. La forma de tratar a un cliente en un departamento de crédito puede ser diferente de la de un equipo de ventas. Las escalas de tiempo de una unidad de investigación serán diferentes de las de producción.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Como desarrollar sus habilidades gerenciales pág. 65

Como puede observarse existen diferentes causas por las cuales puede surgir un conflicto, de ahí la importancia de dialogar con las partes involucradas en él para poder darle la resolución adecuada.

### **Etapas en el Desarrollo del Conflicto**

Es evidente que el conflicto tiene un principio, desarrollo y final, así como diversos periodos intermedios; por lo cual el gerente necesita estar consciente de las diferentes etapas en el desarrollo del conflicto. Cuando éste es innecesario o dañino, por lo general lo mejor es resolverlo en la primera etapa, para evitar que avance y con ello traiga consecuencias perjudiciales para la organización.

- **Latente:** existen las causas del futuro conflicto.
- **Percibido:** son evidentes las diferencias entre los grupos.
- **Sentimiento:** los miembros del grupo sienten el conflicto en forma de ira, resentimiento, ansiedad, frustración, etc.
- **Manifiesto:** el conflicto es abierto y evidente en forma de agresión, falta de cooperación y retiros de apoyo.
- **Consecuencias:** ya se resolvió o eliminó el conflicto. ¿Se eliminaron sus causas? ¿Cómo se siente las partes? ¿Cómo están actuando para con el otro? <sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> *Ibidem*, pág. 64.

### **III.1.1.6 Habilidad para realizar Análisis de Problemas y Toma de Decisiones.**

El líder o dirigente de un equipo debe prepararse y preparar a sus subordinados para identificar, analizar y resolver problemas, ya que la idea es coordinar al equipo. Este, junto con el jefe, debe tener formas de entender y clarificar las variables que afectan el logro de resultados y además, de estar preparados para resolverlos constantemente, por lo que la toma de decisiones es constante porque las situaciones, en la mayor parte de las veces no se pueden planear y cambia constantemente, además de que los sistemas de calidad utilizan herramientas propias del control de calidad, que aplican técnicas grupales necesarias, para llegar a las opciones más adecuadas al tipo de problemática actual.

Es por ello que todo el personal de una organización debe tener la capacidad para poder detectar algún problema y realizar la toma de decisiones sobre aquellas alternativas de acción con las cuales se podrá dar solución a dicho problema.

Para adentrarnos más a esta situación, primeramente definiremos lo que es un problema. Reza Trosino en su libro “El empresario hábil 2”, nos da siete palabras para poder describir un problema:

1. “Norma.- conjunto de principios o enunciados que determinan caminos adecuados a seguir.
2. Rompimiento o desviación.- conjunto de hechos o de circunstancias que dificultan la consecución de algún fin.
3. Modo.- caracterización precisa del fenómeno o problema.
4. Marco.- determinar los límites del problema.
5. Causa.- se refiere a lo que causo el problema.
6. Hipótesis.- es lo que se supone causo el problema.
7. Prueba.- es el análisis profundo de elementos, verificación de la hipótesis, etc.; para poder revisar la efectividad”.<sup>27</sup>

Con esto se puede hacer una descripción de un problema si es que en realidad existe.

Cuando nosotros nos ponemos en la mira una meta, enfocamos todas nuestras actividades y utilizamos todos nuestros recursos para alcanzarla; muchas veces encontramos baches u obstáculos que nos detienen para seguir avanzando y lograr lo que no proponemos; a esos obstáculos se les consideran problemas.

Por lo tanto, un problema se podría conceptualizar como la diferencia que existe entre lo que se presupuestó o estimó y lo que realmente se obtuvo.

Entonces, se puede decir que se está ante un problema cuando:

- ◆ Existe algo que no es muy claro y que no es fácil de entender.
- ◆ Cuando se hace una proposición sin ningún sustento por lo cual se considera dudosa.
- ◆ Cuando hay diferencia entre lo que se planea y lo que se realizó.
- ◆ Cuando hay obstáculos que no permiten alcanzar las metas.
- ◆ Cuando hay fallas en algún sistema.
- ◆ Cuando hay alguna necesidad que es imprescindible satisfacer.

De toda esta serie de problemas, se puede hacer una clasificación que servirá de apoyo para que los gerentes puedan tomar cartas en el asunto.

Se pueden distinguir los problemas en dos tipos:

1. **Problemas de rutina.**- son aquellos que suelen surgir de forma cotidiana.
2. **Programas no programados.**- son los que ocurren inesperadamente y se requiere de mecanismos creativos para poder darles solución. Este tipo de problemas suelen ser únicos y es por ello que la gerencia requiere de toda su creatividad y talento para solucionarlos.

Es importante destacar que para cada tipo de problemas que puedan surgir en una organización se requiere de un enfoque distinto para poder darles solución y para ello existen técnicas como el diagrama de causa – efecto y el método de Pareto (entre otros), que auxiliarían en los problemas repetitivos. Para el caso de problemas no programados se requieren técnicas como la tormenta de ideas y técnicas de grupo nominal las cuales se describirán a continuación.

---

<sup>27</sup> Reza, Trosino, El empresario hábil 2, pág. 61,62.

En primer lugar, se describirá el método que se sigue para realizar una toma de decisiones eficiente. Esta técnica es recomendable cuando se tiene problemas de rutina ya que muchas veces se cuenta con información histórica la cual proporciona posibles soluciones para problemas que tiene parecido con otros problemas que se dieron en tiempos pasados; este método consta de siete pasos que se explicarán enseguida.

1. **DETECCION DEL PROBLEMA.**- este es el momento en que un hecho o fenómeno surge inesperadamente y estropea los planes evitando cumplir con la meta fijada. En esta etapa se pueden tomar las siguientes actitudes y conductas:

No hacer caso del problema o permanecer indiferentes.

Posponer la solución.

Resolver parcialmente.

Implantar alguna solución emergente.

Ninguna de estas aptitudes es recomendable porque no buscan acabar con el problema, simplemente lo quieren ocultar (aunque sea momentáneamente) y eso puede significar un problema mayor en el futuro.

Otro aspecto importante que nos menciona Reza Trosino es el siguiente “Basadas en la experiencia, la mayoría de las personas tomamos decisiones no acertadas...no profundizamos en las verdaderas causas que generan los problemas”.<sup>28</sup>

Esto puede suceder muchas veces por la falta de responsabilidad de los gerentes que se confían y toman decisiones prematuras que los pueden llevar al fracaso; por ello es importante que las personas que se encuentran en estos puestos tomen en cuenta la importancia de sus tareas porque una decisión puede llevar a la empresa al éxito o la fracaso. Por ello cuando se imparte un Diplomado Gerencial se debe tomar en cuenta este aspecto pues es de gran importancia para el buen desarrollo de las tareas gerenciales.

---

<sup>28</sup> *Ibidem.* pág. 129

Ahora bien, regresando a los pasos para realizar una efectiva toma de decisiones, diremos que en primer lugar se debe detectar si existe un problema que obstruya la realización de las metas y después se pasa a la siguiente etapa:

2. **DESCRIPCION DEL PROBLEMA.**- es aquí donde se define y consideran los distintos elementos y causas que generan a dicho problema; para esto se deben responder las siguientes preguntas:

¿Qué es?

¿Cuándo se manifestó?

¿Dónde se observo?

¿Cuáles son sus efectos?

De los cuales se puede elaborar el siguiente cuadro:

INTERROGANTE	DESCRIPCION
¿Qué es?	Es especificar en términos de un breve enunciado, la naturaleza principal del problema. Para realizar esta parte, se aprovecharon las ideas obtenidas en la detección del problema.
¿Cuándo se manifestó?	Es precisar en términos de tiempo cuando se presento, durante cuanto tiempo ha sucedido si continúa o ha sido interrumpido.
¿Dónde se observo?	Es determinar en qué lugar se verificó el problema
¿Cuáles son sus efectos?	Es definir, cual será la repercusión, la gravedad del asunto.

Cuadro elaborado por Reza Trosino en su libro “El empresario hábil 2” pag.130

Después de hacer una descripción clara del problema, se pasa al siguiente punto:

3. **DETECTAR PROPOSITOS O RESULTADOS DESEADOS.**- en este caso, cuando se tiene un problema es necesario saber qué se espera lograr con esa decisión. Esto orientará al gerente para saber hacia donde dirigir su esfuerzo.

4. **ANALISIS DE OPCIONES PARA LA SOLUCION DEL PROBLEMA.**- es aquí donde se puede tomar referencias del pasado y así tomarlo en cuenta como una



alternativa de acción. Para poder determinar opciones, será necesario considerar la descripción del problema y la determinación de los propósitos para poder formar las alternativas de acción.

5. **ELECCION DE LA OPCION MAS ADECUADA.**- cada una de las opciones deberá someterse a un estudio riguroso para determinar cual de ellas es la más adecuada. Es importante tomar en cuenta criterios como:

Tiempo: cuanto tiempo pasará para que se solucione el problema con dicha opción.

Costo: en cuanto saldrá utilizar esa opción para solucionar el problema.

Viabilidad de aplicación: ¿es posible echar a andar esa alternativa para solucionar el problema?

Aceptación de las partes: todas las personas que apliquen la alternativa elegida tienen que estar de acuerdo con ello para que pueda funcionar.

Dificultad para llevarla a cabo: también hay que tomar en cuenta si habrá mucha dificultad para aplicar la alternativa.

Por lo tanto, para elegir alguna de las opciones será necesario relacionarlas con todos o algunos de los criterios antes mencionados.

6. **EJECUCION.**- después de haber elegido la opción para dar solución al problema, se prosigue a aplicarla respetando todos los aspectos considerados con anterioridad.
7. **SEGUIMIENTO.**- este es el último punto en el cual se vigila constantemente lo que esta ocurriendo con la alternativa elegida para que se puedan hacer correcciones si es necesario.

Existe otra técnica para solucionar problemas de rutina llamado “**Diagrama de causa – efecto**”.

En este caso, el gerente debe ponerse alerta para poder hacer una distinción entre las causas de un problema y sus efectos. A este método también se le conoce como diagrama de pescado y consta de los siguientes pasos:

- A. **Identificar el problema.**- al igual que en la toma de decisiones, aquí se debe identificar el problema de manera correcta, expresando el problema y el efecto que causa éste, en una forma que pueda ser entendido por las demás personas. Se deben responder preguntas como: ¿quién?, ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿cuánto?, etc.
- B. **Identificar los factores.**- el siguiente paso es identificar los principales factores comprometidos en el proceso en el cual surgió el problema. Por ejemplo, en un proceso de producción (en el cual hay baja producción) los factores a considerar podrían ser la maquinaria, el personal, la materia prima, etc.
- C. **Dibujar el diagrama.**- es aquí donde se prepara un diagrama de pescado el cual tiene la siguiente estructura:
- Se escribe el problema en un cuadro.
  - Se identifican los factores que pueden ser causantes del problema.
  - Se enlazan los factores en una línea central en forma de huesos.
  - A cada uno de estos factores se les determinan las posibles causas que pudieron haber provocado el problema.
  - Si es necesario, se puede utilizar la tormenta de ideas.
- D. **Identificar las causas raíz.**- este es el último paso en el cual se debe identificar la falla del proceso por la cual se esta dando el problema.

En este caso se recopilan datos de las causas más probables, se comprueban y si es posible se utiliza el método de Pareto (que a continuación se explicará), para identificar las causas más significativas.

## **Análisis de Pareto**

Un diagrama de Pareto sirve para organizar los datos y reflejar los factores más importantes que afectan la situación y tienen como principio el 80-20 donde puede haber un 80% de problemas resultando de 20% de las causas, por mencionar un ejemplo.

Este diagrama es una gráfica de barras en las que se arreglan en orden descendente de izquierda a derecha y se siguen los siguientes pasos:

1. Recopilar tantos datos como sea posible indicando la naturaleza y frecuencia de los eventos.
2. Determinar las características bajo las que se analizan los datos.
3. Ubicar la frecuencia de la concurrencia en las diferentes categorías.
4. Calcular la frecuencia en porcentajes.
5. Preparar una gráfica de barras cuya abscisa sean los datos y la ordenada el porcentaje total.
6. Preparar la gráfica con barras en orden decreciente desde la izquierda.
7. Verificar la gráfica de barras para el efecto Pareto.
8. Si el efecto Pareto es evidente, actuar sobre los factores de mayor prevalencia.

Si el efecto no resulta evidente, se debe repetir el análisis bajo otra categoría de manera que se identifiquen y se actúe sobre otras causas importantes.

### **Solución creativa de problemas**

Otra de las alternativas que se pueden utilizar es crear soluciones a los problemas no programados; para ello se llevan a cabo las siguientes cuatro etapas:

1. **Preparación:** clarificar el problema, establecerlo y volverlo a hacer cuantas veces sea preciso. Recopilar la información y datos disponibles; seleccionar y preparar un grupo de solución de problemas:
2. **Reflexión:** si el tiempo lo permite, tomar un lapso de reflexión.
3. **Generación de soluciones:** es necesario que se generen muchas soluciones antes de tomar la decisión final.
4. **Verificación:** todo el grupo debe emplear su experiencia y juicio para evaluar las soluciones propuestas contra criterios legales, de costos y prácticas.

En este caso “La regla fundamental es separar la generación de ideas de la evaluación de las mismas”

Los cuatro lineamientos que se tienen que seguir para proponer soluciones son los siguientes:

**Buscar la cantidad:** proponer todas las soluciones que se ocurran e incluso, combinarlas.

**Suspender los juicios:** cuando se están creando las soluciones no debe haber críticas a algunas de ellas.

**Dar rienda suelta:** permitir que se den todas las propuestas que pasen por la cabeza de los participantes.

**Fertilización cruzada:** se debe proporcionar que los participantes se unan para desarrollar juntos las ideas de otros.

Y es así como se va a llegar a una solución que sea aceptada por todo el grupo.

## **Tormenta de Ideas**

La tormenta de ideas es la técnica de solución creativa de problemas de uso más generalizado y los pasos a seguir son:

**ESTABLECER EL PROBLEMA:** el líder de la sesión debe establecer y explicar el problema y el procedimiento a los participantes mediante un discurso general y breve para que lo pueden comprender.

**REEXPRESION DEL PROBLEMA:** los participantes deben proponer nuevas formas de expresar el problema apoyándose en problemas como ¿De cuántas maneras?, proponiéndose entre cinco y diez reexpresiones, de las cuales se seleccionarán una o dos para la tormenta.

**TORMENTA DE IDEAS:** lo que se requiere es generar el mayor número de ideas posible, las cuales serán registradas en rotafolios para que estén a la vista de los participantes y desarrollen las ideas de los demás.

**EVALUACION:** se debe agrupar cada idea en distintas categorías y así seleccionar las tres o cuatro mejores para su evaluación.

## **Técnica de Grupo Nominal**

Este proceso es una modificación a la técnica de la tormenta de ideas, lo único que cambia es que los miembros del grupo sugieren ideas en forma independiente. En este caso, la toma de decisiones se hace por votación secreta y la cantidad de votos determina el orden de las ideas.

## **Técnica del Arbol de Decisiones**

“Un árbol de decisiones es un medio de identificar un rango de cursos de acción y desplegarlos para ayudar a la toma de decisiones”

Esta técnica también se toma en cuenta las diferentes alternativas de acción y después de evaluarlas se elige el mejor camino. Los pasos a seguir son:

- A. Registrar la primera decisión.
- B. Marcar el final de cada opción de decisión ya sea por un círculo o por un cuadrado.
- C. Continuar el proceso con eventos o decisiones hasta llegar a una posición final.
- D. Registrar la información disponible en la gráfica de manera que aparezca en ésta toda la información requerida para una decisión.

Estas son sólo algunas de las técnicas que deben saber utilizar los gerentes para poder solucionar los problemas que se le presenten.

### **III.1.1.7 Comunicación Efectiva**

La comunicación se ha incluido en virtud de ser una habilidad que se utiliza en todo momento de nuestras vidas, porque es a través de ésta que se transmiten conocimientos, habilidades y actitudes a los demás y prácticamente depende de ésta la sobrevivencia de un responsable y la de un grupo, ya que el liderazgo, la resolución de conflictos, la negociación y la transmisión de los objetivos y acciones de trabajo, se hacen a través de la comunicación, que puede ser verbal, y escrita, y por lo tanto, todos deben comprenderla y manejarla.

Por lo tanto, la comunicación es el acto de transmitir una idea, un pensamiento, información, etc., por medio del habla, símbolos, imágenes, señas, etc.

Para que se pueda dar el proceso de comunicación debe existir un emisor, un mensaje, por lo menos un receptor y una retroalimentación, ya que sin esta no existe realmente la comunicación, por que el emisor no está completamente seguro que el receptor entendió el mensaje.

La comunicación administrativa es la que se da dentro de una empresa, es fundamental que el directivo la maneje adecuadamente, ya que si no la emplea de manera adecuada es muy probable que surjan malentendidos en la empresa.

El proceso inicia cuando el emisor tiene la necesidad de transmitir algo al receptor, por lo cual piensa la forma y el momento adecuado en que se lo va anunciar, ya que si existe alguna interferencia es muy probable que el receptor no entienda el mensaje completo o distorsione el contenido.

Después que se transmite el mensaje, el receptor va descifrar el mensaje y lo aceptará o rechazará según su criterio, “algunos de los factores que influyen en la decisión de aceptación giran en torno a las percepciones de la exactitud del mensaje, la autoridad del

emisor y las implicaciones que tiene en el comportamiento del receptor”, lo que representa un obstáculo para que las actividades se lleven a cabo según lo planeado.

Posteriormente el receptor usará la información proporcionada para efectuar su tarea según las instrucciones, modificarlas o utilizarlas posteriormente.

La retroalimentación es cuando el receptor se convierte en emisor y le transmite al que receptor (anteriormente emisor) lo que entendió del mensaje, sin este paso no se puede dar realmente una comunicación, ya que puede ser que el mensaje no se transmitió de la forma correcta para que el receptor lo entendiera.

Existen algunas barreras que obstaculizan una comunicación clara y precisa y son las siguientes:

<b>BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN<sup>29</sup></b>		
<b>TIPOS DE BARRERA</b>	<b>EXPLICACION</b>	<b>EJEMPLO</b>
<b>SEMANTICAS</b>	Es cuando una palabra tiene distintos significados y no se utiliza con precisión o cuando no es muy conocida.	RIPIO: residuo de algo, desperdicio.
<b>LINGÜISTICAS</b>	Es cuando se habla en un idioma distinto al que está familiarizado el receptor.	Hablarle en inglés a un mexicano.
<b>FISICAS</b>	Se presentan por la influencia del medio social y ambiental.	Lejanía, un cubículo demasiado pequeño y/o ruido.
<b>FISIOLOGICAS</b>	Se manifiestan como consecuencia de un mal corporal o retraso mental.	Sordera, ceguera, retraso mental, daltonismo.
<b>PSICOLOGICAS</b>	Se presentan por la actitud o comportamiento de las personas.	Pedantería, agresividad, timidez, distorsión en la impresión.
<b>ADMINISTRATIVAS</b>	Son las que obstaculizan el buen funcionamiento de la empresa u organismo social.	En la comunicación vertical (del jefe a los subordinados).

<sup>29</sup> El empresario hábil 1, pág.27

Para evitar estas barreras, el emisor debe observar la reacción del receptor y verificar si comprendió o no el mensaje, pidiéndole que pregunte sus dudas o que repita lo que entendió. Si el receptor no captó el mensaje es necesario que el emisor lo repita y/o solucione sus dudas.

El mensaje se debe transmitir en el momento preciso y cuando se quiera obtener algo o dar algo.

Deben emplearse lenguaje y códigos adecuados que pueda comprender el receptor (no es lo mismo comunicación entre altos directivos que entre altos directivos y subordinados), si el mensaje es escrito debe ser legible y si es pertinente se deben utilizar ilustraciones para hacerlo más comprensible.

Cuando se dan instrucciones deben de ser frente a los que las reciben, con precisión, sin intermediarios y permitiendo preguntas, de esta manera habrá retroalimentación entre el emisor y el receptor del mensaje.

## **Tipos de Comunicación**

En las Empresas existen tres tipos de comunicación relacionados con el nivel jerárquico:<sup>30</sup>

- ◆ **HORIZONTALES:** se presentan entre personas del mismo nivel, por ejemplo, un jefe de área a otro jefe de área. Se observan en trabajos conjuntos, sugerencias, asesorías, etcétera.
- ◆ **VERTICALES DESCENDENTES:** son las que parten de un nivel jerárquico superior a otro inferior, de jefe a subordinado; ejemplo de éstas son: las órdenes, instrucciones, reglas, informes, medidas disciplinarias y avisos, entre otras.
- ◆ **VERTICALES ASCENDENTES:** se originan en los niveles jerárquicos inferiores y se transmiten hacia los de mayor categoría. Subordinados a Jefes. Se expresan por medio de quejas, sugerencias, reportes, consultas, recomendaciones y encuestas.

---

<sup>30</sup> El empresario hábil 1, pág. 38



## **Acción (Comunicación no verbal)**

Las acciones también influyen en la comunicación, tanto del emisor como del receptor y como dicen: “una acción vale más que mil palabras”, la mayoría de las veces gesticulamos sin darnos cuenta de lo que interpretará la otra persona y esto influye para que la comunicación sea fluida y se consiga el objetivo que se pretendía o para que se presenten obstáculos para obtenerlo.

“A menudo se olvidan dos puntos importantes referentes a la acción. Uno es que no actuar es una forma importante de comunicación. Puesto que enviamos mensajes mediante la acción o la falta de acción, en el trabajo nos comunicamos casi en todo momento sin importar nuestras intenciones”.<sup>31</sup>

Al largo tiempo las acciones que se hicieron o dejaron de hacer conforme a lo dicho con anterioridad es más representativo que el mensaje oral o escrito. Cuando existe divergencia entre lo que alguien hace y dice se llama *brecha de credibilidad de la comunicación*.

## **Para Desarrollar al Personal**

Actualmente las empresas deben desarrollar las capacidades de sus empleados y no verlos solamente como artículos al servicio de la compañía; ya que a medida que la empresa se preocupe por sus empleados, ellos también aportarán más de sí hacia la empresa, formando una sola fuerza encaminada a un mismo fin: el obtener el máximo de utilidades con el mínimo de recursos.

La creciente automatización y desarrollo tecnológico implican que las habilidades de los empleados deben actualizarse constantemente, lo que implica un gran esfuerzo para los altos directivos; ya que deben buscar métodos de capacitación continua para el personal, lo eficiente de ellos también influirá en obtener una buena relación con los empleados, ya que

---

<sup>31</sup> El comportamiento humano en el trabajo pág. 93.

este al estar adecuadamente entrenado podrá realizar bien su trabajo. "A su vez esta satisfacción reduce el ausentismo, y la rotación, disminuye las quejas, baja al mínimo los accidentes, y sobre todo, aumenta el interés por el trabajo."<sup>32</sup>

El entrenamiento tiene que hacerse en forma planteada y sistemática, de lo contrario no se podrán obtener los resultados deseados. Los registros de los departamentos pueden ser usados eficientemente como elementos de entrenamiento; entre éstos están los registros de producción, de rotación de mano de obra, desperdicios, costos, quejas, ausentismos, accidentes, etc. Usados correctamente, los altos directivos podrán darse cuenta de las áreas que necesitan entrenamiento, posteriormente al mismo se podrá realizar un seguimiento de los resultados.

### **Habilidad para Entrenar: Sostener Discusiones de Grupo**

Las discusiones de grupo (o juntas con los empleados), sirven para crear una retroalimentación entre los directivos y el personal, de esta manera se puede informar a los empleados los sucesos dentro de la empresa y su entorno, así como el personal puede dar sugerencias e ideas para mejorar el funcionamiento de la compañía.

Método:

- 1.- Planee su discusión por anticipado.
- 2.- Cubra sólo uno o dos puntos clave.
- 3.- Haga que ambas partes participen en la discusión.
- 4.- Trate de llegar a una conclusión definitiva.
- 5.- Mantenga la discusión sobre el tema.

Cuándo usarlo:

- 1.- Al pasar información.
- 2.- Al intercambiar ideas.
- 3.- Al ayudar a cambiar las actitudes de los grupos.
- 4.- Al crear afinidad y orgullo de grupo.
- 5.- Al estimular el trabajo de grupo.

---

<sup>32</sup> Como desarrollar sus habilidades gerenciales, pág. 160

6.- Al solucionar un problema de grupo.<sup>33</sup>

### III.1.1.8 Conducción de Reuniones

El módulo ocho llamado conducción de reuniones se toma como la última parte del Diplomado pues ya que se tiene el dominio del trabajo en equipo y de la comunicación es lógico que cualquier gerente tenga la habilidad para saber conducir una reunión, cuestión muy importante ya que como organización es necesaria una interacción entre todos los integrantes de la misma para que de esta manera exista una retroalimentación que tenga como finalidad el constante mejoramiento de la organización. En este caso, como es sabido, cuando varias personas se reúnen sin un dirigente es muy difícil que exista el orden y que se llegue a un acuerdo; por lo tanto, el gerente tendrá la obligación (cuando se trate de reuniones referentes a su empresa y a su área de trabajo) de dar un sentido y orden a esta reunión para que se llegue a la meta establecida o al menos se llegue a un punto determinado.

Hasta aquí hemos llegado a determinar el papel que juegan los gerentes en una reunión o conferencia, pero ¿cuál es el motivo de la realización de estas?. Como ya se mencionó antes, una reunión se lleva a cabo con el deseo de alcanzar cierto propósito o meta, pero es importante aclarar que muchas veces estos deseos no se alcanzan quizás por que existen muchas diferencias de opinión o debido a que no se llega a generar una buena comunicación entre las partes. Es aquí donde se encuentra la importancia del conductor de las reuniones.

Podemos encontrar distintos tipos de líderes de la conferencia, mismos que mencionaremos a continuación:

1. **La figura del padre.**- es quien piensa que debe mostrarse solícito con todos y pedir a cada uno que exprese lo que siente; le interesa mucho cuidar a sus subordinados, pero en realidad no toma en cuenta sus opiniones.

---

<sup>33</sup> Ibídem, pág. 166

2. **El hombre de las Relaciones Humanas.**- solo hace reuniones porque éstas deben existir, aunque en realidad no sirven para nada.
3. **El manipulador.**- es aquel que organiza reuniones solo para manipular al resto de la agrupación para que apoyen sus ideas.
4. **El autócrata.**- solo toma en cuenta las ideas que vayan acorde con las suyas por lo que no inspira a sus asistentes para que den nuevos puntos de vista.
5. **El líder deseoso de popularidad.**- es el que busca complacer a todos y muchas veces queda atrapado entre dos fuegos.
6. **El líder tolerante.**- en este caso, no busca el acuerdo ni se intenta extraer conclusiones por lo que la reunión no aporta soluciones constructivas a los problemas.

Como podemos observar, ninguno de estos conductores funcionan como tal para lograr hacer de una reunión un éxito. Es por ello que el Diplomado en el Perfeccionamiento de las Estrategias Gerenciales busca formar ejecutivos que tengan un amplio conocimiento y manejo de técnicas que les permitan conducir de manera exitosa cualquier reunión, obteniendo con ello resultados positivos que sirvan al mejoramiento de la organización.

Pues bien, los resultados que se buscan la realizar una reunión son de diferente índole, por lo que tienen distintos propósitos como los que se mencionan enseguida:

- Difundir información
- Solicitar ideas
- Persuadir a un grupo
- Adoptar decisiones colectivas
- Adoctrinar
- Instruir y desarrollar, etc.

Es por ello que podemos encontrar diferentes categorías de reuniones como se enumeran a continuación:

- a) **Conferencia informativa.**- lo único que busca es dar alguna información a sus asistentes. Esta sólo se debe llevar a cabo cuando los beneficios que se obtengan sobre la información ofrecida sean más elevados que a comparación con otros medios, pues una conferencia resulta cara.
- b) **Conferencia de resolución de problemas.**- solo se limita a exponer problemas y reclamar soluciones. En este caso el gerente es quien va a regular el desarrollo de la comunicación pues será quien interroge y apoye para obtener soluciones.
- c) **Conferencia que adopta decisiones.**- el gerente en este caso desecha las relaciones y los papeles jerárquicos permitiendo con ello la discusión franca y abierta. En este caso es importante que todos participen ya que la decisión tomada será aplicada y afectará a todos.
- d) **Conferencia que persigue varios objetivos.**- el ejecutivo en este caso debe tener gran sensibilidad hacia las reacciones ajenas y así decidir el curso de acción más adecuado, pues este tipo de reuniones son más complejas debido a que se tratan varios puntos y muchas veces se pueden llegar a confundir.

Ahora que ya sabemos los tipos de conferencias, será importante conocer la forma y el proceso que debe seguir un dirigente para llevar a cabo una reunión eficiente.

**Primer paso “Definición del problema”:** cualquier actividad nos va llevar a algo y por ellos es importante que nosotros sepamos qué es lo que queremos encontrar o qué es lo que buscamos. Es por ello importante que al realizar cualquier actividad definamos cual es el problema o motivo que nos esta orillando a realizar esa actividad.

En este caso la definición del problema exige cierta actividad de búsqueda e investigación, para así determinar la magnitud del asunto.

**Segundo paso “¿Puede afirmarse que la conferencia es el vehículo apropiado para resolver el problema?”:** como se ha mencionado antes, cualquier reunión es costosa y es por ello muy importante analizar sino existen otros medios más económicos que permitan obtener el mismo resultado o se debe verificar si el problema es tan importante para llevar acabo un desembolso tan fuerte.

**Tercer paso “Elección de los participantes en la conferencia”:** es necesario elegir a las personas que mediante su aporte puedan auxiliar en la resolución del problema o cuestiones; tomándose en cuenta los conocimientos, capacidad de comunicar ideas, capacidad de análisis y síntesis y una actitud positiva hacia el proceso grupal.

**Cuarto paso “Planteamiento de la conferencia”:** este incluirá algunos cálculos del líder acerca del número de reuniones, el tiempo necesario, el posible empleo de técnicas informativas para iniciar la conferencia, la posibilidad de encomendar tareas individuales, etc.

**Quinto paso “Dirección de la conferencia”:** el líder da la forma en como se llevará acabo la reunión; en primer lugar debe explicar las características de la misma como es la duración, la existencia de refrigerio y cómo se va a organizar ésta; después dará las reglas básicas que regirán y se dará una breve introducción acerca de la finalidad de la conferencia. Después se iniciará el debate quizá con formulación de una pregunta y si el tema se desvía es el gerente el que debe buscar la manera de regresar al tema en cuestión.

**Sexto paso “Conclusión de la conferencia”:** si por alguna razón no sé esta llegando a nada y el tiempo de la conferencia se esta terminando, el gerente debe estimar la situación y proceder enérgicamente para alcanzar un acuerdo final y levantar la conferencia.

**Séptimo paso “Resultados ulteriores de la conferencia”:** para no perder credibilidad por parte de los participantes, es importante que se prepare un documento y se distribuya entre todos los participantes en donde se indicaran todas las medidas que se llevarán acabo,

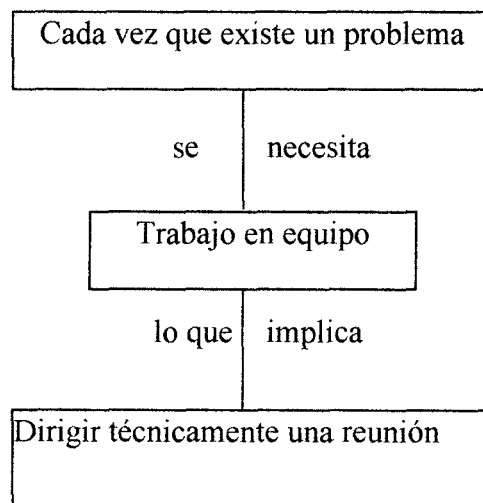
recomendadas en la conferencia. Este documento debe ser concreto, donde se debe señalar si se aceptan o se rechazan las propuestas y el porqué.

Con todo esto podemos concluir lo siguiente:

La creación de una vía de comunicación que ligue a la dirección con sus empleados y a los empleados con la dirección puede considerarse como uno de los problemas fundamentales que hoy han de afrontarse: saber dirigir una reunión y pronunciar una conferencia son cualidades que todo ejecutivo debe poseer por el mero hecho de serlo.

Lo anterior nos lleva a afirmar que la propia necesidad de reunirse encuentra una explicación lógica en la historia, por que nos ha demostrado que en todo momento en el cual hay que “decidir” algo verdaderamente importante no existe nada más efectivo que la “Reunión”.

Gráficamente se puede decir que:



De aquí se derivan las técnicas para conducir las reuniones:

1. Reunir
2. Diriguir
3. Hablar
4. Persuadir

## **Reunir**

El empleo de las técnicas de reunión debe ser cuidadoso, esto significa que no se puede dirigirse a ellos sin tener una amplia visión de la finalidad que se quiere alcanzar. La conducción de reuniones es un problema de entrenamiento controlado que se funda sobre unos principios básicos de psicología de grupos. Una simple conversación no puede dar siempre resultados satisfactorios, para esto se necesita: la existencia de un plan bien claro y definido y la presencia de un guía de reunión que sepa exactamente lo que debe hacer. Además de lo anterior se necesitan otros elementos como son el tiempo, el estudio de las técnicas y la práctica.

## **Dirigir**

Al dirigir una reunión se deben de considerar dos fases:

- **Programación.-** que implica automáticamente organización de la reunión
- **Actuación.-** que incluye la ejecución de la reunión y su propio control.

Toda la vida moderna es una vida especializada. Así es lógico pensar y aceptar el concepto que la dirección de reunión es una actividad profesional como cualquier otra.

Es evidente que con tanta gama de personalidad que existen puedan encontrarse a veces guías o ejecutivos “natos” de reuniones, pero en general es mucho mas común “formarlos entrenarles” a los ejecutivos de reuniones.

Se considera que entre las mas destacadas e importantes características personales de un ejecutivo de reunión son las siguientes:

- \* **Capacidad de pensar y actuar rápidamente**
- \* **Capacidad de entenderse con los otros**
- \* **Capacidad de respetar las opiniones ajenas**
- \* **Capacidad de no querer persuadir**
- \* **Libertad de los prejuicios**



## **Hablar**

En relación a este punto, nos limitaremos a indicar que las ocasiones para un conferencista pueden ser muchas y para cada una de ellas hay que tener en cuenta distintos factores como pueden ser:

- ◆ El número de los participantes
- ◆ Manera de expresarse de los participantes
- ◆ Objetivo de la discusión
- ◆ Tipo de director de reunión
- ◆ Tiempo disponible de reunión
- ◆ ambiente donde se desarrolla la reunión

El principio fundamental que debe inspirar toda conferencia se resume en estas palabras: “Una conferencia debe tener un fin y una forma muy definidas”.

Se debe usar un lenguaje apropiado para ganar la simpatía y la aprobación de los oyentes, significa que nuestro lenguaje ha de ser necesariamente sincero y sencillo.

Se deben de evitar las expresiones convencionales, sobran las expresiones vagas que no definen bien la forma o el contenido. Así también las repeticiones no significan nada. Se deben evitar también las expresiones que revelen una mal disimulada astucia profesional.

## **Persuadir**

Donde la persuasión no tiene sitio es en la reunión dirigida, porque allí en trabajo consiste en analizar, pensar creativamente, sacar conclusiones y tomar decisiones.

Para entender mejor la ayuda que puede derivar a toda clase de comunicación por el empleo de técnicas persuasivas, convendrá aclarar que mientras:

La propaganda es un fenómeno de masa dirigido a influenciar grandes porciones de población en una situación muy extendida.

La argumentación es un método de influenciar a la gente por medio de hechos y de lógica.

La persuasión es un ensayo consiente de modificar pensamiento y acción, manipulando las motivaciones humanas hacia fines establecidos.

Naturalmente el persuasor para alcanzar sus fines puede emplear bien sea la propaganda como la argumentación a las dos al mismo tiempo.

Definida como un medio de influencia la conducta por medio de llamamientos dirigidos primariamente a las emociones, la persuasión constituye en la comunicación verbal un instrumento sencillamente formidable que no podemos desconocer.

A final de cuentas el proceso de persuasión busca:

- 1) Ganar y mantener la atención
- 2) Provocar deseos útiles al objetivo del persuasor
- 3) Producir la específica contestación deseada
- 4) Demostración de como estos deseos pueden ser satisfechos aceptando la proposición del persuasor

Con este módulo terminamos lo que es el capítulo de Habilidades Gerenciales mismas que son motivo de aplicación en el programa de estudios del Diplomado en el Perfeccionamiento de las Estrategias Gerenciales” cuya finalidad es formar personas de la alta gerencia cuya capacidad representen una base y fuerza para llevar al éxito a cualquier organización a la que ingresen. Por ello es importante mencionar que las diferencias entre el perfil de un ejecutivo de una empresa privada con las de uno que pertenezca a un organismo público son muy remotas y eso se demuestra con el análisis que se realiza a continuación donde se hace una comparación entre dos investigaciones; una basada en empresas privadas y la otra en públicas y que nos indican que aquella barrera entre estos dos tipos de organizaciones esta desapareciendo.

Pero a pesar de esto; el motivo de esta tesina se enfoca a investigar la eficacia del programa del Diplomado antes mencionado el cual es enfocado a las empresas públicas por lo que nos es necesario conocer el ámbito que rodea este sector y debido a esto en el siguiente capítulo se mostrará l un poco de historia y características de como se fue formando el organismo público.

## III.2 EMPRESAS PÚBLICAS CONTRA PRIVADAS

Para finalizar este capítulo haremos una comparación entre el perfil de las Competencias Prioritarias para Administradores Públicos, según el análisis realizado por Quebec en una de las sucursales del INAP, aplicando cuestionarios a aproximadamente 1450 ejecutivos de alto nivel en todo el mundo, contra las encuestas de 150 preguntas (en seis idiomas), aplicadas a 1508 ejecutivos de alto nivel en veinte países de las siguientes regiones: Estados Unidos, Europa Occidental, Japón y América Latina. Cabe mencionar que el análisis de la empresa Korn/Ferry International se enfoca en las empresas privadas, pero esto no impide poder hacer una correlación la cual nos indique aquellas características que debe cubrir cualquier líder (sin importar el ramo en el que se encuentre) en la actualidad.

De esta manera sabremos si el programa del Diplomado en el Perfeccionamiento de las Estrategias Gerenciales esta cubriendo todas las expectativas o se debe modificar para proporcionar a los ejecutivos una buena preparación y puedan desempeñar mejor su papel. Antes de comenzar, hablaremos un poco del medio ambiente en el cual se desenvuelve todo el sector empresarial.

A la llegada del siglo XX la economía se ha vuelto global, por lo tanto, se están disolviendo todas las barreras que impedían el libre tránsito de mercancías por los diversos mercados internacionales, debido a esto llegan nuevas oportunidades y mayores responsabilidades pues un líder en toda extensión de la palabra debe tener la capacidad de poder participar en cualquier empresa sea nacional o internacional, pública o privada, e incluso debe ser flexible a los posibles cambios que lleva consigo la transformación de la economía y debe aprender a adelantarse a los hechos más que buscar una solución, debe ser previsor y no solucionador. Esto se debe dar principalmente en los países subdesarrollados pues son éstos los que tienen mayor desventaja por su dependencia económica y tecnológica por lo que sólo nos queda mejorar la calidad del personal.

Antes de pasar a las respuestas y su comparación es importante ver los términos en que se llevaron a cabo las encuestas.

En primer lugar se hicieron cuestionarios con 150 preguntas en varios idiomas aplicándose

de la siguiente manera:

**Karn/Ferry**

PORCENTAJE DE RESPUESTAS POR PUESTO		
PUESTO	#	%
DIRECTOR GENERAL	869	58
EJECUTIVO DE 2do NIVEL	395	26
OTROS	244	16
TOTAL	1508	100

**Quebec**

PORCENTAJE DE RESPUESTAS POR PUESTO		
PUESTO	#	%
DIRECTOR GENERAL	932	64
EJECUTIVO DE 2do NIVEL	314	22
OTROS	204	14
TOTAL	1450	100

**Karn/Ferry**

% DE RESPUESTAS POR SECTOR	
SERVICIOS FINANCIEROS	19%
PRODUCTOS INDUSTRIALES	21%
PRODUCTOS DE CONSUMO	22%
OTROS SERVICIOS	38%

**Quebec**

% DE RESPUESTAS POR SECTOR	
SERVICIOS FINANCIEROS	68%
OTROS SERVICIOS	32%

**Karn/Ferry**

PORCENTAJE DE RESPUESTAS POR TAMAÑO DE EMPRESA	
Nº DE EMPLEADOS	%
MAS DE 15,000	29
5,000 – 15,000	20
1,000 – 5,000	25
MENOS DE 1,000	26
TOTAL	100

**Quebec**

PORCENTAJE DE RESPUESTAS POR TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN	
PUESTO	%
MAS DE 15,000	24
5,000 – 15,000	32
1,000 – 5,000	27
MENOS DE 1,000	17
TOTAL	100

**Karn/Ferry**

**Quebec**

DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LAS COMPAÑIAS ENCUESTADAS	
JAPON	3%
AMERICA LATINA	8%
OTROS	15%
EUROPA OCCIDENTAL	30%
ESTADOS UNIDOS	44%

DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LAS COMPAÑIAS ENCUESTADAS	
NO HAY ESTA INFORMACION	

Después de estos datos, pasaremos a los resultados que arrojaron estas encuestas y con ello concluiremos con lo que se presume “debe ser el perfil de un líder en la actualidad”

<u>KORN/FERRY INTERNATIONAL</u>	<u>QUEBEC</u>
Los directores generales deben ser líderes, inspirar a los administradores e implementar las visiones optimistas en la empresa.	Deben saber hacer competencias interpersonales a través del liderazgo negociador.
El nivel de ética del director general es indispensable.	Deben saber ser éticos.
Creativo, entusiasta, inteligente, mente abierta, que inspire y que anime.	Una de las características con las que debe contar un administrador es la habilidad para motivar, movilizar y administrar personas, y debe contar con imaginación y ser innovador.
El director general personaliza la clara misión de la organización.	Debe ser capaz de leer su entorno y ubicar en una visión estratégica.
El director del siglo XX debe ser un excelente comunicador.	Entre sus competidores interpersonales, debe saber hacer o lograr una buena comunicación.
Deben tener una buena preparación académica.	Debe tener una buena preparación académica.
Debe saber desarrollar habilidades bajo presión.	Debe tener la capacidad de adaptarse a la diversidad.

Debe diseñar e implementar las estrategias corporativas de las que depende el éxito de la empresa.	Capaz de determinar necesidades y adaptar los servicios, aquí se centra en resultados y no solo en procesos; además debe asegurarse de que los procesos de producción sean los más económicos posible.
Tendrá que tomar decisiones estratégicas acerca del camino tecnológico a seguir	Debe ser capaz de tomar decisiones
Debe entender e interpretar claramente el medio ambiente cambiante de los negocios.	Debe tener el conocimiento del entorno nacional e internacional.
Tendrá que pelear batallas antes de que ocurran.	Debe tener capacidad de previsión.
Con un medio ambiente tan cambiante, el director general debe tener una flexibilidad mental especial.	Con un medio ambiente tan cambiante, el director general debe tener una flexibilidad mental especial.
Las empresas exitosas deberán adaptar sus culturas corporativas a la realidad de la integración económica internacional.	Debe haber una cultura general.
Los líderes del futuro deben ser buenos jugadores de equipo.	Debe tener la habilidad de conducir grupos de trabajo.
El director general será obligado a considerar más información para tomar decisiones más rápido.	Debe tener conocimiento de técnicas de gestión y la capacidad de utilizar herramientas de gestión.
Se debe identificar y preparar a los ejecutivos del mañana.	Debe preocuparse por su desarrollo y el de sus colaboradores, así que debe ser capaz de coordinar esfuerzos.

Como hemos observado, el papel que desempeña un gerente es muy similar ya sea en una empresa privada o una pública. Lo importante es que cada uno de ellos visualice los cambios que están ocurriendo no sólo en este país, sino en todo el mundo pues la globalización no sólo afecta a México, se están abriendo las barreras del mercado y con ello se da la llegada de nuevas organizaciones, con estructuras y cultura diferentes por lo que nuestros representantes gerenciales deben estar al día, y esto se logra a través de cursos de capacitación y diplomados como el de “Perfeccionamiento de las Estrategias Gerenciales”, el cual tiene como objetivo principal el de proporcionar los conocimientos necesarios para

que cualquier gerente pueda desarrollarse en su ámbito y pueda competir con cualquier gente del extranjero.

Pero esto sólo se puede lograr aplicando un programa basado en los requerimientos que se están forjando día con día para que de esta manera sin importar que sean empresas públicas o privadas, puedan desempeñar cualquier misión. Por ello se nos hizo muy importante fijar una serie de similitudes entre lo que debe cubrir el perfil del empresario de una organización privada con una pública y por ello nos basamos en estas dos investigaciones (las de Korn/Ferry International y la de Quebec), y con ello descubrimos que los puntos clave se encuentran en lo que sería la creatividad, la innovación, la percepción de su entorno, su facilidad para planear estratégicamente, su flexibilidad ante los cambios, su disponibilidad hacia el aprendizaje y hacia la integración de equipos, su confianza hacia sí mismo y sus subordinados, su desenvolvimiento para poder entablar negocios y su ética para tratar las problemáticas que surgen en su organización tanto a nivel personal como laboral. Todo esto es lo que se descubrió en estas investigaciones, las diferencias son muy escasas es más sólo se podría mencionar que se trata de la información que se maneja en cada tipo de organización pero de ahí en fuera podríamos decir que existe una posible generalidad en las tareas gerenciales de una empresa privada y una pública mismas que como podemos observar se retoman en el programa de estudios del diplomado impartido por el INAP llamado “El Perfeccionamiento de las Estrategias Gerenciales” que se enfoca en todas esas bases para crear ocho módulos que proporcionen una oportunidad de mejoramiento a todos aquellos gerentes que acudan al mismo y por supuesto, que lo apliquen en sus lugares de trabajo.

## **CAPITULO IV**

### **IV.1 LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Considerando que el Diplomado para el cual se esta llevando acabo la Evaluación, ha sido diseñado e impartido por el Instituto Nacional de Administración Pública, es necesario saber que es la Administración Pública y tener en cuenta algunas características y un poco de historia acerca de este organismo publico para poder mencionar en si el contenido del Diplomado.

#### **IV.1.1 Antecedentes**

El proceso de la Administración Pública está integrado por el conjunto de acciones necesarias para llevar acabo el propósito o voluntad de un Gobierno. Es pues, la parte “activa”, siempre en movimiento del gobierno, cuya función es la aplicación del derecho elaborado por los órganos legislativos (u otros agentes investidos de autoridad) e interpretado por los tribunales, mediante los correspondientes procesos de organización y dirección.

Histórica y tradicionalmente, la Administración Pública se ha interesado por un problema: como aplicar o cumplir el derecho en forma fiel, honrada, económica y eficaz. En los últimos tiempos, la Administración Pública ha centrado también sus intereses en los procesos mediante las cuales la Administración Pública participa en la creación e interpretación de la ley y en la forma en que dichas creaciones e interpretaciones sean llevadas de manera correcta, prudente y favorable al interés público.

En cuanto a proceso, la Administración Pública es tan antigua como el gobierno. Tan pronto como se produce la evolución y la diferenciación institucionales suficientes como



para que se pueda hablar de gobierno en una sociedad, nos hallamos en presencia de acciones mediante las que se elabora la ley (como expresión normativa de la distribución de bienes llevada a cabo por el gobierno) y de acciones mediante las que se intenta con mayor o menor éxito, aplicar dicha ley.

Pero la “racionalización” de la Administración Pública, solo se desarrolla plenamente después del advenimiento del Estado Moderno y la economía capitalista ( es decir, que solo entonces aparece, en cierto sentido, la Administración Pública).

No es posible pues ignorar la significación e importancia de las épocas anteriores que ayudan a obtener una más clara perspectiva histórica. Lo indiscutible es, sin embargo, que la Administración Pública adquiere un desarrollo sin precedentes desde el último tercio del siglo XIX. Y puede afirmarse, sin temor a equivocarse, que la Administración Pública es principalmente, un producto de nuestro siglo.

#### **IV.1.2 Concepto de Administración Pública**

Una vez situados los antecedentes e identificados algunos de los principales acontecimientos que favorecieron el desarrollo de la Administración Pública, habrá que establecer el concepto de esta, tanto en un sentido amplio como en un sentido restringido.

En un sentido amplio el proceso de Administración Pública está integrado por el conjunto de acciones necesarias para llevar a cabo el propósito o voluntad de un gobierno.

Un modo de definir la función de la administración es enunciar el objetivo que se espera alcanzar con la acción administrativa. O bien coordinar la actividad para alcanzar algún objetivo común; o simplemente, hacer posible, la cooperación para conseguir una meta colectiva.

Al introducir el término “función” de la administración, es preciso aceptar, cuando menos, las siguientes tres situaciones, que se presentan ante el estudioso de la disciplina:

- 1) La Administración Pública es básicamente, la rama ejecutiva del gobierno legalmente constituida.
- 2) La “función” de la Administración Pública es el conjunto de actividades o acciones mediante las cuales se concretan las decisiones del gobierno.
- 3) La Administración Pública es la teoría, o el conjunto de conocimientos, métodos y procedimientos científicos que ayudan a estudiar y predecir los hechos o fenómenos que suceden en el gobierno de un país.

El gobierno o Administración Pública, se encuentra definido en los términos de la Constitución Política de cualquier Estado o país. En nuestro caso, el 4 de octubre de 1824 se promulgó la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en la que se adoptó, como forma de gobierno, la de una República representativa, popular y federal. Dividió el Supremo Poder de la Federación, para su ejercicio, en Legislativo, Ejecutivo y Judicial. El poder Legislativo se dividió en dos cámaras; la de diputados y la de Senadores (Congreso de la Unión). Todo ello fue ratificado en la Constitución vigente de 1917. Este gobierno se establece a tres niveles; Federal, Estatal y Municipal.

La Administración Pública es la disciplina científica que establece las relaciones de “causa-efecto” en el estudio de un gobierno, con el propósito fundamental de formular hipótesis para probarlas con la realidad y así estar en condiciones de predecir su comportamiento en lo social, económico, político y cultural”.

Dwight Waldo dice que la Administración Pública (como función) es la “organización y dirección de hombres y materiales para lograr los fines del gobierno... es el arte y la ciencia de la dirección aplicada a los asuntos del estado”.

En su discusión acerca de estas dos definiciones, Waldo habla de la “naturaleza de la dirección” y dice que la primera, es decir la organización, es la anatomía y la segunda la

fisiología. La organización es la estructura, mientras que la dirección es el funcionamiento. Una es “estática” y la otra es “dinámica”.

Por otra parte, Waldo afirma que la Administración Pública es también una parte del complejo cultural que actúa sobre este mismo, y a la vez, este actúa sobre ella de una manera determinante...”Un sistema de acción cooperativo racional inaugura y controla una gran transformación. La administración puede ser considerada como el mayor invento y artificio por el que los hombres civilizados agrupados en sociedades complejas tratan de controlar su cultura, por lo que intentan alcanzar simultáneamente los fines de estabilidad y los fines de transformación”.

Para ampliar la visión del problema es muy útil la definición de administración que ofrece Lawrence A. Appleby.

“Administrar consiste en guiar recursos humanos y físicos hacia unidades dinámicas de la organización para lograr sus objetivos, a satisfacción de aquellos a quienes se sirve, y con alto grado de moral y sentido de logro de parte de quienes prestan el servicio”.

La organización, entonces, debe ser lo suficientemente flexible y adaptable a las diferentes circunstancias en las distintas situaciones que se presentan.

Señala, además que la organización establecida para lograr los objetivos debe satisfacer a aquellos a quienes se sirve, lo cual significa que en el caso de la Administración Pública dentro del contexto liberal-democrático, se debe satisfacer al pueblo.

Previo conocimiento de la administración pública presentamos el contenido del Diplomado impartido por el INAP el cual fue materia para el desarrollo de nuestro trabajo.

## **IV. 2 PROGRAMA**

### **DIPLOMADO EN EL PERFECCIONAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES**

#### **PRESENTACION:**

Las recientes experiencias en el mundo, caracterizadas por una gran dinámica de cambios en todo tipo de organizaciones, nos conducen a la necesidad inaplazable de centrar la atención en los mecanismos que tiendan a buscar la productividad y calidad en nuestras instituciones.

Considerando el apremio que las organizaciones tienen por disponer de los directivos idóneos, que conduzcan a optimizar el esfuerzo humano hacia la consecución de los objetivos institucionales, el Instituto Nacional de Administración Pública, A.C., ha organizado el DIPLOMADO EN EL PERFECCIONAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES, en el cual, a través de los diferentes módulos que lo componen, se propondrán estrategias que faciliten la identificación de las fortalezas y debilidades de los directivos y sus organizaciones, para lograr su perfeccionamiento continuo.

#### **OBJETIVO:**

Dotar a los participantes de los elementos fundamentales que integran la función directiva, a fin de mejorar la calidad y el desempeño de su labor. Asimismo se pretende perfeccionar su tarea de planeación, conducción y coordinación del personal a cargo.

#### **METODOLOGIA:**

La metodología se desarrollará a partir de exposiciones magistrales, estudio y discusión de casos, requiriendo en éstos la participación activa de los asistentes y la aplicación de los conocimientos adquiridos durante el Diplomado a situaciones concretas de su ámbito laboral.

## **CONTENIDO TEMATICO:**

### **Sesión Introductoria (6 horas)**

1. Integración Grupal.
2. Marco Contextual de las Habilidades Directivas.

### **Módulo 1 (30 horas)**

#### **Liderazgo para el Cambio y Productividad**

- 1.1 El directivo y las características que debe desarrollar.
- 1.2 El directivo, la calidad y la productividad en los grupos de trabajo.
- 1.3 Diagnóstico de las Habilidades de dirección actual.
- 1.4 El medio organizacional y las habilidades para el cambio.

### **Módulo 2 (33 horas)**

#### **Manejo de la Planeación Estratégica**

- 2.1 Sistema de Planeación Estratégica.
- 2.2 Definición de la misión de la organización.
- 2.3 Definición de los objetivos estratégicos de la organización.
- 2.4 Detección de oportunidades y amenazas.
- 2.5 Detección de fortalezas y debilidades.
- 2.6 Aplicación de las herramientas de posicionamiento estratégico.
- 2.7 Diseño de estrategias operativas.
- 2.8 Diseño del plan estratégico y proyectos operativos.
- 2.9 Entrega de expediente estratégico.

### **Módulo 3 (21 horas)**

#### **Control de Gestión**

- 3.1 Introducción.
- 3.2 Administración, gestión y control.
- 3.3 El sistema de Control de Gestión.
- 3.4 Incorporación del sistema y sus condiciones.

## **Módulo 4 (24 horas)**

### **Estrategias de Negociación**

- 4.1 Justificación del perfil concertador en el funcionario.
- 4.2 Propuestas de las diferentes escuelas para desarrollar la habilidad negociadora.
- 4.3 Negociación colectiva.
- 4.4 Planteamientos para la preparación de concertaciones desde el interés del sector público.
- 4.5 Instrumentación de acuerdos.
- 4.6 Evaluación y mantenimiento del acuerdo.

## **Módulo 5 (21 horas)**

### **Integración de Equipos de Trabajo**

- 5.1 La naturaleza de los grupos y equipos de trabajo.
- 5.2 Conducta individual y de grupo.
- 5.3 Dinámica grupal.
- 5.4 Colaboración y competencia en el contexto de productividad.
- 5.5 La dirección de equipos de trabajo.

## **Módulo 6 (21 horas)**

### **Análisis de Problemas y Toma de Decisiones**

- 6.1 Niveles jerárquicos y toma de decisiones.
- 6.2 Exploración del problema.
- 6.3 Planteamiento del problema.
- 6.4 Conducción de la participación.
- 6.5 Solución del problema.
- 6.6 Evaluación de la alternativa seleccionada.

## **Módulo 7 (21 horas)**

### **Comunicación Efectiva**

- 7.1 Modelos de comunicación.

7.2 Técnicas de disertación (oral y escrita).

7.3 Superación de limitaciones, problemas y escollos más frecuentes en la comunicación.

7.4 Elaboración del discurso y líneas argumentales.

7.5 Apoyos para la presentación de informes.

## **Módulo 8 (27 horas)**

### **Conducción de Reuniones: Instrumento de Gestión Administrativa y Productividad**

8.1 Tipología de las reuniones y su impacto en los nuevos escenarios de comunicación organizacional.

8.2 Análisis teórico-práctico de las reuniones en función del resultado de investigaciones.

8.3 Praxiología aplicada a la planeación y organización de reuniones.

8.4 Administración del tiempo (cronosofía)

8.5 Bases para la dirección de reuniones productivas asociadas a la gestión administrativa.

8.6 Fundamentos para la integración de sistemas de diagnóstico, evaluación y seguimiento.

### **PROFESORADO:**

El cuerpo docente del Diplomado está integrado por especialistas de reconocida capacidad académica, con estudios de posgrado en prestigias instituciones, tanto de México como del extranjero.

### **PARTICIPANTES:**

El Diplomado está dirigido a funcionarios de los sectores público, privado y social, con cargos de mando medios, gerencia media o superiores que necesiten contar con información actualizada, que permita perfeccionar el desarrollo integral de sus funciones directivas.

### **DURACION Y HORARIO:**

El Diplomado en el Perfeccionamiento de las Estrategias Gerenciales tiene una duración de 6 meses, con una carga académica de 204 horas.

Las sesiones se realizarán los días martes, jueves y viernes de 7:00 a 10:00 hrs.

### **SEDE Y FECHA:**

El Diplomado se llevará a cabo en las instalaciones del INAP del 22 de septiembre de 1998 al 8 de abril de 1999.

#### **RECONOCIMIENTO:**

Los participantes que reúnan como mínimo el 80 % de asistencias y que cumplan satisfactoriamente con los requisitos académicos del diplomado, tendrán derecho al diploma correspondiente.

#### **REQUISITOS DE ADMISION:**

- ☆ Entregar cédula de inscripción.
- ☆ Presentar copia de título profesional o carta de pasante.
- ☆ Carta de apoyo de la institución postulante.
- ☆ Entregar curriculum vitae.
- ☆ Tres fotografías tamaño infantil.
- ☆ Pago de la cuota de inscripción.
- ☆ Presentar entrevista de admisión.

#### **FECHA LIMITE DE INSCRIPCION:**

La fecha límite para la inscripción de participantes es el día 18 de septiembre de 1998.

#### **ENTREVISTA DE ADMISION:**

La fecha de la entrevista de admisión será a elegir el día 17 o 18 de septiembre a las 16:00 hrs. previa solicitud.

#### **CUOTA DE INSCRIPCION:**

La cuota de inscripción por participante es de \$9,200.00 IVA incluido. Dicho costo incluye material didáctico, apoyo bibliográfico, servicio de cafetería y diploma de participación.



MODULO	NOMBRE	OBJETIVO
I	LIDERAZGO PARA EL CAMBIO.	Proporcionar a los participantes información completa y actualizada que les permita comprender la dinámica organizacional actual y la necesidad de desarrollar habilidades y éxitos de dirección congruentes con la realidad nacional, para propiciar productividad y calidad, mediante grupos de trabajo.
II	PLANEACION ESTRATEGICA.	Comprender y aplicar la metodología de la planeación estratégica, para el desarrollo de la capacidad creativa y habilidades directivas de los participantes, capitalizando sus experiencias y conocimientos en la administración de organizaciones públicas, privadas y sociales.
III	ESTRATEGIAS DE NEGOCIACION.	Proporcionar a los altos directivos, consejos de expertos, para el mejoramiento de las habilidades de persuasión, así como los elementos necesarios para el manejo de las herramientas de gestión pública fundamental en la tecnología y los principios de concertación moderna. Así mismo, vivenciar negociaciones individuales y colectivas para diagnosticar perfiles y potencialidades que los participantes poseen para el convencimiento.
IV	CONTROL DE GESTION.	Proporcionar a los participantes las bases para el diseño y establecimiento de sistemas de seguimiento y control, así como líneas de orientación general para evaluar los procesos y modalidades de actuación en relación a objetivos y decisiones, además de presentar formas y pautas para la solución de problemas administrativos.
V	INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO.	Proporcionar a los participantes los elementos teóricos y prácticos necesarios, que les permitan comprender la importancia y aprovechar los beneficios que proporciona, tanto en lo individual como en lo institucional, desarrollar el trabajo en equipo para el óptimo cumplimiento de las tareas sustantivas y los objetivos de sus instituciones.
VI	ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.	Los participantes analizarán los métodos y técnicas que les permitan mejorar y desarrollar habilidades en el planteamiento, análisis y solución de problemas concretos.
VII	COMUNICACIÓN EFECTIVA.	Proporcionar a los participantes las referencias, técnicas e instrumentos necesarios para integrar los aspectos de comunicación efectiva que requiere su organización.
VIII	CONDUCCION DE REUNIONES: INSTRUMENTOS DE GESTION ADMINISTRATIVA Y PRODUCCION.	Los participantes aplicarán técnicas deliberadamente, localizando opciones para apoyar la gestión administrativa y la productiva a partir del desarrollo de aptitudes y actitudes inherentes a la planeación, organización, conducción y evaluación de reuniones, en función del perfeccionamiento de capacidades directivas inserta en la teoría y práctica de la comunicación organizacional. Fundamentarán y operarán mecanismos de supervisión y de control para superar los riesgos derivados de la realización de reuniones improductivas a efecto de integrar sistemas de seguimiento que contribuyan a la eficacia.

## CAPITULO V

### METODOLOGÍA

Podríamos preguntarnos ¿qué es el método científico de investigación? Y nuestra respuesta sería “un tipo de investigación sistemático controlado, empírico y crítico”<sup>1</sup>. El control y lo sistemático surge directamente del método científico al referirnos a que debe hacerse investigación sobre hechos reales y debe ser crítica porque la investigación casi siempre juzga o cuestiona al objeto de investigación. Pues bien, el propósito de la misma fue encontrar una relación entre la autoevaluación y los conocimientos adquiridos. Para esto se tomaron datos de tres grupos de directivos de nivel medio, en su mayoría de organizaciones públicas, quienes participaron en el DIPLOMADO EN EL PERFECCIONAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES de las generaciones 1997-1998, 1998-1999 y del IMSS, este diplomado fue impartido por el INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (INAP).

El tipo de investigación depende del objetivo de la misma investigación, del sitio donde se llevara acabo dicha investigación y el nivel de control de los datos a investigar.

Las investigaciones pueden ser de distintos tipos:<sup>2</sup>

- **Exploratorio:** se efectúan normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos.
- **Descriptivos:** buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

---

<sup>1</sup> Kelinger F.N., Investigación del Comportamiento: técnicas y metodología, pág. 11

<sup>2</sup> Hernández Sampieri Roberto, Metodología de la investigación, pág. 58 a 66

- **Correlacionales:** este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables. La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas.

Este tipo de investigación es la que se llevara a cabo por medio de la **correlación de Pearson**, con la información obtenida de las calificaciones otorgadas a cada participante, además de los cuestionarios aplicados a los ejecutivos y empleados, después de haber tomado el diplomado, más adelante se explicara en que consiste esta correlación.

- **Explicativos:** van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar porque ocurre un fenómeno y en que condiciones se da este, o por qué dos o más variables están relacionadas.

Una vez definido el tipo de investigación que se va a realizar es necesario mencionar el planteamiento del problema y los objetivos que se pretenden alcanzar.

## **V. 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Como podemos observar, el motivo que nos llevo a realizar la presente investigación, es el de conocer en la practica las habilidades que se adquirieron teóricamente, todo esto corroborado con los cuestionarios aplicados a nuestra población objeto de estudio, integrada por los ejecutivos (y sus subordinados) que tomaron el DIPLOMADO EN EL PERFECCIONAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES, que es impartido en el INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PUBLICA (INAP).

Intentando además con ello, conocer cuáles son los indicadores más adecuados para medir la utilidad que tiene el DIPLOMADO en los ejecutivos.

Tratando de eliminar los grados de influencia de la subjetividad que los participantes puedan tener al llevar a cabo la evaluación.

## **V. 2 OBJETIVOS DE INVESTIGACION**

1. - Analizar si el programa establecido y los materiales utilizados son los adecuados para que este curso sea de utilidad para aquellos ejecutivos que lo tomen.
2. - Evaluar si los ejecutivos aplican los conocimientos obtenidos en el curso en sus lugares de trabajo.
3. - Analizar si los subordinados observan cambios favorables en el desempeño de las actividades laborales de sus superiores.
4. - Evaluar la percepción de los participantes con respecto de los profesores que impartieron el curso.

Una vez definida que tipo de investigación es la que vamos a llevar acabo, y el establecimiento de los objetivos, el siguiente paso consiste en establecer guías precisas de la investigación estas guías son la hipótesis.

### V. 3 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

En una investigación podemos tener una, dos o varias hipótesis.

“Las hipótesis indican lo que estamos buscando o tratando de probar y pueden definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigado formuladas a manera de proposiciones. Las hipótesis pueden ser más o menos generales o precisas, e involucrar dos o más variables, pero en cualquier caso son sólo proposiciones sujetas a comprobación empírica, a verificación en la realidad”.<sup>3</sup>

A partir de esto es necesario definir que es una variable: “es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse. La variable se aplica a un grupo de personas u objetos, los cuales pueden adquirir diversos valores respecto a la variable”.<sup>4</sup>

Siguiendo al mismo autor (Hernández Sampieri Roberto), nos menciona que para que una hipótesis sea digna de tomarse en cuenta para la investigación, debe reunir ciertos requisitos:

1. *Las hipótesis deben referirse a una situación social real.*
2. *Los términos (variables) de la hipótesis deben ser comprensibles, precisos y lo más concretos posibles.*
3. *La relación entre variables propuesta por una hipótesis debe ser clara y verosímil (lógica).*
4. *Los términos de la hipótesis y la relación planteada entre ellos, deben ser observables y medibles, o sea tener referentes en la realidad.*
5. *Las hipótesis deben estar relacionadas con técnicas disponibles para probarlas.*

Otro tipo de hipótesis son las **Hipótesis Nulas (Ho)** que son en cierto modo, el reverso de las hipótesis de investigación. También constituyen proposiciones acerca de la relación

---

<sup>3</sup> Hernández Sampieri Roberto, Metodología de la Investigación, pág. 74 y 75

<sup>4</sup> *Ibidem*, pág. 75

entre variables; sólo que sirven para refutar o negar lo que afirma la hipótesis de investigación.

**Hipótesis Alternativas ( $H_a$ )** son posibilidades “alternas” ante las hipótesis de investigación y nula ofrecen otra descripción o explicación distintas a la que proporcionan estos tipos de hipótesis.

Dadas estas definiciones nuestra **Hipótesis de Investigación** es la siguiente:

**“El Diplomado en el PERFECCIONAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES influirá y modificará las habilidades de los ejecutivos que lo cursaron; de manera que después de haber tomado el diplomado éstas mejoraran, lo cual se verá reflejado en la forma como ejecutan su trabajo en sus centros de responsabilidad”.**

### **V. 3. 1 HIPÓTESIS SUBORDINADAS**

$H_{A1}$ : El SEXO de los Asistentes al DIPLOMADO NO afectará las calificaciones que se hayan obtenido.

$H_{01}$ : El SEXO de los Asistentes al DIPLOMADO afectará las calificaciones que se hayan obtenido.

$H_{A1}$ : El PUESTO de los Asistentes al DIPLOMADO NO influye para obtener sus calificaciones.

$H_{01}$ : El PUESTO de los Asistentes al DIPLOMADO influye para obtener sus calificaciones.

$H_{A1}$ : El GRADO ACADÉMICO de los Asistentes al DIPLOMADO NO determina la obtención de sus calificaciones.

$H_{01}$ : El GRADO ACADÉMICO de los Asistentes al DIPLOMADO determina la obtención de sus calificaciones.

## V. 4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Ahora que ya tenemos definido el tipo de investigación a realizar y establecidas las hipótesis, es necesario seleccionar o desarrollar el diseño de la investigación.

“El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación”. El diseño señala lo que debe hacerse para alcanzar los objetivos de estudio, contestar las interrogantes planteadas y analizar la certeza de las hipótesis formuladas.

Existen básicamente dos tipos de diseños: los experimentales y los no experimentales.

- a) **Los experimentales:** es “un estudio de investigación en el que se manipulan deliberadamente una o más variables independientes (supuestas causas) para analizar las consecuencias que la manipulación tiene sobre una o más variables dependientes (supuestos efectos), dentro de una situación de control para el investigador”.<sup>5</sup>
- b) **Los no experimentales:** estos se realizan sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que se hace es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

“La investigación no experimental o ex post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos a las condiciones”.<sup>6</sup>

Mencionaremos la clasificación que nos da Hernández Sampieri de los diseños **no experimentales**, dado que nuestra investigación entra en este diseño, y esta es:

**1.- Diseño transeccional:** son aquellos que tienen por propósito describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, los datos para estos estudios son recolectados en un tiempo único, en un solo momento.

---

<sup>5</sup> Hernández Sampieri Roberto, Metodología de la Investigación, pág. 107

Estos a su vez pueden dividirse en dos: descriptivos y correlacionales/causales

**1.1 Diseños transeccionales descriptivos:** tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables.

**1.2 Diseños transeccionales correlacionales:** describen relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlaciones o relaciones causales. En estos diseños lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado.

**2.- Diseño longitudinal:** recolectan datos a través del tiempo en puntos o periodos especificados, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias. Estos diseños se dividen en tres tipos:

**2.1 Diseños longitudinales de tendencia.**

**2.2 Diseños longitudinales de evolución de grupo.**

**2.3 Diseños longitudinales panel.**

Dadas estas definiciones podemos decir que nuestra investigación cae dentro del **diseño no experimental de forma transeccional – correlacional**, dado que la información que se obtuvo de los cuestionarios, fue una vez concluido el Diplomado así como las calificaciones obtenidas de cada participante.

---

<sup>6</sup> Ibidem, pág. 184



## V. 5 UNIVERSO POBLACIONAL

Para definir una población comenzamos por establecer a los sujetos de estudio. Quienes van a ser medidos depende de precisar claramente el problema a investigar y los objetivos del estudio.

Cuando se ha definido la unidad de análisis, la siguiente tarea es delimitar la población sujeto de estudio y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. La población se puede definir como el conjunto de todos los casos que concuerdan con todas las especificaciones. Un estudio no será mejor por tener una población más grande; la calidad de un trabajo será mejor en relación directa con la claridad en que se delimite su población con base en los objetivos de su investigación.

*Para esta investigación se tiene una población de 56 elementos, estos forman la totalidad de las generaciones 1997-1998; 1998-1999 y el IMSS del Diplomado. Así el 100% de nuestra población es igual a 56 elementos.*

A continuación mostraremos las listas de los participantes que integran cada una de las generaciones mencionadas del DIPLOMADO.

## V. 6 LISTAS DE PARTICIPANTES

EL SIGUIENTE CUADRO MUESTRA LA LISTA DE ASISTENTES AL  
DIPLOMADO POR EL GRUPO 97 – 98 CON SU RESPECTIVO PUESTO Y  
GRADO ACADEMICO.

CERVANTES GONZALEZ FRANCISCO J.	DIRECTOR DE UN DESPACHO	MAESTRIA
RAMIREZ PAZ LEOBARDO	JEFE	MAESTRIA
GUTIERREZ CERVANTES MA. ERNESTINA	JEFE	ESPECIALIDAD
ESPINOZA SANCHEZ HERLINDA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	LICENCIATURA
FEDERICO FERNANDEZ EDNA	JEFE	LICENCIATURA
GALLARDO DIAZ ESPERANZA G.	SUBDIRECTOR	LICENCIATURA
SUAREZ DEL SOLAR GUTIERREZ LILIANA	TECNICO SUPERIOR	LICENCIATURA
LOMELI SAVALA MARTA ALICIA	JEFE	LICENCIATURA
MACIAS GUEVARA NOEL CARLOS	ANALISTA	LICENCIATURA
MARIN ARANDA EVA PATRICIA	SECRETARIA	LICENCIATURA
MEDINA ESTRADA RUBEN	JEFE	LICENCIATURA
OROZCO PASAPERA ALFREDO	JEFE	LICENCIATURA
ORTA GARCIA HORACIO	DIRECTOR DE AREA	LICENCIATURA
SOSA MARIA DE JESUS	JEFE	LICENCIATURA
VALENCIA MORALES ELIZABETH	ESPECIALISTA TECNICO	LICENCIATURA
GOMEZ VELAZQUEZ JAVIER F.	NO ESPECIFICO	NO ESPECIFICO

AHORA SE MUESTRA LA LISTA DE ASISTENTES AL DIPLOMADO POR EL GRUPO 98 – 99 CON SU RESPECTIVO PUESTO Y GRADO ACADÉMICO.

LOPEZ GOVEA JOSE LUIS	JEFE DE SECCION	MAESTRIA
REYES NAJERA REMBRANDT	SUBDIRECTOR	MAESTRIA
SANCHEZ GARCIA JUAN VICTOR	SUBGERENTE	MAESTRIA
SOTO MONTES DE OCA GLORIA	DIRECTORA	MAESTRIA
ALVAREZ LOPEZ GLORIA MARGARITA	SUBDIRECTORA DE AREA	INGENIERIA
LINARES NOYOLA ARTEMIO	SUBDIRECTOR	INGENIERIA
MARTINEZ CARCAÑO RAMON	SUPERVISOR	ING. INDUSTRIAL
CASTAÑEDA ARENAS GUILLERMO	TECNICO EN SEGURIDAD	LICENCIATURA
CASTAÑEDA HERRERA SUADH PILAR	ASISTENTE	LICENCIATURA
ESCUDERO CORIA MARIA EDITH	DIRECTOR DE AREA	LICENCIATURA
GARCIA ALARCON PABLO	SUBDIRECTOR	LICENCIATURA
GONZALEZ GONZALEZ JOSE EMMANUEL	SUBDIRECTOR	LICENCIATURA
LOPEZ VAZQUEZ FRUCTUOSO	JEFE DE REC. FINANCIEROS	LICENCIATURA
MARISCAL GONZALEZ HECTOR RENE	SUBGERENTE	LICENCIATURA
ORTEGA GONZALEZ YADIRA	ASISTENTE TECNICO	LICENCIATURA
PIZANO REYES DULCE VERONICA	JEFE DE DEPARTAMENTO	LICENCIATURA
RODARTE LEAL CARLOS ALBERTO	GERENTE ESTATAL	LICENCIATURA

ENSEGUIDA, SE ENLISTAN LOS PARTICIPANTES DEL GRUPO DEL  
**IMSS** POR SU GRADO ACADEMICO Y PUESTO

FRESNEDO VILLEGAS MANUEL	JEFE DE AREA	MAESTRIA
ANZURES CARRO RICARDO LEON	JEFE	ESPECIALIDAD
CAMARILLO VALENCIA MIGUEL	ASESOR	ESPECIALIDAD
GARCIA MANGAS J. ALBERTO	JEFE	ESPECIALIDAD
ROCHA GALVAN EMIGDIO	COORDINADOR	ESPECIALIDAD
ALVA GARFIAS JOSE ALBERTO	JEFE DE OFICINA	LICENCIATURA
BALVANERA ORTIZ EUNICE A.	ASESORA	LICENCIATURA
BARROS DEL CAMPO MA. DEL PILAR	ASESORA	LICENCIATURA
BONILLA CHAVEZ NINO RENE	ASESOR	LICENCIATURA
CADENA ROJAS ANGELA REBECA	JEFE	LICENCIATURA
LUNA MONROY ANGELA	ANALISTA	LICENCIATURA
MACIN PANIAGUA VALENTIN J.	JEFE DE AREA	LICENCIATURA
POMAR FERNANDEZ MA. EUGENIA	JEFE	LICENCIATURA
ROJAS ROJAS LONILA GLORIA	JEFE	LICENCIATURA
SALVADOR BARAJAS RAUL	JEFE DE SECCION	LICENCIATURA
TORRES IZQUIERDO LUIS ENRIQUE	NO ESPECIFICO	LICENCIATURA
CISNEROS PATIÑO JESUS	JEFE DE OFICINA	LICENCIATURA
LUNA MARTINEZ ROSA ISELA	ANALISTA	PASANTE
OCHOA MORALES JOAQUIN	JEFE	PASANTE
PEREZ SEGURA CARLOS FORTINO	JEFE DE OFICINA	PASANTE
DIAZ PEREZ ANA MARIA	JEFE DE OFICINA	NO ESPECIFICO
LOZADA MONTOYA MA. EUGENIA	JEFE DE AREA	NO ESPECIFICO
ROMERO CORDOVA ERNESTO	NO ESPECIFICO	NO ESPECIFICO

## V. 7 DISEÑO DE LOS CUESTIONARIOS

Para poder llevar a cabo esta investigación y comprobación de nuestra hipótesis, fue necesario auxiliarnos de un cuestionario; el cual fue retomado de una investigación realizada anteriormente. Mediante este cuestionario fue posible medir y cuantificar las modificaciones que tuvieron los ejecutivos en sus Estrategias Gerenciales; este cuestionario consta de 2 partes:

◆ **CUESTIONARIO PARA EJECUTIVOS:** el cual contestaron los ejecutivos conforme a sus experiencias posteriores al Diplomado. Este cuestionario nos ayudó a medir las modificaciones que tuvieron en sus habilidades después de haber asistido al Diplomado.

Consta de 54 preguntas:

- 4 La número 26 fue anulada debido a un error de omisión en su escritura,
- 4 22 tienen escala de porcentaje,
- 4 19 Son de escala de Lickert,
- 4 6 preguntas son abiertas,
- 4 3 preguntas de intervalo,
- 4 4 preguntas cerradas.

◆ **CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS:** el cual contestaron los subordinados de los ejecutivos que tomaron el Diplomado. Este cuestionario nos sirvió para corroborar las respuestas de los ejecutivos y de esta forma se pudo tener un mayor grado de objetividad en las respuestas de los participantes del diplomado. Este se compone de 42 preguntas:

- < 19 preguntas en escala de porcentaje,
- < 20 preguntas en escala de Lickert,
- < 1 pregunta de intervalo,
- < 2 preguntas cerradas.

En la parte correspondiente a Anexos incluimos el cuestionario que fue aplicado tanto a ejecutivos como a empleados.

## V. 8 RESULTADOS

Antes de pasar al análisis de los resultados obtenidos de la investigación, consideramos importante dar a conocer algunas definiciones que se manejarán en la interpretación para que el análisis sea mejor comprendido.

### V. 8. 1 Operacionalización

Definiciones Operacionales.

EJECUTIVOS. Se les llama así a quienes desempeñan un puesto Directivo.

características:

- ◆ Ocupaban un puesto de dirección,
- ◆ Algunos tenían subordinados,
- ◆ Prestaban sus servicios a organizaciones públicas,

EMPLEADOS Y/O SUBORDINADOS. Personas que están bajo la dirección de un Ejecutivo.

MODULOS. Segmentos en los que fue dividido el Diplomado y que corresponden a los temas impartidos.

Para analizar los datos obtenidos a través de las calificaciones\* que fueron proporcionadas por el INAP y que se refieren al grado de aprovechamiento observado durante el DIPLOMADO, se utilizará un método estadístico llamado **Correlación de Pearson**, del que enseguida daremos una breve explicación.

---

\* Las listas de las calificaciones se encuentran en el anexo.

## V. 8. 2 Correlación de Pearson

La correlación entre dos variables refleja el grado en que las puntuaciones están asociadas. La formulación clásica, conocida como correlación producto momento de Pearson, se simboliza por la letra griega rho ( $\rho_{xy}$ ) cuando ha sido calculada en la población. Si se obtiene sobre una muestra, se designa por la letra "rxy".

Este tipo de estadístico puede utilizarse para medir el grado de relación de dos variables si ambas utilizan una escala de medida al nivel de intervalo /razón (variables cuantitativas.)

La formula suele aparecer expresada como:

$$r_{xy} = \frac{\hat{S}_{xy}}{\hat{S}_x \hat{S}_y} = \frac{\sum_{i=1}^n z_{x_i} z_{y_i}}{n-1}$$

Este método estadístico, refleja el grado de relación lineal que existe entre dos variables. El resultado numérico fluctúa entre los rangos de +1 a -1.

1. Una correlación de +1 significa que existe una relación lineal directa perfecta (positiva) entre las dos variables. Es decir, las puntuaciones bajas de la primera variable (X) se asocian con las puntuaciones bajas de la segunda variable (Y), mientras las puntuaciones altas de X se asocian con los valores altos de la variable Y. Su gráfica se muestra en la figura 1



Figura 1

2. Una correlación de -1 significa que existe una relación lineal inversa perfecta (negativa) entre las dos variables. Lo que significa que las puntuaciones bajas en X se asocian con los valores altos en Y, mientras las puntuaciones altas en X se asocian con los valores bajos en Y. Su gráfica se muestra en la figura 2.



Figura 2

3. Una correlación de 0 se interpreta como la no - existencia de una relación lineal entre las dos variables estudiadas. Como se puede apreciar en la figura 3.

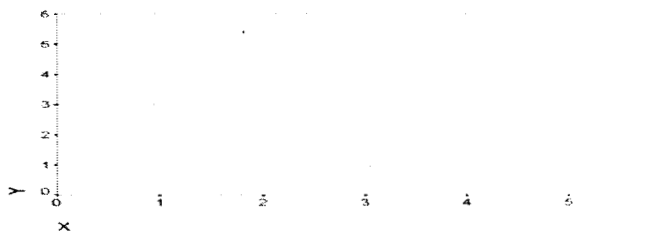


Figura 3

VARIABLE. El resultado de un proceso de medición, asignar números a los grados en que se manifiesta una propiedad o característica (modalidad), es un vector numérico denominado variable.

Normalmente se simboliza con letras mayúsculas del alfabeto latino, utilizándose frecuentemente en su denotación las últimas letras (ej: X, Y, Z, ...).

Para nuestro caso, observando a los asistentes al DIPLOMADO y atendiendo a la característica SEXO, GRADO ACADÉMICO y PUESTO desempeñado obtenemos los grados:

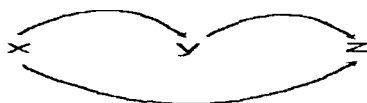
HOMBRE, GRADO ACADÉMICO, PUESTO.

MUJER, GRADO ACADÉMICO, PUESTO.



Por supuesto las propiedades de una variable dependen directamente del tipo de escala utilizado en el proceso de medición. Así, atendiendo al tipo de escala utilizado se suele distinguir **cuatro tipos distintos de variables:**

- I. Utilizando una escala **NOMINAL**, decimos que la variable resultante es cualitativa o categórica. Los números funcionan como simples etiquetas, es decir, la cantidad u otras propiedades aritméticas carecen de sentido.



**Características:**

1. Asigna los objetos por identidad.
2. Datos categóricos (exclusivos).
3. Relación de igualdad.

Esta escala fue utilizada en el caso de la Variable SEXO.

- II. Si la escala es **ORDINAL**, la variable se denomina cuasi - cuantitativa. Los números conservan solo la propiedad de orden. Por ejemplo, podemos ordenar a los sujetos por su clase social, asignado el valor 1 a los de clase baja, el 2 a los de clase media, y 3 a los de clase alta. En este caso estamos utilizando una escala de tipo ordinal.



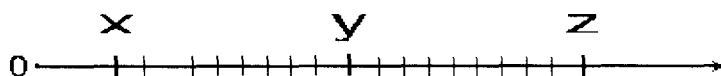
**Características:**

- a) Diferencia los objetos en posición.
- b) Ausencia del concepto de cantidad.

- c) Magnitudes relativas.
- d) Relación de orden.
- e) Relación de igualdad.

Esta escala se utilizó para designar al GRADO ACADEMICO y el PUESTO.

III. Cuando utilizamos una escala **DE RAZÓN**, entonces la variable se conoce como cuantitativa.



El cero, en este tipo de escala, corresponde con la ausencia de la propiedad medida. Por ejemplo, el número de hijos.

**Características:**

- a) Cero real.
- b) Relación de distancia.
- c) Relación de orden.
- d) Relación de igualdad.

IV. Escala de **INTERVALO**. Permite definir una unidad de medida convencional (ej.: número de preguntas acertadas en un ejercicio escolar). Teniendo en cuenta, que el cero en este tipo de escala no significa en ningún caso la ausencia de la propiedad que se intenta medir (es arbitrario). De esta forma, es plausible en este tipo de medida obtener puntuaciones negativas, por ejemplo la temperatura corporal medida en grados Celsius, etc.



### **Características:**

- I. Diferencia de los objetos en cantidad.
- II. Cero arbitrario.
- III. Relación de distancia.
- IV. Relación de orden.
- V. Relación de igualdad.

*Otros ejemplos:* Rendimiento académico (rango de 0 a 10), número de palabras recordadas, etc.

Esta escala midió las calificaciones obtenidas.

Continuando con una breve explicación, cuando utilizamos una escala de intervalo o de razón, entonces la variable se conoce como cuantitativa. A su vez, las variables cuantitativas se diferencian en:

**Variables discretas** (solo valores enteros) ej: el número de hijos en una familia.

**Variables continuas** (admite valores decimales)

< Este tipo no será utilizado en nuestro análisis.

Una vez que se ha explicado como es la prueba estadística aplicada a las calificaciones y teniendo en cuenta las escalas que se pueden utilizar para las variables podemos dar a conocer las variables utilizadas en la investigación.

### V. 8. 3 Variables de Investigación

Las variables que se tomaron en cuenta para realizar las correlaciones son:

VARIABLE INDEPENDIENTE (VI)	SEXO
VARIABLE DEPENDIENTE (VD)	CALIFICACIONES

VARIABLE INDEPENDIENTE (VI)	PUESTO
VARIABLE DEPENDIENTE (VD)	CALIFICACIONES

VARIABLE INDEPENDIENTE (VI)	GRADO ACADÉMICO
VARIABLE DEPENDIENTE (VD)	CALIFICACIONES

Las calificaciones por Módulos, se refieren a las que se obtuvieron por medio de evaluaciones hechas al término de cada Módulo.

Posteriormente, las clasificaciones se hicieron tomando en cuenta a las variables independientes y de ahí se partió para que a cada una le correspondiera su calificación respectiva, es decir, si se habla de PUESTO las calificaciones por módulo harán mención a las calificaciones asociadas obtenidas por cada PUESTO.

## V. 8. 4. Decodificación

Para realizar los cálculos fue necesario utilizar el tipo de variable ordinal para asignarle valor a las categorías cualitativas tales como el SEXO, GRADO ACADÉMICO y el PUESTO.

HOMBRE	1
MUJER	2
MAESTRIA	1
ESPECIALIDAD	2
LICENCIATURA	3
PASANTE	4
NO ESPECIFICADO	5
JEFE	1
JEFE DE AREA	2
JEFE DE SECCION	3
JEFE DE OFICINA	4
ASESOR	5
COORDINADOR	6
ANALISTA	7
NO ESPECIFICADO	8
DIRECTOR DE AREA	1
SUBDIRECTOR	2
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	3
JEFE	4
ESPECIALISTA TECNICO	5
TECNICO	6
ANALISTA	7
SECRETARIA	8
NO ESPECIFICO	9

Los cálculos fueron hechos en el paquete estadístico NCSS.

## V.9.1. Análisis de los Datos

A continuación se presenta el análisis de las correlaciones realizadas con las calificaciones proporcionadas por el INAP de cada uno de los participantes, correspondientes a las generaciones 1997-1998 y del IMSS. En lo que se refiere a él grupo de 98-99, **no fue tomado en cuenta** debido a que no se logró conseguir la información necesaria, dado que no se proporcionaron las calificaciones de los ejecutivos y tampoco se llevo acabo la aplicación de los cuestionarios.

Con respecto a las correlaciones realizas con los datos de las calificaciones de los dos grupos arriba mencionados el número de participantes fue de 37, estas correlaciones, que se mostraran en los cuadros siguientes, serán interpretadas de acuerdo a la tabla que se mostrara enseguida y en la cual observamos algunas variaciones del coeficiente de Pearson.

Como ya se había mencionado el coeficiente  $r$  de Pearson puede variar de  $-1.00$  a  $+1.00$  donde:

- $-1.00$  = *correlación negativa perfecta* (“A mayor X, menor Y” de manera proporcional. Es decir, cada vez que X aumenta una unidad, Y disminuye siempre una cantidad constante). Esto también se aplica “a menor X, mayor Y”.
- $-0.90$  = Correlación negativa muy fuerte.
- $-0.75$  = Correlación negativa considerable.
- $-0.50$  = Correlación negativa media.
- $-0.10$  = Correlación negativa débil.
- $0.00$  = No existe correlación alguna entre las variables.
- $+0.10$  = Correlación positiva débil.
- $+0.50$  = Correlación positiva media.
- $+0.75$  = Correlación positiva considerable.
- $+0.90$  = Correlación positiva muy fuerte.
- $+1.00$  = *Correlación positiva perfecta*. (“A mayor X, mayor Y” o “a menor X, menor Y” de manera proporcional. Cada vez que X aumenta, Y aumenta siempre una cantidad constante).

A éstos se les clasificará de acuerdo a Grupos por SEXO, PUESTO Y GRADO ACADEMICO. Posteriormente, los datos recaudados de la aplicación directa de los cuestionarios serán analizados con relación a las preguntas que hagan referencia a cada uno de los módulos y que están dirigidas tanto a los Ejecutivos como a sus respectivos subordinados, si es el caso.

<b>IMSS</b>		
Sexo Masculino	Tipo de Puesto	Grado Académico
Sexo Femenino	Tipo de Puesto	Grado Académico
<b>97 – 98</b>		
Sexo Masculino	Grado Académico	Tipo de Puesto
Sexo Femenino	Grado Académico	Tipo de Puesto

CUADRO QUE MUESTRA LOS RESULTADOS DE LA CORRELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES SEXO Y CALIFICACIÓN DE LOS MÓDULOS EN EL GRUPO DEL IMSS

<p><b>MODULO 1: LIDERAZGO PARA EL CAMBIO Y PRODUCTIVIDAD</b></p> <p>Variable (X) SEXO Variable (Y) CALIFICACIÓN 1</p> <p><b>Pearson's r -0.174482</b></p>	<p><b>MODULO 2: MANEJO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA</b></p> <p>Variable (X) SEXO Variable (Y) CALIFICACIÓN 2</p> <p><b>Pearson's r -0.050722</b></p>
<p><b>MODULO 3: CONTROL DE GESTION</b></p> <p>Variable (X) SEXO Variable (Y) CALIFICACION 3</p> <p><b>Pearson's r -0.258522</b></p>	<p><b>MODULO 5: INTEGRACION DE EQUIPOS</b></p> <p>Variable (X) SEXO Variable (Y) CALIFICACION 5</p> <p><b>Pearson's r 0.282248</b></p>
<p><b>MODULO 6: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES</b></p> <p>Variable (X) SEXO Variable (Y) CALIFICACION 6</p> <p><b>Pearson's r 0.232687</b></p>	<p><b>MODULO 7: COMUNICACION EFECTIVA</b></p> <p>Variable (X) SEXO Variable (Y) CALIFICACIÓN 7</p> <p><b>Pearson's r 0.544539</b></p>
<p><b>MODULO 8: CONDUCCION DE REUNIONES, INSTRUMENTOS DE GESTION ADMINISTRATIVA Y PRODUCTIVIDAD</b></p> <p>Variable (X) SEXO Variable (Y) CALIFICACIÓN 8</p> <p><b>Pearson's r 0.544539</b></p>	

- En los Módulos 1 y 3 observamos una correlación negativa débil con lo cual se puede decir que el sexo influyo un poco en las calificaciones obtenidas ya que fueron mejores las del sexo masculino que las del femenino.
- En el Módulo 2 tenemos una correlación negativa muy débil casi inexistente por lo que no hay una correlación entre las variables.
- En los Módulos 5 y 6, el Sexo tiene una influencia del 28% y 23% respectivamente, con relación a la calificación obtenida; es decir que cuando el alumno era mujer tenía una mejor calificación que un alumno hombre; sin embargo la relación del Sexo con la calificación obtenida es de un porcentaje muy bajo, por considerarse una correlación positiva débil.
- En los Módulos 7 y 8, el Sexo tiene mayor influencia sobre la calificación obtenida; cuando el alumno fue mujer la calificación obtenida fue mayor que cuando era hombre.



CUADRO QUE CORRELACIONA LAS VARIABLES GRADO ACADÉMICO (X) Y  
MÓDULOS (Y) – CALIFICACIÓN OBTENIDA-

<b>MODULO 1: LIDERAZGO PARA EL CAMBIO Y PRODUCTIVIDAD</b>	<b>MODULO 2: MANEJO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA</b>
Variable (X) GRADO ACADEMICO Variable (Y) CALIFICACIÓN 1	Variable(X) GRADO ACADEMICO Variable (Y) CALIFICACIÓN 2
<b>Pearson's r -0.420903</b>	<b>Pearson's r 0.078605</b>
<b>MODULO 3: CONTROL DE GESTION</b>	<b>MODULO 5: INTEGRACION DE EQUIPOS</b>
Variable (X) GRADO ACADEMICO Variable (Y) CALIFICACIÓN 3	Variable(X) GRADO ACADEMICO Variable (Y) CALIFICACIÓN 5
<b>Pearson's r 0.078605</b>	<b>Pearson's r 0.067016</b>
<b>MODULO 6: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES</b>	<b>MODULO 7: COMUNICACION EFECTIVA</b>
Variable (X) GRADO ACADEMICO Variable (Y) CALIFICACIÓN 6	Variable (X) GRADO ACADEMICO Variable (Y) CALIFICACIÓN 7
<b>Pearson's r 0.104929</b>	<b>Pearson's r 0.327583</b>
<b>MODULO 8: CONDUCCION DE REUNIONES, INSTRUMENTOS DE GESTION ADMINISTRATIVA Y PRODUCTIVIDAD</b>	
Variable (X) GRADO ACADEMICO Variable (Y) CALIFICACIÓN 8	
<b>Pearson's r 0.484057</b>	

- En el Módulo 1 se aprecia que a menor Grado Académico se obtienen las calificaciones más altas, es decir, alguien con licenciatura fue mejor que alguien con una maestría.
- En los Módulos 2, 3 y 5, el Grado Académico tiene muy poca relación con el aprovechamiento que observaron los alumnos; es decir, que no repercutió mucho tener una alta o menor preparación sobre las calificaciones logradas.
- En el Módulo 6, el Grado Académico presenta una correlación positiva débil sobre las calificaciones altas; esto implica que el tener menor Grado Académico influye ligeramente en la obtención de una menor calificación.
- En el Módulo 7 aumenta la influencia que tiene el Grado Académico para con las calificaciones; a mayor grado académico mayores calificaciones.
- En el Módulo 8 sucede que se corresponden las calificaciones mayores con los menores Grados Académicos, con una correlación positiva media.

CUADRO QUE PRESENTA A LAS VARIABLES TIPO DE PUESTO (X) Y LA CALIFICACIÓN OBTENIDA EN LOS MODULOS (Y)

<b>MODULO 1: LIDERAZGO PARA EL CAMBIO Y PRODUCTIVIDAD</b>	<b>MODULO 2: MANEJO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA</b>
Variable (X) PUESTO Variable (Y) CALIFICACIÓN 1	Variable (X) PUESTO Variable (Y) CALIFICACIÓN 2
<b>Pearson's r 0.04647</b>	<b>Pearson's r -0.1129</b>
<b>MODULO 3: CONTROL DE GESTION</b>	<b>MODULO 5: INTEGRACION DE EQUIPOS</b>
Variable (X) PUESTO Variable (Y) CALIFICACIÓN 3	Variable (X) PUESTO Variable (Y) CALIFICACIÓN 5
<b>Pearson's r -0.131145</b>	<b>Pearson's r -0.0933</b>
<b>MODULO 6: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES</b>	<b>MODULO 7: COMUNICACION EFECTIVA</b>
Variable (X) PUESTO Variable (Y) CALIFICACIÓN 6	Variable (X) PUESTO Variable (Y) CALIFICACIÓN 7
<b>Pearson's r 0.59889</b>	<b>Pearson's r 0.272194</b>
<b>MODULO 8: CONDUCCION DE REUNIONES, INSTRUMENTOS DE GESTION ADMINISTRATIVA Y PRODUCTIVIDAD</b>	
Variable (X) PUESTO Variable (Y) CALIFICACIÓN 8	
<b>Pearson's r 0.246636</b>	

- ◆ La calificación obtenida en el Módulo 1 no presenta un efecto importante producido por el Puesto que ocupaban en el momento de tomar el Diplomado, significa que es indiferente el Puesto para obtener una mayor o menor calificación.
- ◆ En el Módulo 2 ocurre que un menor Puesto ejerce un efecto apenas perceptible, con una correlación negativa débil, ya que cuando se trata de estudiar, si el Puesto es menor la calificación es mayor.
- ◆ En el Módulo 3, encontramos una correlación negativa débil, por lo que sucede que a mayor o menor puesto le corresponden una menor o mayor calificación, respectivamente.

- ◆ Para el Módulo 5, la correlación no es representativa ya que no tienen que ver las calificaciones con los Puestos.
- ◆ Modulo 6, correlación positiva media, aquí se puede apreciar que a un mayor Puesto le corresponden mayores calificaciones.
- ◆ Módulos 7 y 8, correlación positiva débil, el Puesto que ocupa el alumno, con respecto a su trabajo, será muy poco determinante en su desempeño académico.

En ningún caso se tomo en cuenta al Módulo 4 debido a que el profesor evaluó con letras y solamente utilizó AC y NA, no pudiendo contactarse para que explicara su escala numérica.

**A CONTINUACIÓN SE PRESENTAN LOS RESULTADOS PARA LA  
GENERACIÓN 97 - 98.**

EL PRÓXIMO CUADRO MUESTRA LOS RESULTADOS OBTENIDOS A PARTIR DE  
CORRELACIONAR LAS VARIABLES SEXO (X) Y CALIFICACIONES POR MÓDULOS (Y)

<b>MODULO 1: LIDERAZGO PARA EL CAMBIO Y PRODUCTIVIDAD</b>	<b>MODULO 2: MANEJO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA</b>	<b>MODULO 3: CONTROL DE GESTION</b>
Variable (X) SEXO Var. (Y) CALIFICACIÓN 1	Variable (X) SEXO Var. (Y) CALIFICACIÓN 2	Variable (X) SEXO Var (Y) CALIFICACIÓN 3
<b>Pearson's r -0.111907</b>	<b>Pearson's r -0.246233</b>	<b>Pearson's r -0.239046</b>
<b>MODULO 4: ESTRATEGIAS DE NEGOCIACION</b>	<b>MODULO 5: INTEGRACION DE EQUIPOS</b>	<b>MODULO 6: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES</b>
Variable (X) SEXO Variable(Y)CALIFICACIÓN 4	Variable (X) SEXO Var. (Y) CALIFICACIÓN 5	Variable (X) SEXO Var.(Y) CALIFICACIÓN 6
<b>Pearson's r -0.020779</b>	<b>Pearson's r 0.395668</b>	<b>Pearson's r 0.420364</b>
<b>MODULO 7: COMUNICACION EFECTIVA</b>	<b>MODULO 8: CONDUCCION DE REUNIONES, INSTRUMENTOS DE GESTION ADMINISTRATIVA Y PRODUCTIVIDAD</b>	
Variable (X) SEXO Var. (Y) CALIFICACIÓN 7	Variable (X) SEXO Var.(Y) CALIFICACIÓN 8	
<b>Pearson's r 0.346807</b>	<b>Pearson's r 0.455047</b>	

- En los Módulos 1,2 y 3 hay muy poca influencia del Sexo sobre las calificaciones, sin embargo, la tendencia es favorable hacia los hombres quienes fueron mas sobresalientes.
- Para el Módulo 4, encontramos una correlación negativa débil, por lo que es muy poca evidencia para afirmar que el sexo femenino es factor para que se hayan alcanzado bajas calificaciones.
- Módulo 5 y 7, con una correlación positiva débil, son las mujeres las que obtienen calificaciones altas.
- Módulo 6 y 8, se presenta una situación en la que las mujeres (pocas) son las que obtienen las mejores calificaciones.

LOS RESULTADOS DE LA CORRELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES  
GRADO ACADÉMICO (X) Y CALIFICACIONES POR MÓDULOS (Y)  
SE MUESTRAN EN EL CUADRO SIGUIENTE:

<b>MODULO 1: LIDERAZGO PARA EL CAMBIO Y PRODUCTIVIDAD</b>	<b>MODULO 2: MANEJO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA</b>	<b>MODULO 3: CONTROL DE GESTION</b>
Var. (X) GRADO ACADEMICO Variable (Y) CALIFICACIÓN 1	Var.(X)GRADO ACADEMICO Variable (Y)CALIFICACIÓN 2	Var. (X) GRADO ACADEMICO Variable (Y)CALIFICACIÓN 3
<b>Pearson's r -0.246767</b>	<b>Pearson's r -0.052761</b>	<b>Pearson's r -0.540210</b>
<b>MODULO 4: ESTRATEGIAS DE NEGOCIACION</b>	<b>MODULO 5: INTEGRACION DE EQUIPOS</b>	<b>MODULO 6: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES</b>
Var. (X) GRADO ACADEMICO Variable (Y) CALIFICACIÓN 4	Var.(X)GRADO ACADEMICO Variable (Y) CALIFICACIÓN 5	Var. (X) GRADO ACADEMICO Variable (Y) CALIFICACIÓN 6
<b>Pearson's r -0.060374</b>	<b>Pearson's r -0.49855</b>	<b>Pearson's r -0.603203</b>
<b>MODULO 7: COMUNICACION EFECTIVA</b>	<b>MODULO 8: CONDUCCION DE REUNIONES, INSTRUMENTOS DE GESTION ADMINISTRATIVA Y PRODUCTIVIDAD</b>	
Var.(X)GRADO ACADEMICO Variable (Y) CALIFICACIÓN 7	Var. (X)GRADO ACADEMICO Variable (Y) CALIFICACIÓN 8	
<b>Pearson's r -0.337209</b>	<b>Pearson's r -0.531392</b>	

- ❑ En el Módulo 1, se nota una tendencia de que las calificaciones bajas son obtenidas por los alumnos con los mayores Grados Académicos.
- ❑ En el Módulo 2, no se presenta una clara relación de que el Grado Académico tenga influencia alguna sobre las calificaciones.
- ❑ En el caso del Módulo 3, se muestra una correlación negativa media, de que a menor Grado Académico le corresponden calificaciones más altas.
- ❑ En el Módulo 4, no existe una tendencia clara para afirmar que las calificaciones obtenidas por los alumnos que tienen mayor grado académico sean mejores de los que tienen un menor grado académico.
- ❑ Módulo 5, correlación negativa media, las calificaciones obtenidas en este módulo presentan una tendencia a que las calificaciones bajas son de los alumnos que tienen menor grado académico.

- Módulos 6 y 8, hay una ligera tendencia a irse a los extremos: en algunos casos las calificaciones altas son de los grados académicos superiores y a los demás les correspondan calificaciones bajas.
- Módulo 7, aquí se presenta el caso contrario: a mayor grado académico le corresponden las menores calificaciones.

LAS VARIABLES TIPO DE PUESTO (X) Y CALIFICACIONES POR MÓDULOS (Y), SON MOSTRADAS SUS CORRELACIONES EN EL SIGUIENTE CUADRO:

<b>MODULO 1: LIDERAZGO PARA EL CAMBIO Y PRODUCTIVIDAD</b>  Variable (X) PUESTO Variable (Y) CALIFICACIÓN 1  <b>Pearson's r -0.626567</b>	<b>MODULO 2: MANEJO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA</b>  Variable (X) PUESTO Variable (Y) CALIFICACIÓN 2  <b>Pearson's r 0.157073</b>	<b>MODULO 3: CONTROL DE GESTION</b>  Variable (X) PUESTO Variable (Y) CALIFICACIÓN 3  <b>Pearson's r -0.579675</b>
<b>MODULO 4: ESTRATEGIAS DE NEGOCIACION</b>  Variable (X) PUESTO Variable (Y) CALIFICACIÓN 4  <b>Pearson's r -0.499315</b>	<b>MODULO 5: INTEGRACION DE EQUIPOS</b>  Variable (X) PUESTO Variable (Y) CALIFICACIÓN 5  <b>Pearson's r -0.643366</b>	<b>MODULO 6: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES</b>  Variable (X) PUESTO Variable (Y) CALIFICACIÓN 6  <b>Pearson's r -0.489530</b>
<b>MODULO 7: COMUNICACION EFECTIVA</b>  Variable (X) PUESTO Variable (Y) CALIFICACIÓN 7  <b>Pearson's r -0.408472</b>	<b>MODULO 8: CONDUCCION DE REUNIONES, INSTRUMENTOS DE GESTION ADMINISTRATIVA Y PRODUCTIVIDAD</b>  Variable (X) PUESTO Variable (Y) CALIFICACIÓN 8  <b>Pearson's r -0.610138</b>	


- En el Módulo 1, correlación negativa media, se observa que las calificaciones bajas se obtienen en los Puestos superiores, ocupados por los participantes en sus lugares de trabajo.

- En el Módulo 2 hay relación entre el Puesto desempeñado y las calificaciones, dado que las calificaciones altas las consiguen quienes tienen un mayor rango en la escala jerárquica de sus centros de trabajo.
- Hay un claro efecto, en los Módulos 3, 4, 6 y 7, en el que las calificaciones más bajas se asocian con los Puestos más altos.
- En el Módulo 5 y 8, se presenta un efecto más fuerte con relación a que se obtienen calificaciones bajas en los Puestos altos.

Una vez dados los resultados de las correlaciones llevadas a cabo, en los siguientes cuadros se mostraran los resultados obtenidos de las respuestas otorgadas por los ejecutivos y sus respectivos empleados.

El cuestionario fue aplicado a los siguientes grupos:

 IMSS

 97 – 98

La idea original, como se había mencionado, era analizar a las tres generaciones que tomaron el DIPLOMADO, sin embargo, el número real de participantes (ejecutivos) fue de **24**, incluidos varones y mujeres tomando en cuenta sólo a los grupos arriba mencionados.

En cuanto al número de participantes de la aplicación de cuestionarios fue de 14 ejecutivos y 37 empleados.

Para este análisis y la elaboración de las gráficas fue necesario clasificar las preguntas del cuestionario, de acuerdo al contenido de las mismas para ver a que modulo correspondían.

De acuerdo a esta clasificación las preguntas quedaron de la siguiente manera:

### **CUESTIONARIO PARA EJECUTIVOS**

	<b>Número de pregunta</b>
Modulo 1:Liderazgo para el cambio y productividad	4,5,24,25,34,46,47,48
Modulo 2:Manejo de la Planeación Estratégica	6,7,10,15,16
Modulo 3: Control de Gestión	8,9,17,18
Modulo 4:Estrategias de Negociación	11,12,13,14
Modulo 5: Integración de Equipos	1,2,3,21,22,23
Modulo 6: Análisis de Problemas y Toma de Decisiones	27,28,29,30,31,32,33
Modulo 7: Comunicación efectiva	35,36,37,38,39,40
Modulo 8: Conducción de Reuniones	19,20,41,42,43,44,45

### **CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS**

	<b>Número de pregunta</b>
Modulo 1:Liderazgo para el cambio y productividad	4,5,6,23,24,32
Modulo 2:Manejo de la Planeación Estratégica	8,9,16,38
Modulo 3: Control de Gestión	7,10,17,19,20
Modulo 4:Estrategias de Negociación	11,12,13
Modulo 5: Integración de Equipos	2,3,21,22,25
Modulo 6: Análisis de Problemas y Toma de Decisiones	18,26,27,28,29,30,31
Modulo 7: Comunicación efectiva	1, 14 antes y después, 15 antes y después,33,34,35,36,37
Modulo 8: Conducción de Reuniones	39,40,41,42

Dada esta clasificación se relacionaron las preguntas de ejecutivos y subordinados para poder observar y corroborar las respuestas que daban los ejecutivos con la de los subordinados y darnos cuenta si realmente el DIPLOMADO logra mejorar las Estrategias Gerenciales de los participantes.



MODULO I: LIDERAZGO PARA EL CAMBIO Y PRODUCCIÓN

<p>14- ¿Considera que el diplomado le ayudó a mejorar su actividad de líder?</p> <p>14- ¿En qué porcentaje considera que el trabajo en equipo ha sido efectivo?</p> <p>Respecto a los Ejecutivos si han aplicado lo que aprendieron en el Diplomado al reconsiderar su papel de líderes en el cumplimiento de sus tareas al interior de su trabajo. Lo que los Ejecutivos piensan le avalean sus superiores al juzgar que el trabajo en equipo si ha sido efectivo</p>	<p>Demasiado 100%</p>
<p>15- ¿En qué porcentaje considera que ha sido efectivo el trabajo de equipo?</p> <p>15- ¿En qué porcentaje considera que su jefe es un buen líder?</p> <p>Hay una tendencia (75%) a que los Ejecutivos se concuerden a sí mismos como buenos líderes, sin embargo, sus superiores si los consideran como muy buenos líderes (100%)</p>	<p>75% 100%</p>
<p>24- ¿A pesar de la individualidad existe un sentimiento de unidad en su área de trabajo?</p> <p>24- ¿A pesar de su individualidad, existe un sentimiento de unidad en su área de trabajo?</p> <p>Tanto los Ejecutivos como sus subordinados están de acuerdo en que hay un efectivo sentimiento de unidad en su área de trabajo, cuando más marcado en los empleados y un poco menos en los ejecutivos.</p>	<p>De Acuerdo De Acuerdo</p>
<p>25- ¿Considera usted que las costumbres e ideas en común contribuyen a mantener buenas relaciones con sus empleados?</p> <p>25- ¿Usted que las costumbres e ideas en común facilitan el desempeño de sus tareas?</p> <p>Los Ejecutivos tienen una inclinación a pensar que los valores e ideas compartidos con sus empleados, les ayudan a mantener buenas relaciones con ellos. Mientras que los empleados si tienen poca convicción en decirlo.</p>	<p>Frecuentemente Frecuentemente</p>
<p>34- ¿Que tanto confiamos le inspira su personal?</p> <p>34- ¿Que tanto confiamos le tiene a su jefe?</p> <p>Los Ejecutivos y los empleados se tienen confianza mutua, esto es muy importante para que se logren los objetivos tanto de la organización como personales.</p>	<p>MUCHA MUCHA</p>

MODULO 2: MANEJO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

<p>6- ¿Que tanto ha intervenido en la definición de objetivos?</p> <p>6- ¿En qué porcentaje ha intervenido en la definición de objetivos?</p> <p>Los Ejecutivos han tenido una disminución de su participación en lo que se refiere a lo que se debe de hacer, esa disminución se ha trasladado a los empleados quienes han visto que su opinión es ahora más tomada en cuenta y que es importante.</p>	<p>75% 100%</p>
<p>15- ¿Los objetivos de su área son:</p> <p>16- ¿Los objetivos de su área son:</p> <p>ambos países coinciden en señalar que los objetivos en sus áreas de trabajo son lo suficientemente claros para no perderse en lo que van a hacer y que necesario tiene.</p>	<p>Muy Claros Muy Claros</p>
<p>16- ¿En qué porcentaje ha mejorado su capacidad de persuasión para lograr objetivos?</p> <p>16- ¿En qué porcentaje las ideas que expresa su jefe son encaminadas a los objetivos de su área de trabajo?</p> <p>El mejoramiento en la capacidad de persuasión que sus jefes tienen para lograr los fines de la empresa. Se sienten impresionados por la capacidad de su jefe en el momento de plantear su compromiso de hacer bien las cosas.</p>	<p>75% 100%</p>

MÓDULO 3: CONTROL DE GESTIÓN	
8.- ¿Una vez tomado el diploma, ¿que tanto ha verificado las metas, objetivos y/o misión de su área de trabajo?	Frecuentemente
10.- ¿Se evalúan las metas establecidas en su área de trabajo? Los directivos dicen que revisan las metas, objetivos y/o misión en sus respectivas áreas correspondientes por sus respectivos empleados quienes tienen una tendencia a considerar que frecuentemente son reales.	Frecuentemente
17.- ¿Existen indicadores de gestión y productividad en su área de trabajo?	SI
18.- ¿Existen algún seguimiento o evaluación de resultados en su trabajo? Según lo dicho por los directivos compare con la respuesta de los empleados podemos decir la mayoría de estos coinciden en afirmar que frecuentemente hay un seguimiento o evaluación, mientras que algunos (7) afirman que Rara vez Sucede	Frecuentemente
18.- Después del diploma, ¿ha creado indicadores de gestión y productividad en su área de trabajo?	Frecuentemente
20.- ¿Existe ahora seguimiento o evaluación de resultados de su trabajo? Existe una total concordancia entre lo que afirman los directivos y lo que expresan los empleados	Frecuentemente

MÓDULO 4: ESTRATEGIAS DE NEGOCIACION	
11.- ¿ Antes de acudir al diplomado la retroalimentación y/o concertación con sus empleados era?	Desfavorable
12.- ¿ Antes del diplomado la retroalimentación con su jefe era? Hay una apreciación de los directivos con respecto a la concertación con sus empleados y que tendía a ser Desfavorable Los subordinados tenían una mejor consideración acerca de su comunicación en relación con los aspectos laborales que sus respectivos jefes. Los empleados consideraban que la retroalimentación era Favorable	Frecuentemente
12.- ¿ Después de acudir al diplomado la retroalimentación y/o concertación es?	Frecuentemente
13.- ¿ Después la retroalimentación y concertación con su jefe es? Se dio una importante mejora en las relaciones para con los subordinados y esto también se aprecia en las opiniones de los directivos quienes si manifiestan en su idea de que esta es favorable.	Frecuentemente

MODULO 5: INTEGRACION DE EQUIPOS

1.- ¿En qué porcentaje ha logrado la disposición de sus empleados para trabajar en equipo después de haber tomado el diplomado?	75% 100%
2.- ¿En qué porcentaje está dispuesto a trabajar en equipo?	1 a 2 5 o más
<p>Los ejecutivos piensan que solo han conseguido la disposición a trabajar en equipo de sus empleados en un 75% siendo que la actitud de los empleados a trabajar de esta manera es total</p> <p>3.- ¿Cuántas veces han trabajado en equipo en el mes?</p> <p>4.- ¿Cuántas veces ha trabajado en equipo en el último mes?</p> <p>Hay una contradicción entre lo que dice el ejecutivo y lo que dicen los empleados debido a que mientras los ejecutivos expresan que trabajan en equipo pocas veces al mes, los empleados opinan que han sido más veces. Puede deberse a que los ejecutivos dejan a este tipo de reuniones solo las más importantes y, entonces, los empleados habrían más de esta reunión ya enfocados a cumplir su trabajo</p>	

MODULO 6: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

25.- ¿Considero que la participación de los empleados en la toma de decisiones es?	Muy importante frecuentemente
26.- ¿Participa en la toma de decisiones de su área de trabajo?	No 75%
<p>Aunque los ejecutivos consideran que puede vital del trabajo la participación de sus empleados se ve reflejado cuando los empleados consideran que tienen participación frecuente en la toma de decisiones, que consiste en una responsabilidad muy significativa.</p> <p>27.- ¿Antes del diplomado se contaba con un proceso establecido para la toma de decisiones?</p> <p>28.- ¿En qué porcentaje existía antes algún proceso para la toma de decisiones en su área de trabajo?</p> <p>Para los empleados es bastante claro que el que decide todos los aspectos operativos del trabajo para los ejecutivos no es claro que tipo de proceso se seguía para establecer las decisiones en momentos relacionados con el ambiente de trabajo.</p> <p>29.- ¿Después del diplomado cuenta usted con un proceso preestablecido para T.D. en su área de trabajo?</p> <p>30.- ¿Ahora existe algún proceso para la T.D. en su área de trabajo?</p> <p>A los ejecutivos les ayuda el diplomado pues se nota que ahora si ya hay un método sistematizado para la toma de decisiones y esto le ayudan los empleados quienes perciben ese cambio en el actuar de sus áreas.</p> <p>31.- ¿Cuándo tiene que tomar decisiones importantes, ¿en cuánto tiempo espera alcanzar resultados?</p> <p>Los empleados consideran que las decisiones tomadas e implementadas por sus jefes son de gran utilidad y ayuda en el desempeño laboral para con todos. A los ejecutivos les gusta que sus decisiones toman fuerza en el corto plazo.</p> <p>32.- ¿En qué porcentaje se resuelven mejor las deficiencias que presenta la institución o área de trabajo actualmente respecto al pasado?</p> <p>33.- ¿En qué porcentaje se resuelven mejor las deficiencias que presenta su área de trabajo actualmente respecto al pasado?</p> <p>Un gran cambio se presenta en materia de corrección deficiencia que se presentaban y que después de que los ejecutivos asistieron al diplomado pudieron ser anuladas de una mejor manera reorientando en que este nuevo proceso de corrección casi fue radical.</p>	
34.- ¿Cuándo tiene que tomar decisiones importantes, ¿en cuánto tiempo espera alcanzar resultados?	Muy bueno Muy bueno
35.- ¿En qué porcentaje se resuelven mejor las deficiencias que presenta la institución o área de trabajo actualmente respecto al pasado?	75% 100%

**MODULO 7: COMUNICACION EFECTIVA**

35.- ¿Como considera la comunicacion de usted con su personal?	Muy buena Muy buena
33.- ¿Como considera la comunicacion de usted con su jefe? La forma comunicacion entre las partes es una constante de la que estan enterados	
36.- Ademas de las relaciones de trabajo, ¿existen eventos organizados en comun?	Rara Vez Rara Vez
34.- Ademas de las relaciones de trabajo, ¿existen eventos organizados en comun? Solo lo eventos consideran que hay tendencia hacia que estos eventos son mas frecuentes, pero no dejan de ser raros. No así, con los empleados quienes dicen fehacientemente que rara vez ocurren.	
37.- ¿En qué porcentaje considera que el buen trato al personal contribuye a mantener buenas relaciones y buena comunicacion?	100%
35.- ¿En qué porcentaje considera que un buen trato contribuye a mantener buenas relaciones y buena comunicacion? Todos estan concientes que el buen trato entre ellos es un factor importante para que las relaciones amistosas de trabajo y la comunicacion se fomenten.	100%
38.- ¿En qué porcentaje considera que la buena comunicacion en su area de trabajo facilita el cumplimiento de metas?	100%
36.- ¿En qué porcentaje considera que la buena comunicacion en su area de trabajo, facilita el cumplimiento de metas? La comunicacion es parte fundamental para que el trabajo sea desempeñado de la mejor manera, así es lo que dicen tanto los directivos como sus subordinados	100%
39.- ¿En qué porcentaje expresa mejor sus ideas y observa que se le escucha y obedece mejor?	75%
37.- ¿En qué porcentaje considera que actualmente su jefe expresa con claridad sus ideas? Los empleados piensan que su jefe habla de manera adecuada y que comunica explícitamente lo que pretende que ellos hagan, por eso le atienden a sus indicaciones de la mejor manera.	100%

**MODULO 8: CONDUCTA DE REUNIONES: INSTRUMENTO DE GESTION ADMINISTRATIVA Y PRODUCTIVIDAD**

41.- ¿Exista orden y control en las reuniones antes del llamado?	Frecuentemente
39.- ¿Exista antes orden y control en las reuniones dirigidas por su jefe? Algunos eventos señalan que frecuentemente habia control, mientras que otros manifestaban que el control aparecia rara vez. Para los empleados el control siempre estuvo a cargo del jefe y por eso no estaba nada fuera de su control.	
42.- ¿En qué porcentaje se logran los objetivos de la reunion?	75%
40.- ¿En qué porcentaje se logran los objetivos de la reunion? Naturalmente, los empleados consideran que los objetivos de sus reuniones fueron cumplidos. Por el lado de los ejecutivos, ellos consideran que solo se cumplieron parcialmente los objetivos dentro de las reuniones.	100%
43.- ¿En qué porcentaje estan bien conducidas las juntas o reuniones? Los empleados piensan que las reuniones estuvieron bien conducidas, solo que los ejecutivos no estuvieron complacidos completamente con su conduccion, tal vez por que se preocupaban por muchos mas aspectos que los empleados.	75% 100%

## CONCLUSIONES

En la parte final de nuestra investigación pudimos comprobar que en las áreas de trabajo en las cuales se desempeñaban los ejecutivos se había efectuado un cambio notorio en la manera en que hacían la conducción de sus correspondientes áreas de responsabilidad.

Esto pudo comprobarse mediante las respuestas obtenidas de los cuestionarios aplicados (ya descritos) a los ejecutivos, contrastándolas con la opinión de sus subordinados, si era el caso ya que no todos tenían personal a su cargo.

Como conclusión de nuestra hipótesis encontramos que en las respuestas, los ejecutivos hacen mención a que los temas tratados en el Diplomado, les han servido para mejorar su desempeño en una proporción que va de un 75% al 100%, según su opinión.

El énfasis está en que su calidad de líderes ha aumentado demasiado. El efecto ha sido visto en una reflexión acerca de lo que han estado haciendo y de cómo habrán de mejorarlo.

El resultado ha sido un mejoramiento en su carácter de “Jefes” un aspecto muy valorado entre el personal a su cargo. Entre los aspectos mejorados destacan el que se haya promovido una participación más abierta del personal en áreas que implicaban una mayor responsabilidad como lo es la determinación de objetivos en su área de trabajo.

Esto también ha repercutido en un mejoramiento en la comunicación entre el ejecutivo y su personal para conseguir que los objetivos trazados sean cumplidos y, que de presentarse algún inconveniente puedan resolverlo entre todos, es decir, trabajando en equipo.

Algo contradictorio que encontramos en el análisis se refiere a que toda relación, ya sea de trabajo o de amistad, fuera de la organización donde trabajaban ya no se prolongaba. Su relación se limitaba, era estrictamente de trabajo. Se encontró que rara vez se organizaban eventos que promovieran la convivencia mutua (del “Jefe” y su personal).

Por parte de la manera en que trabajaban en equipo, se puede concluir lo siguiente: al haber una reunión que implicara el control de la misma por parte de un ejecutivo, éstos sienten que el control ejercido por ellos no es el que mejor hubieran querido demostrar, tal vez porque sienten que su responsabilidad es mucho mayor que su personal y desean que fuera de una calidad, en cuanto a resultados, excelente. Sin embargo, los subordinados piensan que las reuniones de trabajo a las que asisten cumplen con su cometido y que los objetivos planteados para esa junta se cumplen exitosamente. La razón podría recaer en que no tienen la presión que soporta un ejecutivo en cuanto a responsabilidad de conducción.

También se pudo comprobar que en la mayoría de los Módulos no hay una influencia determinante por parte del GRADO ACADÉMICO, el SEXO y el PUESTO para el desempeño académico materializado en sus calificaciones obtenidas.

Un aspecto a mejorar, y en que los subordinados están de acuerdo, es el referido a evaluar los resultados de su trabajo. Son los empleados quienes se preocupan más por este aspecto y que se explica en la inquietud por saber si lo que están haciendo es o no lo que se espera de ellos.

Las **limitantes** a las que nos vimos enfrentados en el transcurso de realización de nuestra investigación consistieron en que:

- No teníamos los datos suficientes para empezar a hacer las correlaciones, como son las calificaciones para el grupo 98-99.
- Cuando hubo que hacer las citas para entrevistar a los ejecutivos participantes en el diplomado, se presentó lo siguiente:
  - ◆ Cuando hacíamos las llamadas, muchos nos contestaron que no podían ayudarnos porque se encontraban muy ocupados.

- ◆ Algunos de ellos habían recibido ya su incapacidad debido a maternidad o por jubilación
- ◆ Otros, argumentaban que no tenían tiempo para recibirnos pero que podíamos mandarles el paquete de cuestionarios para que posteriormente fueran contestados por ellos y así regresarnos las respuestas en el tiempo que consideraran conveniente. Naturalmente que insistimos en que fueran lo más pronto posible, pero no fue así.
- ◆ Unos cuantos cambiaron su lugar de residencia, por lo que no pudieron ser contactados.
- ◆ Algunos de los datos necesarios para nuestra investigación, el INAP asumió el compromiso de llevar los cuestionarios hasta los lugares en los que residían y que por razones de lejanía no nos era posible llegar hasta ahí. Sin embargo el INAP no cumplió lo propuesto, por lo tanto, y debido a que el tiempo fue poco ya no se tomaron en cuenta a dichas personas para el análisis.

De acuerdo a las respuestas otorgadas por los ejecutivos podemos concluir que el Diplomado es un instrumento que a la mayoría de los participantes a quienes se les aplicó el cuestionario, coincidieron en la utilidad que este les proporcionó y al mismo tiempo despertó su interés por otros temas, de igual forma y de acuerdo a lo que contestaron en su mayoría lo recomendarían para que otros ejecutivos puedan llevar a cabo el desempeño de sus tareas de una mejor y eficiente manera.

Encontramos que el módulo que más le agradó a la mayoría de los participantes fue el de Liderazgo, además de poder lograr llevar a cabo el trabajo en equipo que cada vez es más importante ponerlo en práctica en las organizaciones, con lo que pudimos apreciar que el diplomado es una importante fuente para lograr desarrollar las habilidades de los ejecutivos.

## BIBLIOGRAFIA

FORGUS RONALD H, Percepción. Proceso básico en el desarrollo cognoscitivo, Edit. Trillas, México, 1979, pág. 460

BARTLEY S. HOWARD, Principios de Percepción, Edit. Trillas, México, 1975, pág. 581

ALLPORT FLOYD H., El problema de la Percepción, Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires; Argentina, 1974, pág. 81

BERLANGA CANO MARIA DE LOURDES Y MARTELL HERRERA BEATRIZ, Percepción del ambiente laboral y su relación con el liderazgo: un estudio piloto, Tesina UAMI, Primavera 1989

HETCHER SHIRLEY, Técnicas para evaluar. Con base en la cpacidad individual,

LIVAS GONZALEZ IRENE, Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación educativa,

PAIN ABRAHAM, Como evaluar las acciones de capacitación,

REZA TROSINO JESUS CARLOS, El empresario hábil 1. Habilidades Gerenciales, Edit. ECASA, 1993-1995, pág. 147



REZA TROSINO JESUS CARLOS. El empresario hábil 2. 450 ideas efectivas de Habilidad Gerencial, Edit. ECASA, 1997, pág. 103

Como desarrollar sus habilidades gerenciales

HUNT GABRIEL, Manual de habilidades gerenciales, Edit. PANORAMA, 1993, pág.

JEAN FRANCOIS MAUHERT, Negociar las claves para triunfar, Edit. Alfa Omega Marcombo, México, 1995, pág. 223

DOUGLAS C. BASIL, Conducción y liderazgo, Edit. El Ateneo, Buenos Aires, 1972, pág. 184

KHEMAKHEN A., El Control de Gestión, Edit. Deusto, España, 1976, pág. 148

BLANCO ILLESCAS, El Control Integrado de Gestión, Edit. Limusa, México, 1976, pág. 254

RAMIREZ GUILLERMO, El Control de Gestión, Edit. UAMI, México,

HERNANDEZ SAMPIERI ROBERTO, Metodología de la Investigación, Edit. Mc Graw Hill, México, 1998, pág. 501

# ANEXOS

**INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PUBLICA, A.C.**  
Subcoordinación de Actualización Institucional

**DIPLOMADO EN EL PERFECCIONAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES INAP- IMSS** **CALIFICACIONES**

NOMBRE	MODULO I	MODULO II	MODULO III	MODULO IV	MODULO V	MODULO VI	MODULO VII	MODULO VIII
JOSE ALVA GARFIAS	10	8.0	10	AC	10	10	10	9.0
RICARDO ANZURES CARRO	9.0	10	10	AC	10	8.0	9.0	7.0
EUNICEB ALVANERA ORTIZ	9.0	10	10	AC	10	10	9.0	10
RAUL SALVADOR BARAJAS	8.0	9.0	10	AC	9.0	8.0	9.0	9.0
MA. DEL PILAR BARROS	9.0	10	10	AC	10	10	10	10
RENE BONILLA CHAVEZ	10	10	10	AC	10	10	10	10
ANGELA CADENA ROJAS	8.0	8.0	10	NA	9.0	8.0	9.0	9.0
MIGUEL CAMARRILLO VALENCIA			10	NA	9.0	8.0	9.0	8.0
ANA MARIA DIAZ PEREZ	8.7	10	10	AC	9.0	8.0	9.0	9.0
MANUEL FRESNEDO VILLEGAS	8.7	10	10	AC	9.0	8.0	9.0	7.0
JOSE A. GARCIA MANGAS	9.0	10	10	AC	9.0	8.0	10	10
EUGENIA LOZADA MONTOYA	9.0	10	10	AC	10	8.0	10	10
ROSA ISELA LUNA MARTINEZ	8.0	8.0	10	NA	7.0		8.0	8.0
ANGELA LUNA MONROY	9.5	10	10	AC	10	10	10	10
VALENTIN MACIN PANIAGUA	9.5	10	10	AC	8.0	10	10	8.0
JOAQUIN OCHOA MORALES	9.0	10	10	AC	10	8.0	9.0	8.0
CARLOS PEREZ SEGURA	8.5	10	10	AC	10	8.0	10	8.0
EUGENIA POMAR FERNANDEZ	8.5	10	10	AC	9.0		9.0	9.0
EMIGDIO ROCHA GALVAN		8.0	10	NA	9.0	8.0	9.0	7.0
GLORIA ROJAS ROJAS	10		10	NA	9.0		9.0	9.0
ERNESTO ROMERO CORDOVA		10	10	AC	8.0	10	10	10
LUIS E. TORRES IZQUIERDO	9.0	10	10	AC	8.0		9.0	8.0



## CUESTIONARIO PARA EJECUTIVOS

SEXO (F) (M)

Antigüedad \_\_\_\_\_ años.

1. ¿En que porcentaje ha logrado la disposición de sus empleados para trabajar en equipo después de haber tomado el Diplomado?

0%                      25%                      50%                      75%                      100%

2. ¿En que porcentaje se ha reunido para trabajar en equipo en el último mes?

0%                      25%                      50%                      75%                      100%

3. ¿Cuántas veces ha trabajado en equipo en el mes?

1 a 2 veces                      3 a 4 veces                      5 o más

4. ¿Considera que el Diplomado le ayudó a mejorar su habilidad de líder?

Demasiado                      1                      2                      3                      4                      5                      Muy Poco

5. ¿En que porcentaje considera que ha sido efectivo el trabajo en equipo?

0%                      25%                      50%                      75%                      100%

6. ¿Qué tanto ha intervenido en la definición de objetivos?

0%                      25%                      50%                      75%                      100%

7. ¿Qué tanto había participado en la definición de objetivos antes del Diplomado?

0%                      25%                      50%                      75%                      100%

8. Una vez tomado el Diplomado, ¿qué tanto ha revisado las metas, objetivos y/o misión de su área de trabajo?

0%                      25%                      50%                      75%                      100%

9. ¿En que porcentaje están vinculados los objetivos y/o metas de su área con las otras áreas?

0%                      25%                      50%                      75%                      100%

10. ¿En que porcentaje ha mejorado su capacidad de persuasión para lograr objetivos?

0%                      25%                      50%                      75%                      100%

11. ¿Antes de acudir al diplomado, la retroalimentación y/o concertación con sus empleados era?

Favorable                      1                      2                      3                      4                      5                      Desfavorable

12. ¿Después de acudir al Diplomado la retroalimentación y/o concertación con sus empleados es?

Favorable Desfavorable  
1 2 3 4 5

13. ¿Antes de acudir al Diplomado la retroalimentación y/o concertación con sus similares era?

Favorable Desfavorable  
1 2 3 4 5

14. ¿Después de acudir al Diplomado la retroalimentación y/o concertación con sus similares es?

Favorable Desfavorable  
1 2 3 4 5

15. Los objetivos de su área son:

Muy claros Poco Claros  
1 2 3 4 5

16. ¿En que porcentaje toma las medidas necesarias para encaminar a sus subordinados?

0% 25% 50% 75% 100%

17. ¿Existían indicadores de gestión y productividad en su área de trabajo?

SÍ ( ) NO ( ) A VECES ( )

18. Después del Diplomado, ¿ha creado indicadores de gestión y productividad en su área de trabajo?

Frecuentemente Rara Vez  
1 2 3 4 5

19. ¿En que porcentaje se había llevado un seguimiento y evaluación de resultados antes del Diplomado?

0% 25% 50% 75% 100%

20. ¿En que porcentaje se lleva hoy el seguimiento y evaluación de resultados?

0% 25% 50% 75% 100%

21. ¿Considera que para que su trabajo sea exitoso necesita de la colaboración de sus subordinados?

SÍ ( ) NO ( ) A VECES ( )

22. ¿En que porcentaje han mejorado los resultados del trabajo grupal?

0% 25% 50% 75% 100%



33.¿En que porcentaje se resuelven mejor las deficiencias que presenta la institución o área de trabajo actualmente respecto al pasado?

0%	25%	50%	75%	100%
----	-----	-----	-----	------

34.¿Qué tanta confianza le inspira su personal?

Mucha				Muy Poca
1	2	3	4	5

35.¿Cómo considera la comunicación de usted hacia su personal?

Muy Buena				Muy Mala
1	2	3	4	5

36.Además de las relaciones de trabajo, ¿existen eventos organizados en común?

Frecuentemente				Rara Vez
1	2	3	4	5

37.¿En que porcentaje considera que el buen trato al personal contribuye a mantener buenas relaciones y buena comunión?

0%	25%	50%	75%	100%
----	-----	-----	-----	------

38.¿En que porcentaje considera que la buena comunicación en su área de trabajo facilita el cumplimiento de metas?

0%	25%	50%	75%	100%
----	-----	-----	-----	------

39.¿En que porcentaje expresa mejor sus ideas y observa que se le escucha y obedece mejor?

0%	25%	50%	75%	100%
----	-----	-----	-----	------

40.¿En que porcentaje considera que su manera de comunicar sus propuestas e indicaciones es clara y precisa?

0%	25%	50%	75%	100%
----	-----	-----	-----	------

41.¿Existía orden y control en las reuniones antes del diplomado?

Frecuentemente				Rara Vez
1	2	3	4	5

42.¿En que porcentaje se lograron los objetivos de la reunión?

0%	25%	50%	75%	100%
----	-----	-----	-----	------

43.¿En que porcentaje están bien conducidas sus reuniones?

0%	25%	50%	75%	100%
----	-----	-----	-----	------

44.¿Se respeta el tiempo establecido es sus reuniones de trabajo?





# CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS

Sexo: (F) (M)

Antigüedad \_\_\_\_\_ años

1.- ¿Sabía que su jefe tomó un diplomado en el perfeccionamiento de las estrategias gerenciales?

SÍ ( )

NO ( )

2.- ¿En qué porcentaje está dispuesto a trabajar en equipo?

0%                      25%                      50%                      75%                      100%

3.- ¿Cuántas veces ha trabajado en equipo en el último mes?

1 a 2 veces

3 a 4 veces

5 o más veces

4.- ¿En qué porcentaje considera que el trabajo en equipo ha sido efectivo?

0%                      25%                      50%                      75%                      100%

5.- ¿En qué porcentaje considera que su jefe es un buen líder?

0%                      25%                      50%                      75%                      100%

6.- ¿En qué porcentaje cree que mejoraron las habilidades de su jefe como líder después del diplomado?

0%                      25%                      50%                      75%                      100%

7.- ¿En que porcentaje conoce los objetivos de su área de trabajo?

0%                      25%                      50%                      75%                      100%

8.- ¿En qué porcentaje ha intervenido en la definición de objetivos?

0%                      25%                      50%                      75%                      100%

9.- En su área de trabajo ¿en qué porcentaje diría usted que se establecen metas y objetivos?

0%                      25%                      50%                      75%                      100%

10.- ¿Se evalúan las metas establecidas en su área de trabajo?

Frecuentemente

Rara vez

1

2

3

4

5

11.- Mi jefe tiene tacto para tratar conmigo y con mis compañeros:

Frecuentemente

Rara vez

1

2

3

4

5

12.- Antes (del diplomado) la retroalimentación con su jefe era:

Favorable 1 2 3 Desfavorable 4 5

13.- Después (del diplomado) la retroalimentación y concertación con su jefe es:

Favorable 1 2 3 Desfavorable 4 5

14.- La comunicación con su jefe es:

Antes Muy buena 1 2 3 4 5 Muy mala

Después Muy buena 1 2 3 4 5 Muy mala

15.- La comunicación con mis compañeros es:

Antes Muy buena 1 2 3 4 5 Muy mala

Después Muy buena 1 2 3 4 5 Muy mala

16.- Los objetivos de su área son:

Muy claros 1 2 3 4 5 Poco claros

17.- Después del diplomado, ¿en qué porcentaje se han establecido nuevas normas para evaluar los proceso de trabajo?

0% 25% 50% 75% 100%

18.- ¿En qué porcentaje considera que se ha agilizado la resolución de problemas administrativos en el último mes?

0% 25% 50% 75% 100%

19.- ¿Existía algún seguimiento o evaluación de resultados de su trabajo?

Frecuentemente 1 2 3 4 5 Rara vez

20.- ¿Existe ahora seguimiento o evaluación de resultados de su trabajo?

Frecuentemente 1 2 3 4 5 Rara vez

21.- ¿Cree que el trabajador en colaboración con sus compañeros, los resultados son:

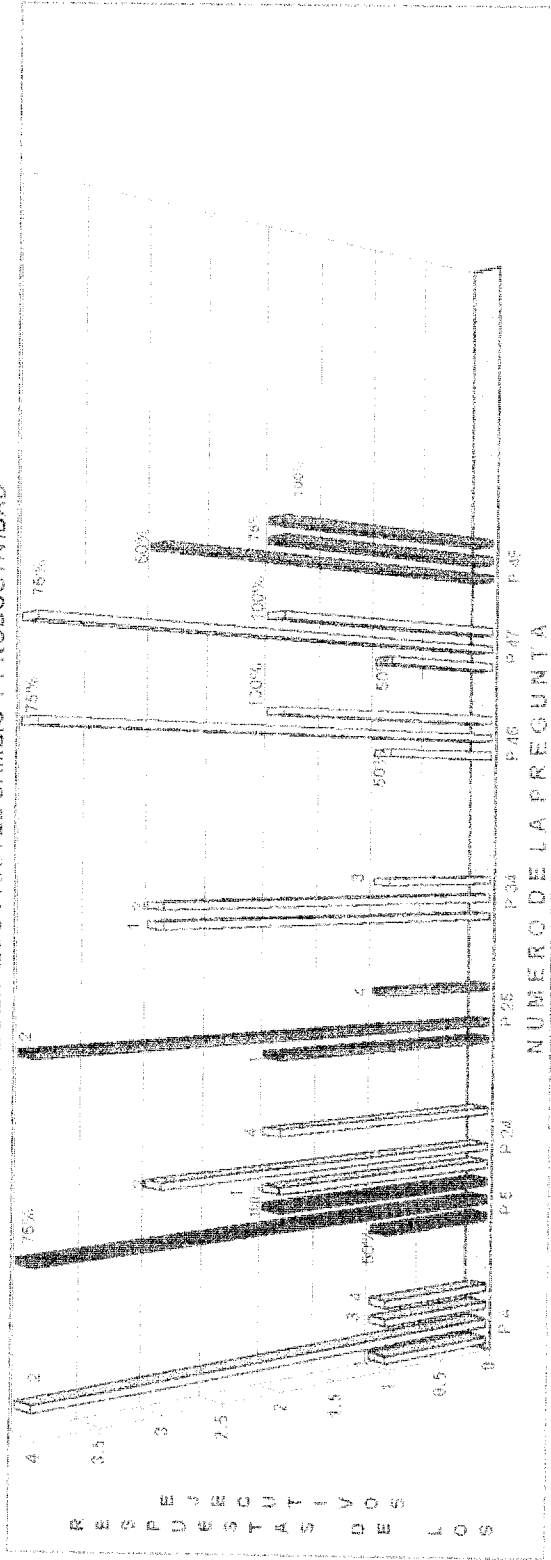
Favorable 1 2 3 4 5 Desfavorable

22.- ¿En qué porcentaje ha mejorado el trabajo en equipo?

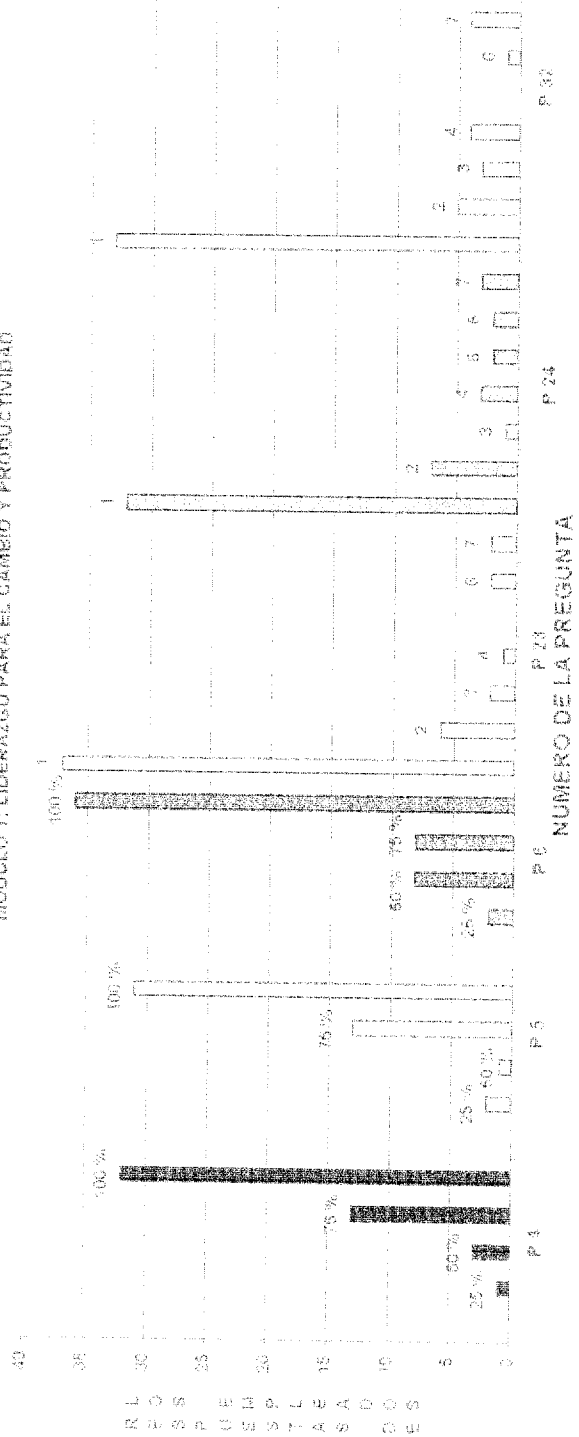


	1	2	3	4	5
35.- ¿En qué porcentaje considera que un buen trato contribuye a mantener buenas relaciones y buena comunicación?					
0%	25%	50%	75%	100%	
36.- ¿En qué porcentaje considera que la buena comunicación en su área de trabajo, facilita el cumplimiento de metas?					
0%	25%	50%	75%	100%	
37.- ¿En qué porcentaje considera que actualmente su jefe expresa con claridad sus ideas?					
0%	25%	50%	75%	100%	
38.- ¿En qué porcentaje las ideas que expresa su jefe son encaminadas a los objetivos de su área de trabajo?					
0%	25%	50%	75%	100%	
39.- ¿Existía antes orden y control en las reuniones dirigidas por su jefe?					
Frecuentemente					Rara vez
	1	2	3	4	5
40.- ¿En qué porcentaje se logran los objetivos de la reunión?					
0%	25%	50%	75%	100%	
41.- ¿En qué porcentaje están bien conducidas las juntas o reuniones?					
0%	25%	50%	75%	100%	
42.- Las juntas o reuniones a las que ha asistido son:					
Innovadoras					Monótonas
	1	2	3	4	5

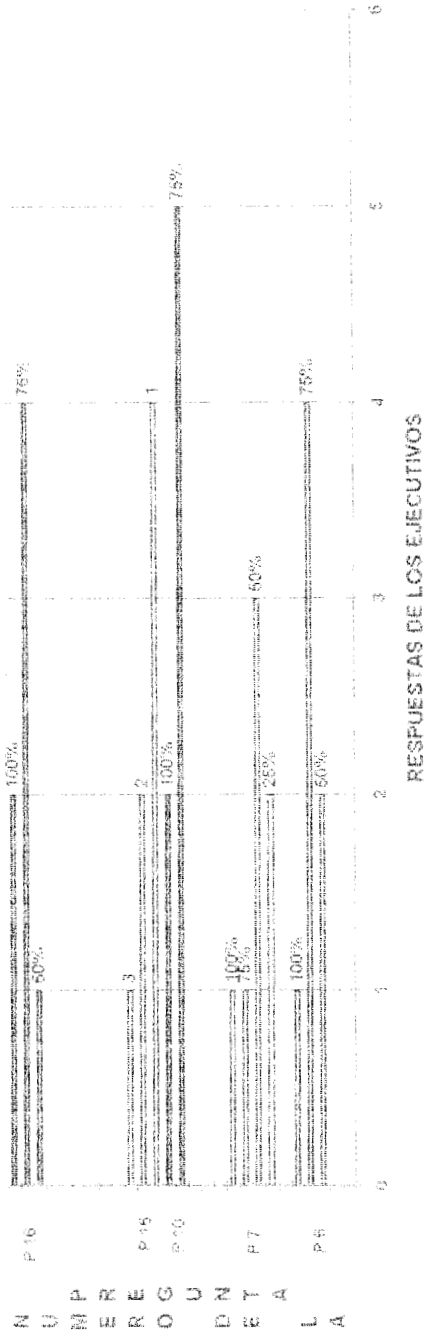
MODULO 1: LIDERAZGO PARA EL CAMBIO Y PRODUCTIVIDAD



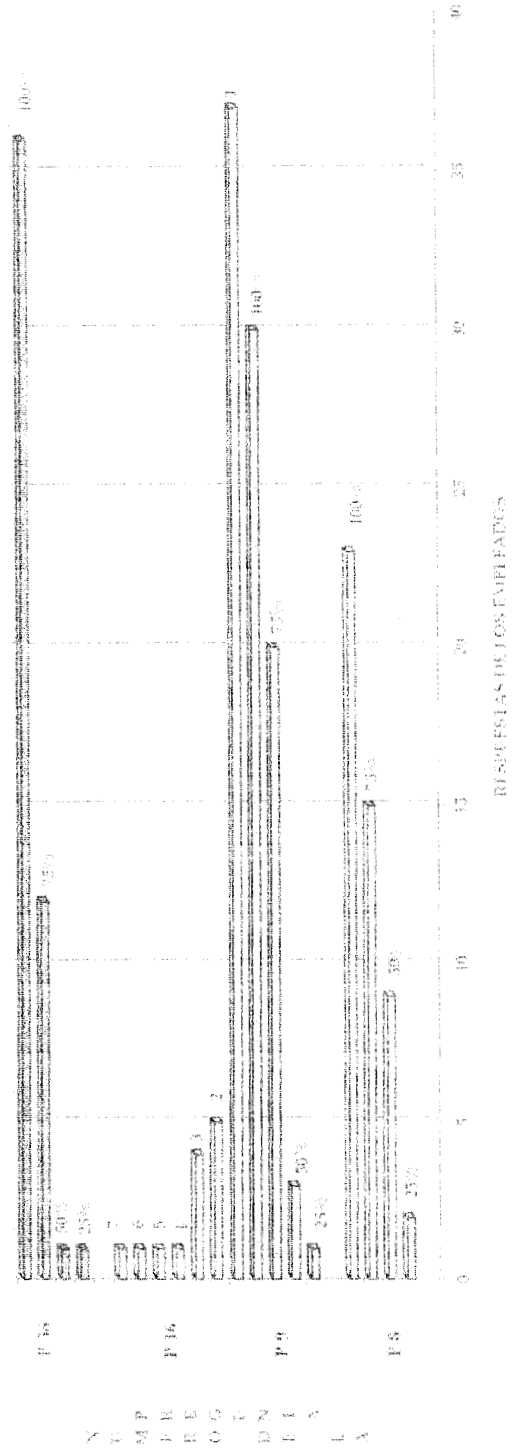
MODULO 1: LIDERAZGO PARA EL CAMBIO Y PRODUCTIVIDAD



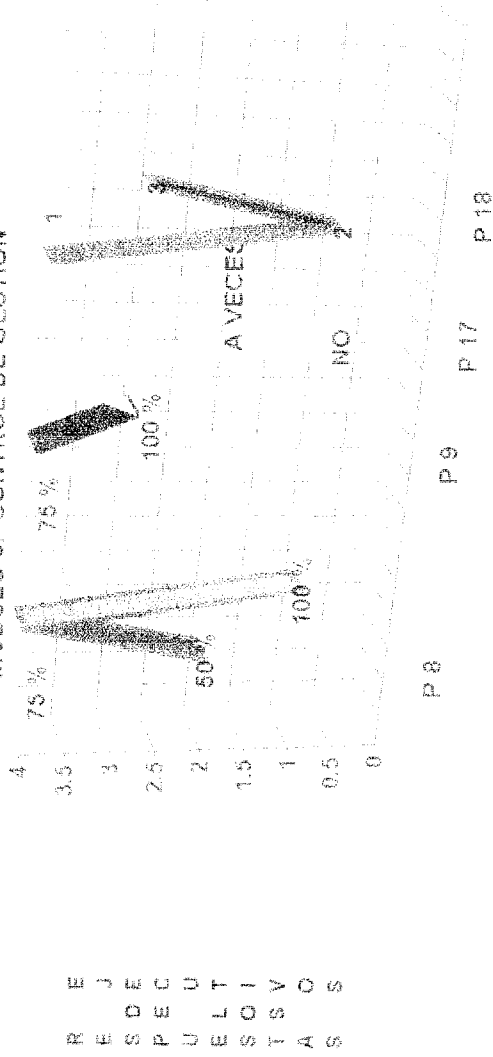
MODULO 2: MANEJO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA



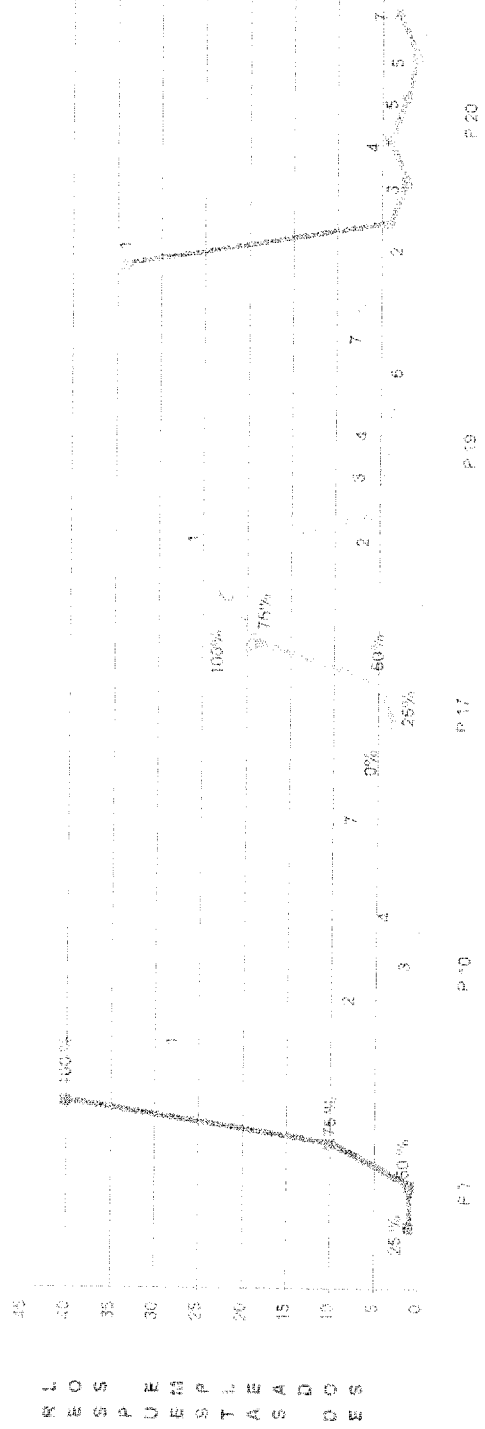
MODULO 2: MANEJO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA



MODULO 3: CONTROL DE GESTION

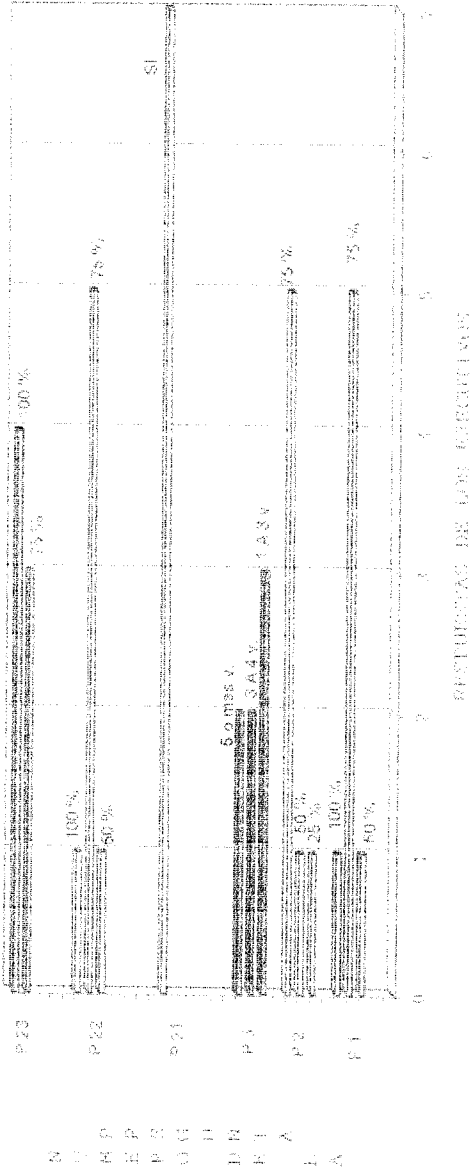


MODULO 3: CONTROL DE GESTION

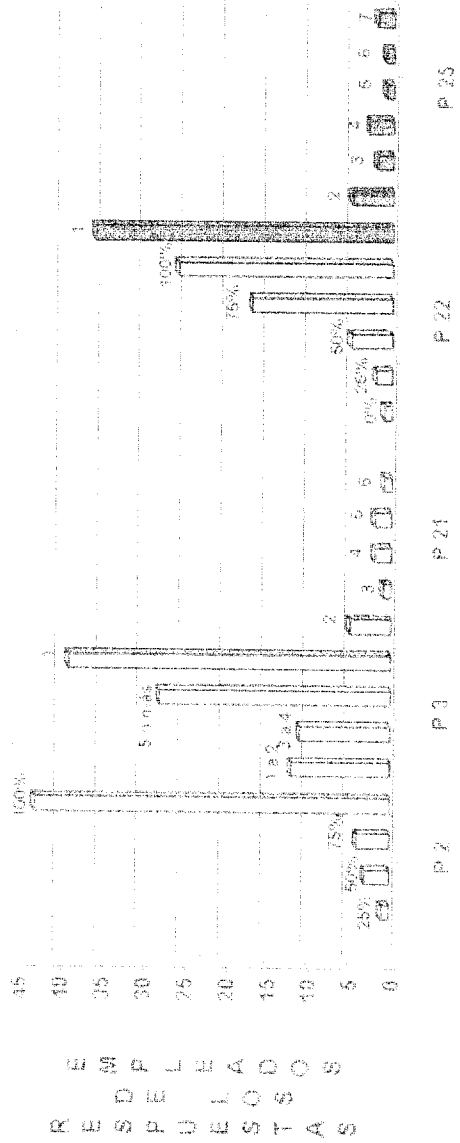




MODULO 4 INTEGRACION DE EQUIPOS

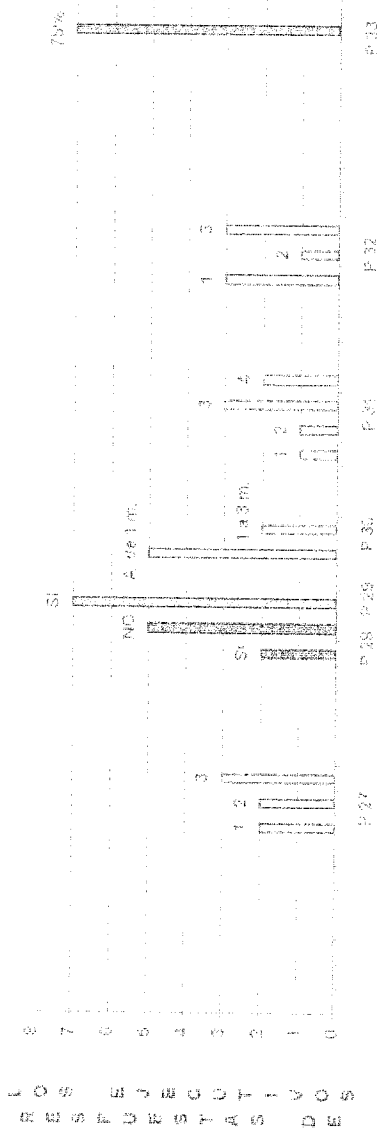


MODULO 5: INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

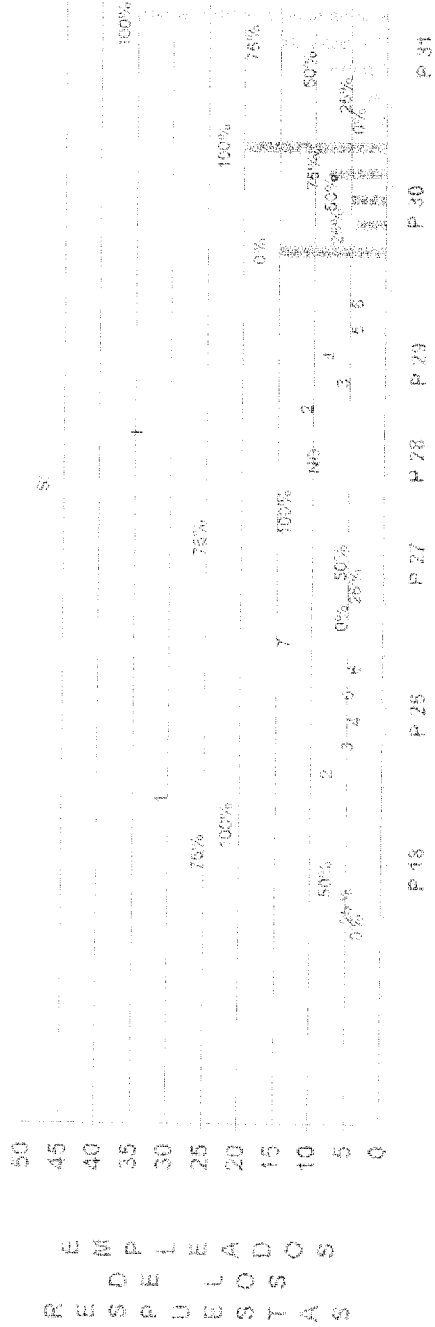


NUMERO DE LA PREGUNTA

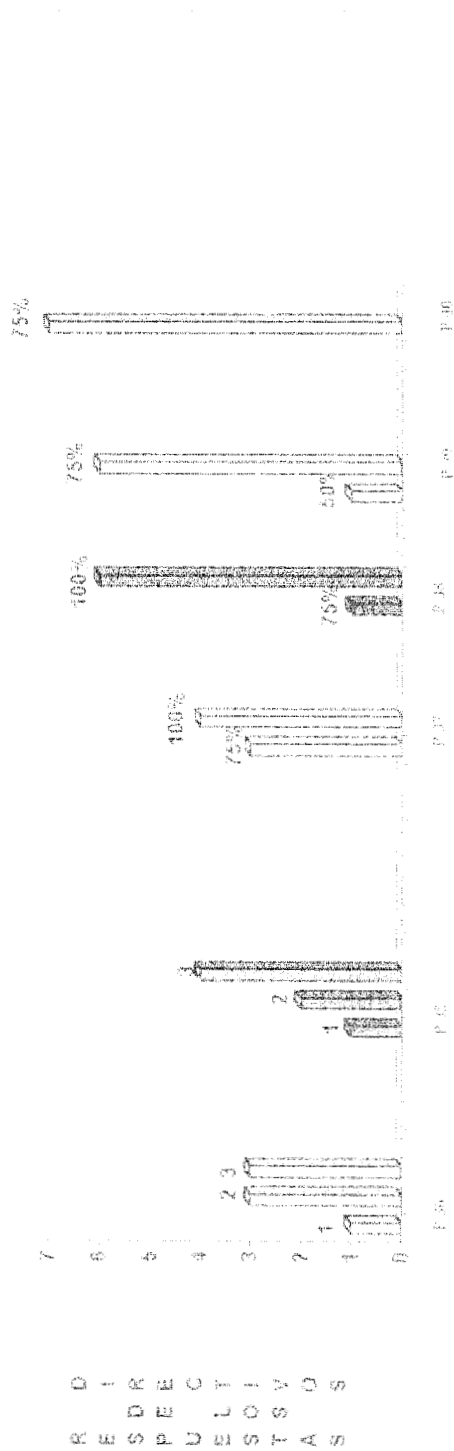
MODULO 6: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES



MODULO 6: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

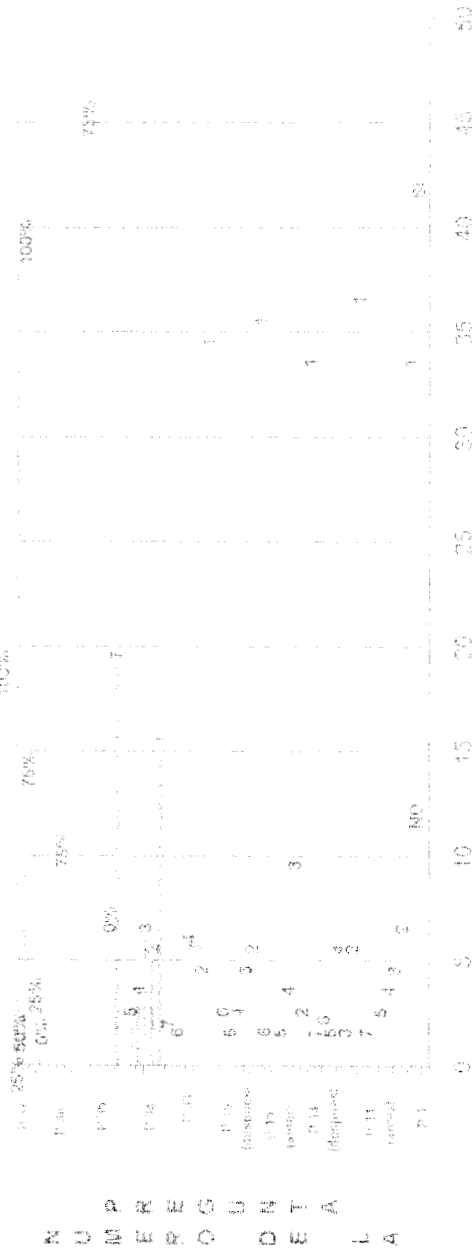


MODULO 7: COMUNICACION EFECTIVA



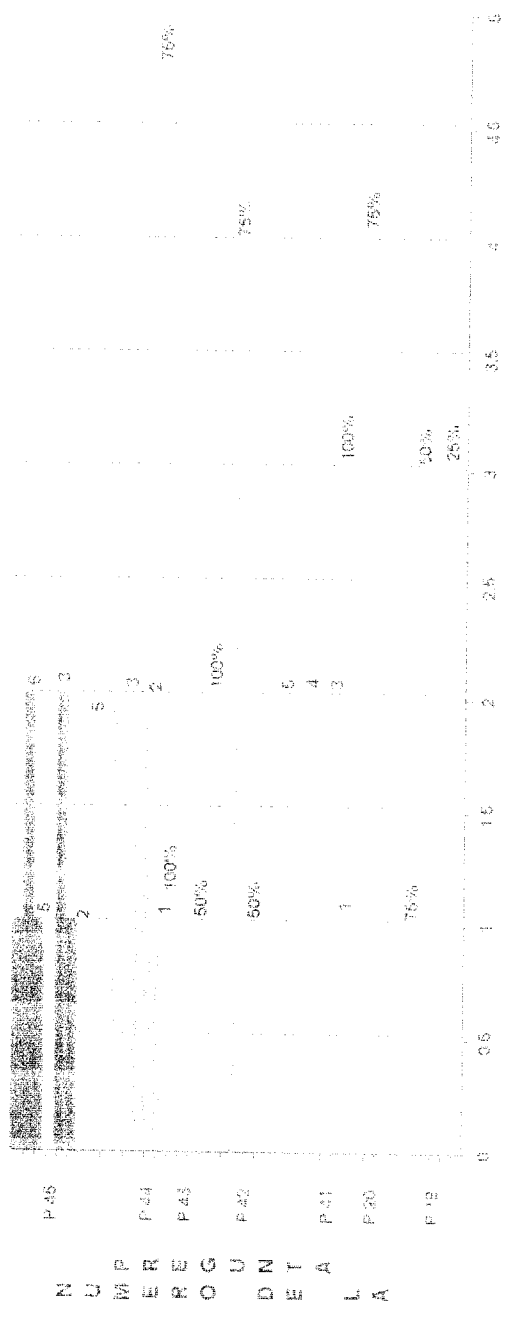
NUMERO DE LA PREGUNTA

MODULO 7: COMUNICACION EFECTIVA



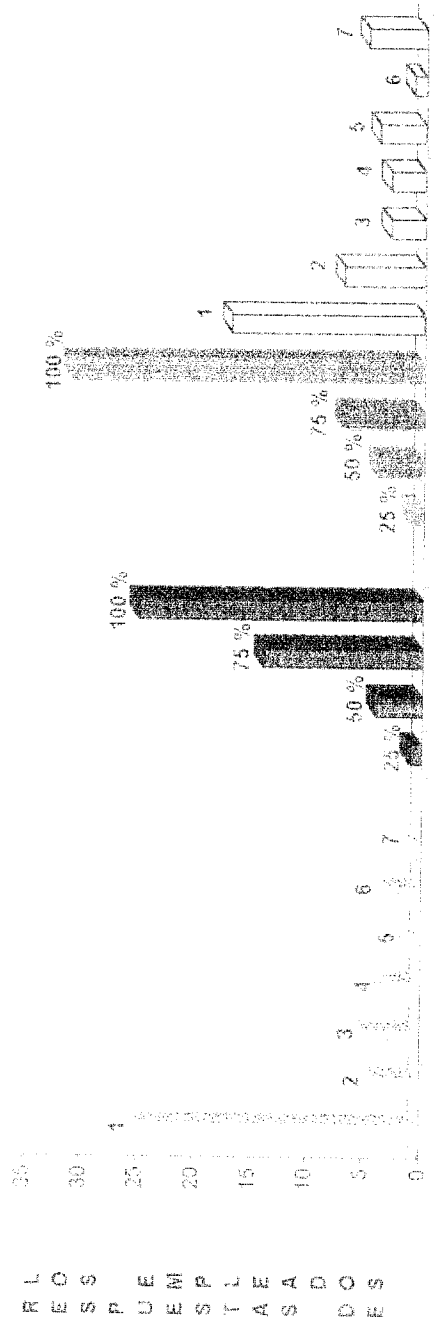
RES PUESTAS DE LOS EMPLEADOS

MÓDULO 8: CONDUCCIÓN DE REUNIONES, INSTRUMENTO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y PRODUCTIVIDAD



RESPUESTAS DE LOS EJECUTIVOS

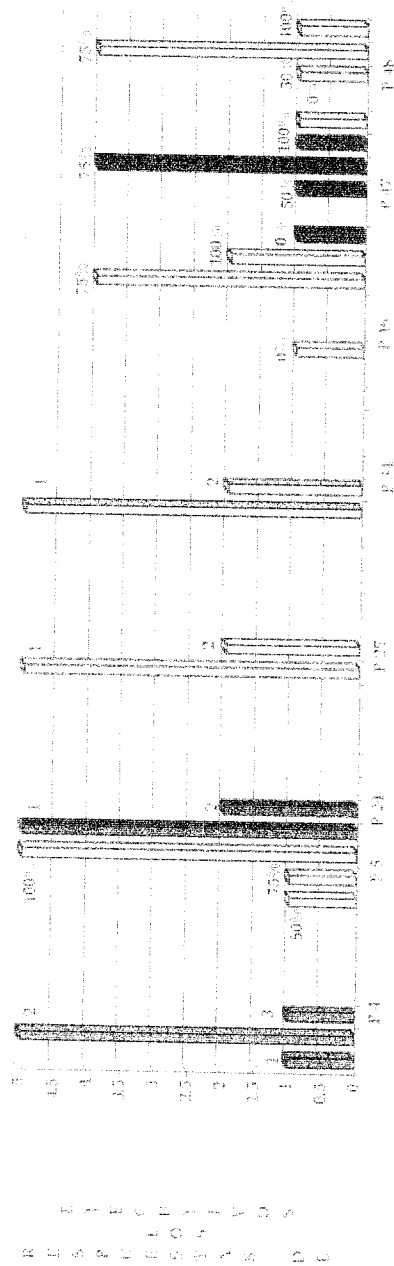
MÓDULO 8: CONDUCCIÓN DE REUNIONES, INSTRUMENTOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y PRODUCTIVIDAD



NUMERO DE LA PREGUNTA

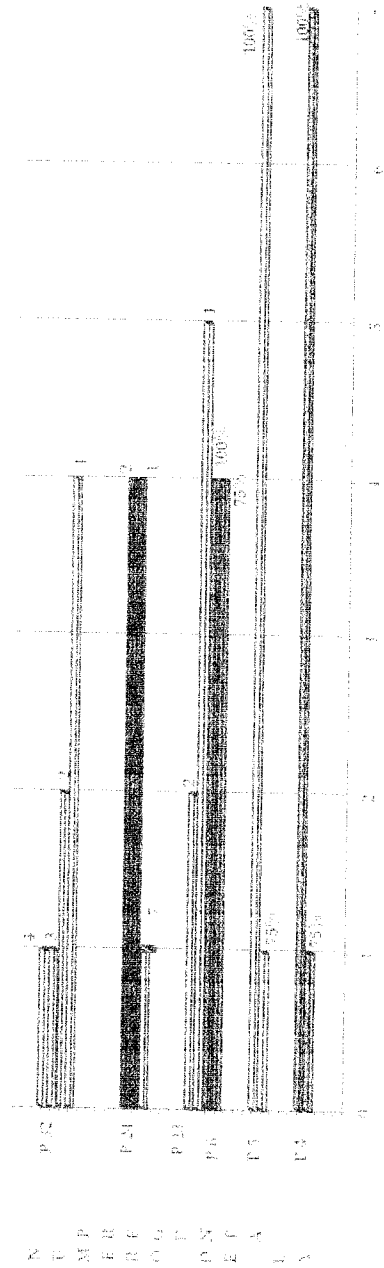
GRUPO IMSS

MODULO: HIDRAZGO PARA EL CAMBIO Y PRODUCTIVIDAD



NUMERO DE LA PREGUNTA

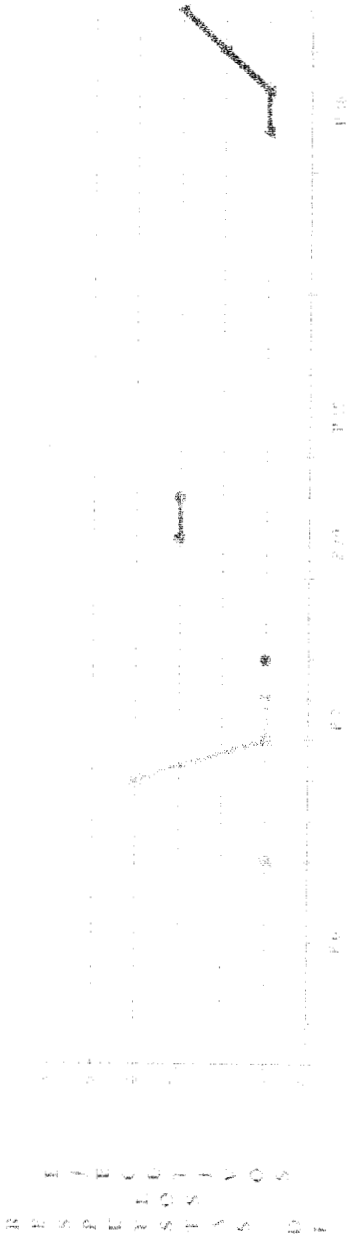
MODULO: HIDRAZGO PARA EL CAMBIO Y PRODUCTIVIDAD



RESPUESTAS DE LOS EMPLEADOS

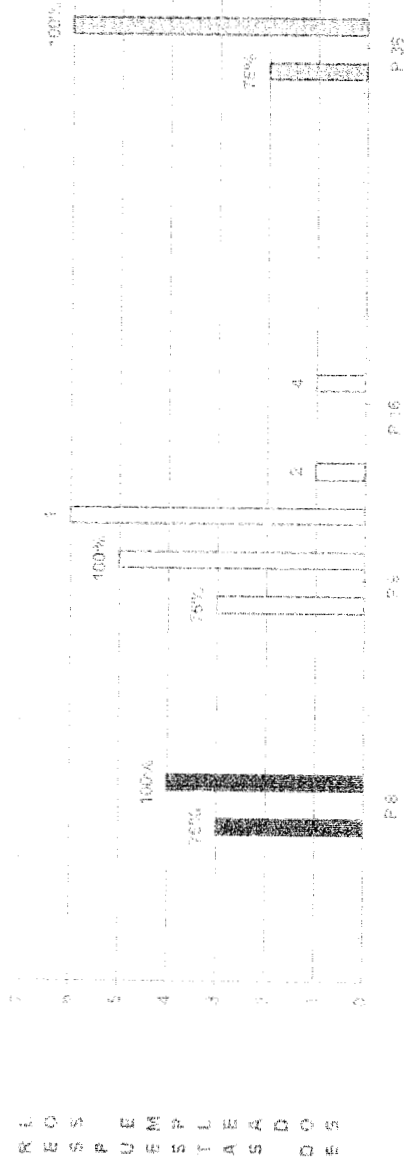
GRUPO IMSS

MODULO 2: MANEJO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA



NUMERO DE LA PREGUNTA

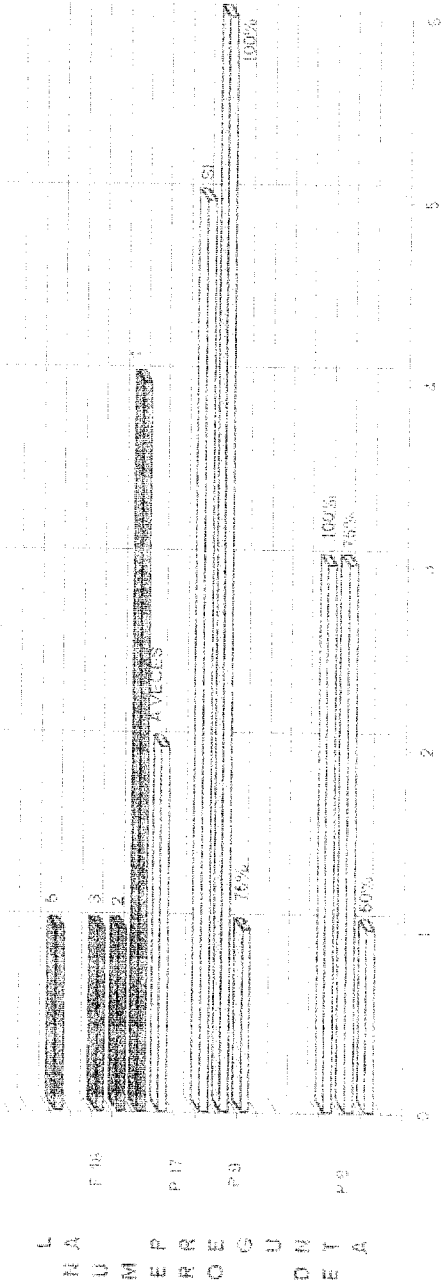
MODULO 2: MANEJO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA



NUMERO DE LA PREGUNTA

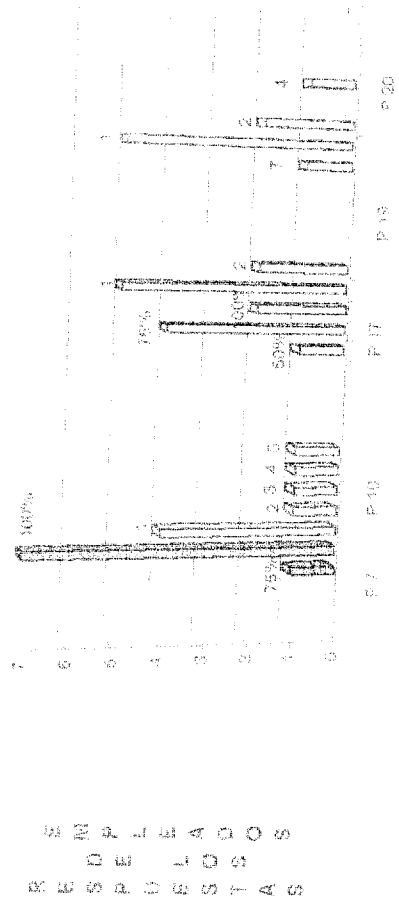
GRUPO IMSS

MODULO 3: CONTROL DE GESTION



RESPUESTAS DE LOS EJECUTIVOS

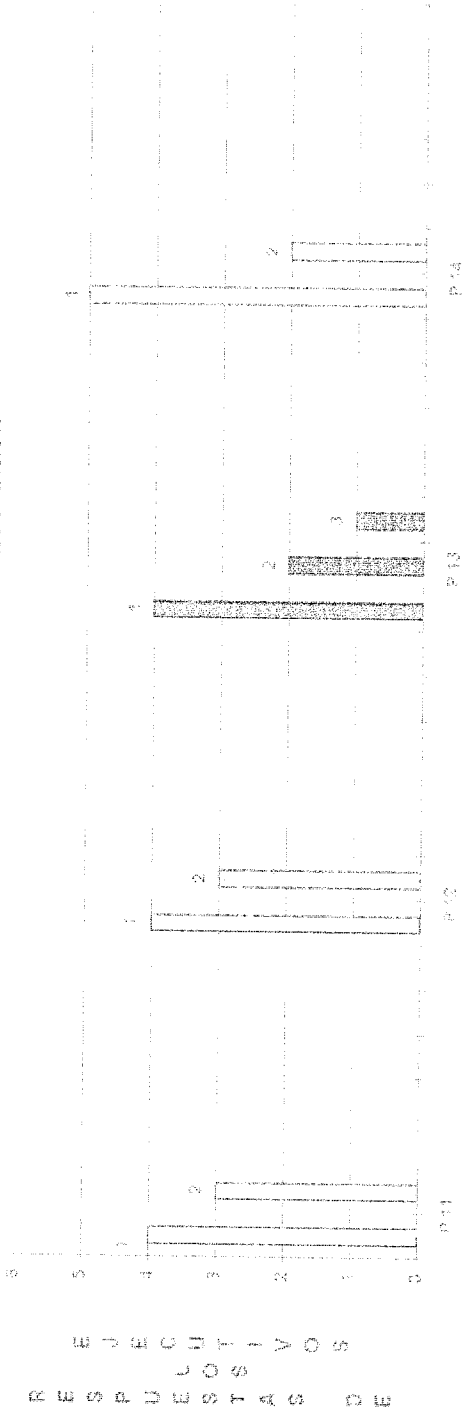
MODULO 3: CONTROL DE GESTION



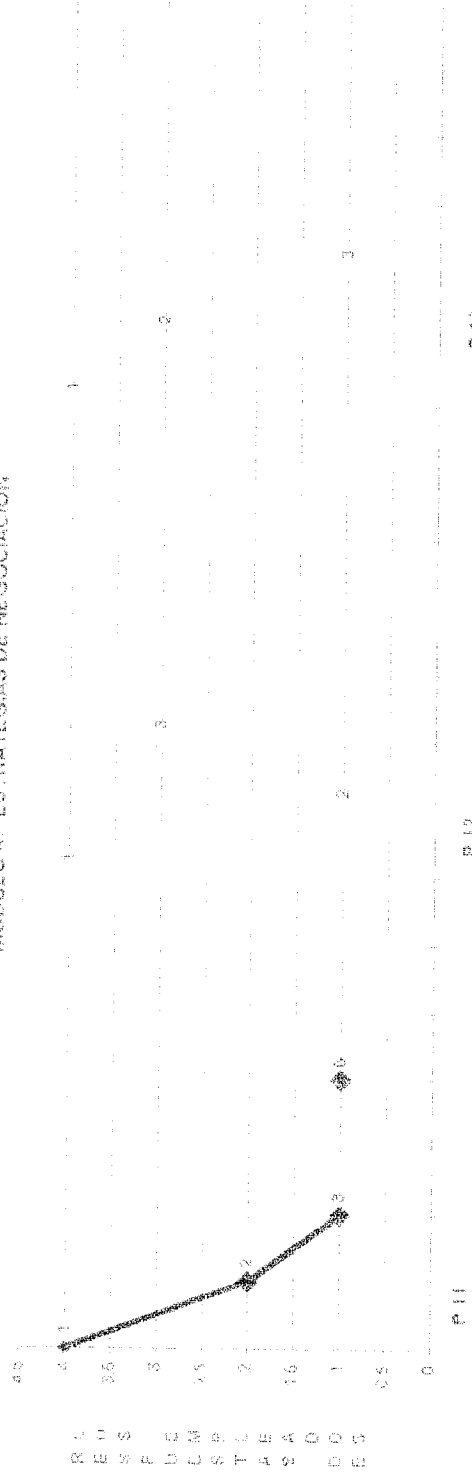
NUMERO DE LA PREGUNTA

GRUPO IMSS

MODULO 4: ESTRATEGIAS DE NEGOCIACION

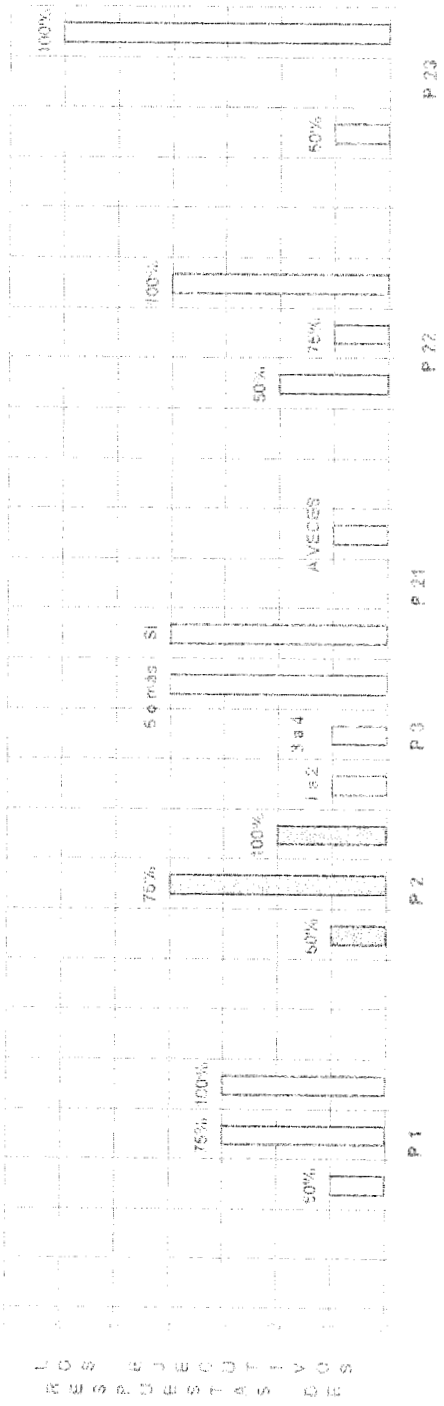


MODULO 4: ESTRATEGIAS DE NEGOCIACION

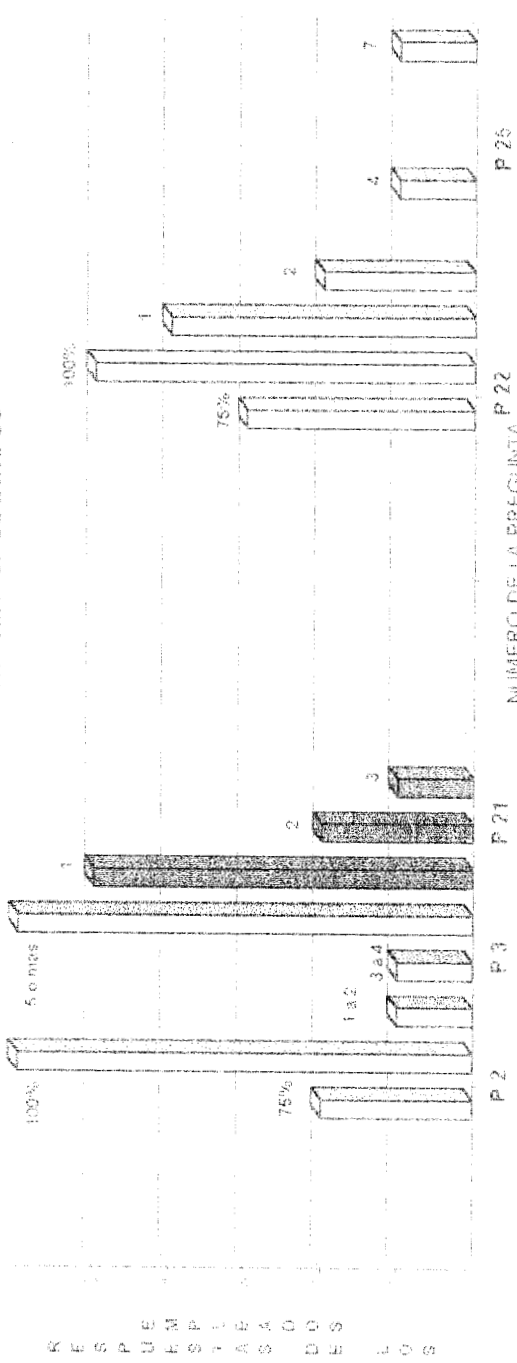




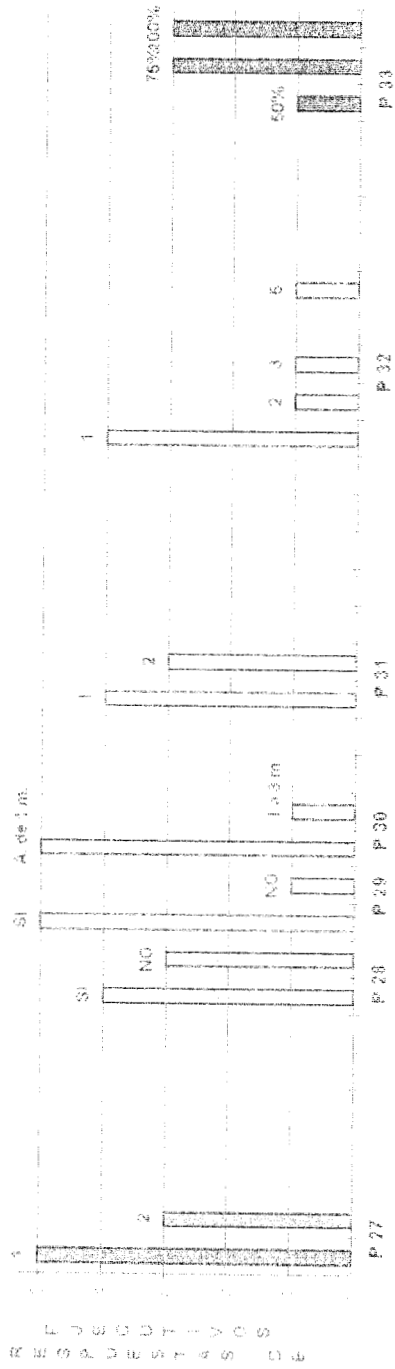
MODULO 5: INTEGRACION DE EQUIPOS



MODULO 5: INTEGRACION DE EQUIPOS

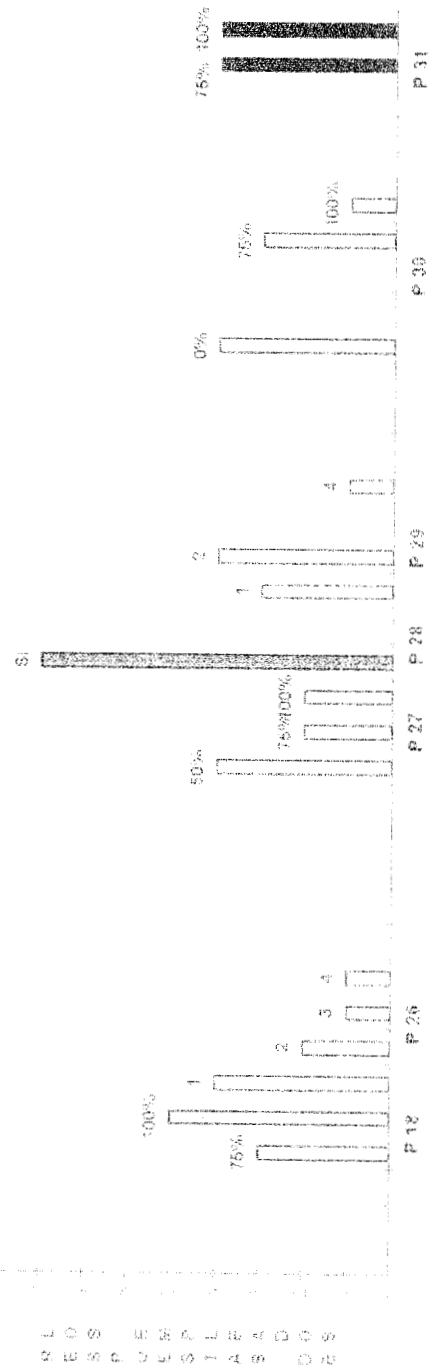


MODULO 6: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES



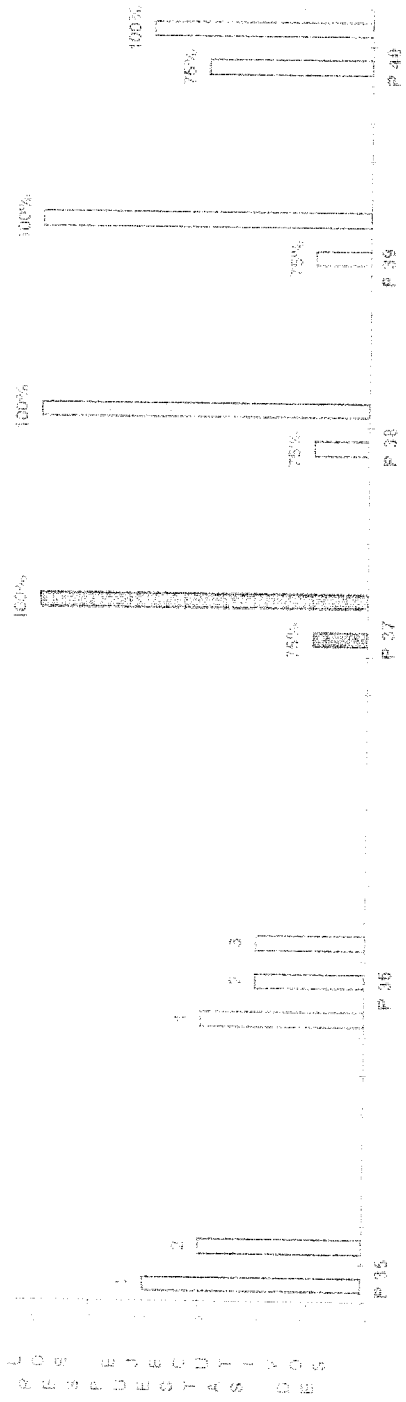
NUMERO DE LA PREGUNTA

MODULO 6: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

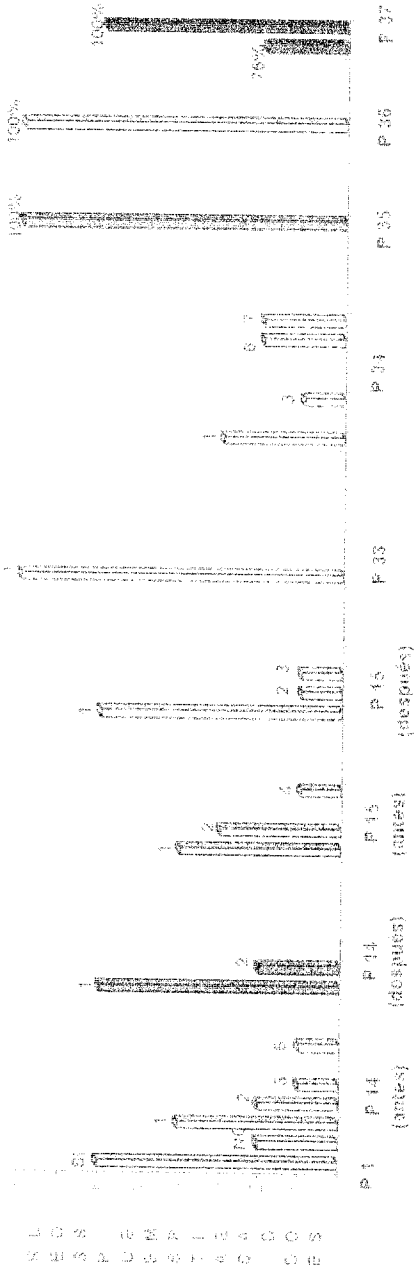


NUMERO DE LA PREGUNTA

MODULO 7: COMUNICACION EFECTIVA



MODULO 7: COMUNICACION EFECTIVA



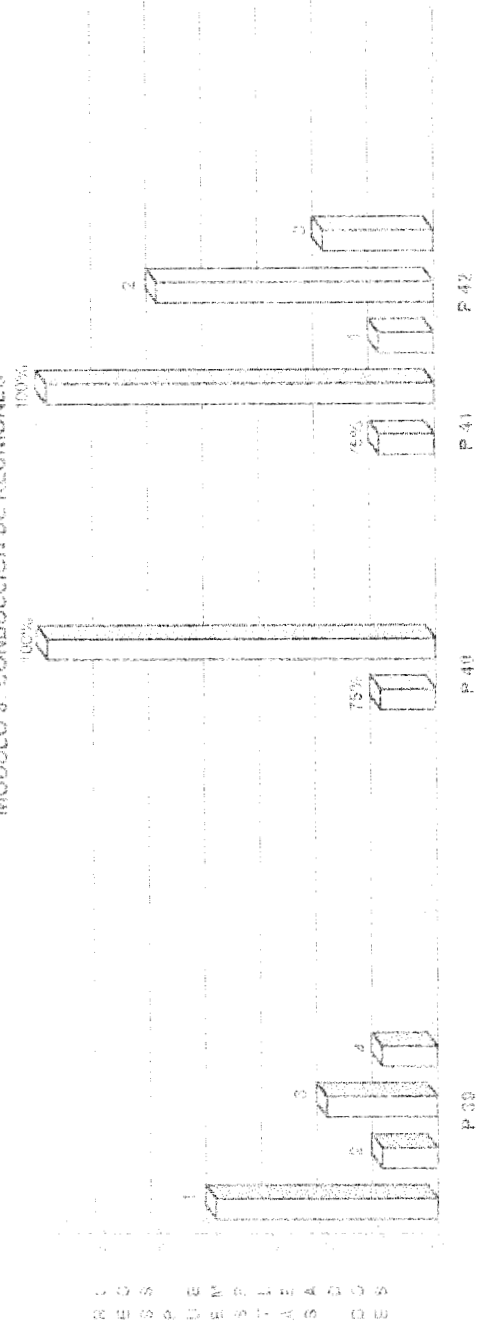
GRUPO IMSS

MODULO 8: CONDUCCION DE REUNIONES

NUMERO	DESCRIPCION	FECHA
P-45	...	...
P-44	...	...
P-43	...	...
P-42	...	...
P-41	...	...
P-40	...	...
P-39	...	...

RESPUESTAS DE LOS EJECUTIVOS

MODULO 9: CONDUCCION DE REUNIONES



NUMERO DE PREGUNTA







EJECUTIVOS		Número de Cuestionario																				Frecuencia	
Número de Pregunta		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		21
28	SI		1	1	1	1					1			1									6
	NO	1					1	1		1	1		1	1		1							8
29	SI		1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1								12
	NO	1																					1
30	Antes de 1 mes	1		1	1		1	1		1			1	1		1							9
	1 a 3 meses					1				1	1				1								4
	3 a 5 meses																						0
31	Frecuentemente 1	1	1				1	1							1								5
	2			1	1	1							1										4
	3									1	1						1						3
	4											1	1										2
	5																						0
	6																						0
	Rara Vez 7																						0
32	Frecuentemente 1		1		1		1	1			1		1		1								7
	2			1													1						2
	3					1				1		1		1									4
	4																						0
	5	1																					1
	6																						0
	Rara Vez 7																						0
33	0%																						0
	25%																						0
	50%	1																					1
	75%		1			1	1			1	1	1	1	1	1	1							10
	100%			1	1		1																3
34	Mucha 1	1	1		1		1	1					1	1	1								8
	2			1		1					1	1					1						5
	3									1													1
	4																						0
	5																						0
	6																						0
	Muy Poca 7																						0
35	Muy Buena 1	1			1		1	1							1								5
	2		1	1		1						1		1		1							6
	3									1	1		1										3
	4																						0
	5																						0
	6																						0
	Muy Mala 7																						0
36	Frecuentemente 1		1				1	1							1								4
	2			1	1								1				1						4
	3									1	1	1		1									4
	4	1				1																	2
	5																						0
	6																						0
	Rara Vez 7																						0
37	0%																						0
	25%																						0
	50%																						0
	75%							1				1		1									3
	100%	1	1	1	1	1	1			1	1		1		1	1							11







EMPLEADOS		Número de Cuestionario																	Frecuencia	
Número de Pregunta		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		18
	F						1	1		1		1	1	1	1				1	8
	M	1	1	1	1	1					1					1	1	1		9
	No Contesto								1											1
1	SI	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	15
	NO		1	1													1			3
2	0%																			0
	25%																			0
	50%																			0
	75%	1		1										1						3
	100%		1		1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	15
3	1 a 2						1													1
	3 a 4								1	1	1		1			1	1			6
	5 o más	1	1	1	1	1		1				1		1	1			1	1	11
4	0%																			0
	25%																			0
	50%													1						1
	75%			1						1		1				1	1			5
	100%	1	1		1	1	1	1	1	1		1			1			1	1	12
5	0%																			0
	25%																			0
	50%																			0
	75%								1					1			1	1		4
	100%	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1		1	1			1	14
6	0%																			0
	25%																			0
	50%													1						1
	75%		1	1	1				1							1				5
	100%	1				1	1	1		1	1	1	1		1			1		10
7	0%																			0
	25%																			0
	50%																			0
	75%								1			1		1		1	1	1		6
	100%	1	1	1	1	1	1	1		1	1		1		1				1	12
8	0%																			0
	25%																		1	1
	50%													1						1
	75%		1					1	1							1	1			5
	100%	1		1	1	1				1	1	1	1		1				1	10
	No Contesto						1													1
9	0%																			0
	25%																			0
	50%													1						1
	75%				1		1	1								1	1	1		6
	100%	1	1	1		1				1	1	1	1		1				1	11







Muy Malos 7

0

EMPLEADOS	Número de Cuestionario																		Frecuencia
	Número de Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
30	0%					1	1	1	1	1		1	1		1				
	25%																	1	
	50%										1					1			
	75%	1	1		1												1		
	100%			1										1					1
31	0%											1							
	25%																		
	50%												1						
	75%		1		1		1		1	1	1				1	1	1	1	1
	100%	1		1	1	1	1	1					1						
32	Mucha 1		1	1	1		1			1	1	1	1		1				1
	2	1						1									1	1	
	3								1										
	4					1								1					
	5																		
	6																		
	Muy Poca 7															1			
33	Muy Buena 1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1				1
	2																1	1	
	3													1					
	4														1				
	5															1			
	6																		
	Muy Mala 7																		
34	Frecuentemente 1		1	1		1				1		1	1		1				
	2																		1
	3				1										1			1	
	4																		1
	5											1							
	6							1	1										
	Rara Vez 7	1					1									1			
35	0%																		
	25%																		
	50%																		
	75%										1					1			
	100%	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1		1	1	1
36	0%																		
	25%																		
	50%																		
	75%										1					1			
	100%	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1		1	1	1
37	0%																		
	25%																		
	50%																		
	75%	1	1								1			1		1	1	1	





GENERACION 97-98

EMPLEADOS		Número de Cuestionario																Frecuencia			
Número de Pregunta		19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34		35	36	37
	F	1		1	1		1	1				1					1			1	8
	M					1							1		1				1	1	5
	No Contesto		1						1	1	1			1		1					6
1	SI	1	1	1		1		1	1						1				1	1	10
	NO				1		1			1	1	1	1	1		1	1				9
2	0%																				0
	25%																				0
	50%				1		1				1										3
	75%														1					1	2
	100%	1	1	1		1		1	1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	14
3	1 a 2	1		1	1		1		1						1		1				8
	3 a 4									1											1
	5 o más		1			1		1				1	1	1		1		1	1	1	10
4	0%																				0
	25%																				0
	50%				1						1										2
	75%	1							1			1	1	1			1			1	7
	100%		1	1		1	1	1		1					1	1		1	1	1	10
5	0%																				0
	25%				1															1	2
	50%							1													1
	75%	1					1				1		1	1			1				6
	100%		1	1		1			1	1		1			1	1		1	1	1	10
6	0%																				0
	25%																				0
	50%							1							1					1	3
	75%	1									1		1	1					1		5
	100%		1	1		1			1	1		1			1	1		1	1	1	9
7	0%																				0
	25%				1																1
	50%	1																			1
	75%											1	1	1						1	4
	100%		1	1		1	1	1	1	1	1				1	1	1	1	1	1	13
8	0%	1																			1
	25%				1																1
	50%							1				1	1	1	1						5
	75%								1								1			1	3
	100%		1	1		1	1			1	1				1		1	1	1		9
	No Contesto																				0
9	0%																				0
	25%				1																1
	50%																				0
	75%							1			1	1	1	1			1			1	7
	100%	1	1	1		1	1		1	1					1	1		1	1	1	11









100%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

EMPLEADOS		Número de Cuestionario																Frecuencia					
Número de Pregunta		19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34		35	36	37		
38	0%																					0	
	25%				1																	1	
	50%																			1		1	
	75%						1	1			1		1	1					1			6	
	100%	1	1	1		1			1	1		1			1	1	1	1				11	
39	Frecuentemente 1	1	1	1	1				1	1	1	1	1	1	1		1	1	1			14	
	2																					0	
	3					1	1														1	3	
	4																					0	
	5																					0	
	6								1														1
	Rara Vez 7																1						1
40	0%		1																			1	
	25%				1																	1	
	50%							1													1	2	
	75%	1		1						1	1		1	1	1	1	1					8	
	100%					1	1		1	1			1						1	1		7	
41	0%		1																			1	
	25%				1																	1	
	50%							1														1	
	75%	1									1			1			1					4	
	100%			1		1	1		1	1		1	1		1	1		1	1			11	
42	Innovadoras 1		1						1	1		1	1		1	1		1				8	
	2																1					1	
	3																					0	
	4							1														1	
	5						1														1	2	
	6																					0	
	Monótonas 7			1	1	1					1			1						1			6