

EL LIDERAZGO EN LOS MANDOS MEDIOS DEL INEA

TESIS
QUE PARA OBTENER EL TITULO EN ADMINISTRACIÓN PRESENTA
LUIS ENRIQUE MORENO GARCÍA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

MÉXICO, D.F.

JULIO, 1997

INDICE

| | |
|--|----|
| Introducción | 3 |
| Parte I. Método de investigación | |
| 1. Marco Teórico | 5 |
| 2. Planteamiento del problema | 8 |
| 3. Hipótesis | 9 |
| 4. Justificación | 9 |
| 5. Sujetos | 12 |
| 6. Criterios | 13 |
| 7. Selección de la muestra | 14 |
| 8. Procedimiento | 14 |
| 9. Instrumentos | 16 |
| 10. Procedimiento | 18 |
| Parte II. Actitudes del individuo | |
| 11. El liderazgo | 20 |
| 12. Éxito interpersonal | 25 |
| 13. Motivación en la institución | 29 |
| Parte III. Patrones de comportamiento | |
| 14. Patrones de comportamiento en el trabajo | 32 |
| 15. Debilidad del patrón de comportamiento | 34 |
| 16. Utilización del patrón de comportamiento | 36 |
| 17. Patrones de comportamiento bajo el efecto del estrés | 38 |
| Parte IV. Aplicación del liderazgo | |
| 18. Administración objetiva | 41 |
| 19. Administración por inspiración | 43 |
| 20. Administración con apoyo | 46 |
| Parte V. Resultado | |
| 21. Durante el proceso de aplicación | 49 |
| 22. Diagnostico de liderazgo en los mandos medios del INEA | 51 |
| Conclusiones | 58 |
| Bibliografía | 61 |

En cierto sentido, todo esfuerzo realizado por un miembro de un grupo para influir en la conducta, los valores, las actitudes y los sentimientos de uno o mas miembros de este grupo es un intento de liderazgo. Esta definición de liderazgo significa que cualquier miembro del grupo puede desempeñar el papel de líder en un momento dado. Es de gran trascendencia hacer notar que los líderes como elementos activos de la organización, no son nominados, seleccionados o asignados formalmente, sino por el contrario son aceptados y seguidos. El líder encausa y establece metas, pero al hacerlo toma en cuenta las condiciones existentes, para así poder determinar lo que su grupo puede hacer y hasta cierto punto, lo que debe hacer.

Se ha establecido una decisión mas clara del proceso de liderazgo. Hollander y Julian (1969). En este proceso, el líder y su seguidores se influyen recíprocamente, sus actitudes y esperanzas juegan un papel importante. El enfoque conductista del liderazgo ha cambiado el pensar de los científicos sociales y de los líderes sobre esta cuestión, pero aun no se han dado respuestas finales para esta cuestión.

Al revisar a Korman (1966), en 20 años de investigación, exploró los conceptos de consideración y de estructura, para llegar a la conclusión de que falta mucho por hacer antes de que podamos estudiar estas variables para

poder predecir como se desempeñan los grupos de trabajo. Hersey y Blanchard (1969) creen que quizá ya es tiempo de entrar en una tercera dimensión al liderazgo: *efectividad*.

MARCO TEÓRICO

En los grupos espontáneos, ocasionales y no organizados, cuya existencia se debe en mayor o menor medida, al azar, lo mismo que en los grupos organizados con carácter voluntario y constituidos con un fin preciso, existen individuos que toman la dirección. Tienen un don excepcional que les permite captar lo que sus compañeros piensan y desean, así como describir la manera de satisfacer sus aspiraciones. Con mayor rapidez y perfección que otros, comprenden lo que una situación dada exige del grupo al que pertenece, y mejor que otros saben comprender la tarea y convencer a los demás para que se entreguen a realizar su parte. Para el bien del grupo o para su desgracia, estos personajes gozan de un prestigio especial: Conducen, arrastran y mandan.

Hay conductores, mantenedores y jefes de tipos muy diversos. Su papel es el puesto que ocupan en la colectividad, así como sus medios de acción varían mucho.

Uno domina por su fuerza, por su saber, por su carácter o por su inquebrantable voluntad. Otro crea un ambiente particular que le permite sugestionar y mantener en la ignorancia o el temor a los que quiere dominar, abusando de su credulidad.

Lo característico del líder es alentar y estimular a los otros que le sigan, idea que proporciona la palabra conductor, es decir, se identifica con el grupo al que da una alma o un espíritu; es un animador.

En ocasiones las funciones del líder y del jefe se confunden o se completan, sin embargo son distintas. El líder forma parte del grupo; el jefe es superior a él. Algunos jefes son líderes; otros no. Puede ocurrir que los líderes sean jefes, pero ordinariamente no lo son.

La función específica del líder es poner en movimiento, incitando a la acción, en tanto que la función del jefe es ordenar, mandar y exigir obediencia.

En una empresa hay jefes encargados de realizar una tarea que no pueden realizar solos, por lo que se les adjudica un número mayor o menor de colaboradores, son responsables, por una parte de la función técnica; por otra, de la tarea humana: Hacer trabajar a los hombres juntos. Otras personas tienen una misión más extensa y más compleja todavía, tanto desde el punto de vista técnico, como del humano: la de conducir un conjunto de operaciones y servicios. Como directores, cualesquiera que sean, por otra parte, las obligaciones que les impone el trabajo a realizar, deben hacer posible y efectiva la colaboración de muchos individuos y de múltiples grupos. Están investidos de autoridad y de responsabilidad: son jefes.

Deben inspirar y unir los esfuerzos, y para ello es necesario que sean líderes.

El verdadero líder sabe entrar en contacto con los demás, se esfuerza en comprender la personalidad de cada uno de los asociados.

El líder no es solo el que percibe el problema y se da cuenta de las necesidades, sino también el que entrevé una solución y toma la iniciativa para hacer cualquier cosa. Bajo su influjo, el grupo toma forma, se organiza, adopta un plan de acción, se pone a trabajar. El líder tiene conciencia de su tarea social; asume la responsabilidad hacia un grupo con el que se siente solidario y cuya empresa está dispuesto a aceptar.

El liderazgo se define mejor no como la propiedad de una persona con rasgos poco comunes, sino como una relación entre una persona y una situación, específicamente, *liderazgo es el esfuerzo por usar la influencia interpersonal para alcanzar una meta*. Así definido, el liderazgo es el empleo de palabras, no de la fuerza para influir sobre los demás. Empujar a un trabajador no es liderazgo; persuadirlo de que camine, aunque sea amenazándolo, si lo es. El liderazgo no es una función sino un proceso. El liderazgo se aplica en todas las relaciones interpersonales; no se limita a relaciones en que una persona tiene el título de “presidente”, “general”,

“director”, etcétera. Líder es todo aquel que con algún propósito trata de influir sobre otro.

El liderazgo puede ser eficaz o ineficaz. Un acto claro de liderazgo puede ser un claro fracaso. El líder le pedirá al seguidor, pero el seguidor podrá no oírle o negarse a ser influido. El liderazgo exitoso es el uso eficaz de la influencia interpersonal para alcanzar una meta. A su vez, líder exitoso es el que triunfa en su esfuerzo por ejercer influencia.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las instituciones descentralizadas del gobierno federal se caracterizan por la falta de talentos fieles y trabajadores, en donde las actividades se despachan con lentitud, ineficiencia, ineficacia e incluso no se llegan a realizar. En muchos casos es responsabilidad de la mala dirección de el jefe inmediato del grupo de trabajo.

HIPÓTESIS

- Aprender a utilizar con flexibilidad una serie de estilos diferentes de liderazgo.
- Enseñar a diagnosticar las necesidades de las personas que dependen de un jefe.
- Aprender a negociar acuerdos con las personas
- Conocer cual es el estilo de liderazgo que espera la gente de su jefe para poder resolver muchos conflictos jefe-subalterno.

JUSTIFICACIÓN

La tarea actual de todo líder consiste en coordinar el desmantelamiento de las viejas verdades antifuncionales y en preparar a empleados y organizaciones para enfrentarse al cambio en si, en medio de las grandes innovaciones que surgen, se ensayan, se rechazan, se modifican o

adoptan. Los líderes se deben adaptar al vertiginoso desdoblamiento del mundo del mañana en el cual se sepa dominar una serie de dificultades que lleven de cabeza a la práctica totalidad de los tradicionales preceptos de la gestión organizativa e institucional.

Es preciso que todo directivo cuestione con su practica diaria los principios establecidos, centrándose sobre todo en aquellas relaciones causa-efecto consideradas verdaderas.

Haciendo a un lado los mitos que se tenían acerca de la existencia de dos tipos de liderato, el democrático y el autocrático, si un directivo se inclina por cualquiera de estos dos extremos, solo esta realizando la mitad de su función (Blanchard, 1985). El directivo completo es flexible y capaz de aplicar cuatro estilos de liderato distintos (Hersey, 1985) que son:

Estilo 1: DIRIGIR

El líder imparte ordenes especificas y supervisa de cerca el cumplimiento de las tareas

Estilo 2: INSTRUIR

El líder manda y controla el cumplimiento de las tareas, pero además explica sus decisiones, pide sugerencias y fomenta los progresos.

Estilo 3: APOYAR

El líder facilita y apoya los esfuerzos de los subordinados en orden al cumplimiento de las tareas, y comparte con ellos la responsabilidad por la toma de decisiones.

Estilo 4: DELEGAR

El líder pone en manos de los subordinados la responsabilidad de la toma de decisiones y la resolución de problemas

Los cuatro estilos están formados por diferentes combinaciones de las dos actitudes básicas que puede asumir el directivo, que tipo de liderazgo trata de influir en los demás: el comportamiento rector o el comportamiento seguidor, la primera se define en *estructurar, controlar y supervisar*, mientras que al comportamiento seguidor, es definido por: *Elogiar, Escuchar y dar facilidades*.

SUJETOS

Debido al criterio que se debe seguir en cuanto a la utilización de la población está será, una muestra de la misma consistente en Jefes de Departamento de la institución a nivel central con una selección aleatoria, procurando que la población analizada sea representativa de toda la misma. Para conocer con detalle la población que será encuestada se incluirá en los instrumentos de aplicación una serie de datos que especifiquen las características personales de los sujetos escogidos al azar, contemplando preguntas como:

- Dirección de adscripción
- Departamento.
- Nombre.
- Sexo.
- Edad
- Escolaridad.
- Tiempo de estar en el puesto.

La variable aleatoria es una función con valores numéricos definida sobre un espacio muestral, seleccionando a la población con el análisis de

correlación que mostrará el grado que alcanza la relación lineal entre las variables, y sólo se aplicarán instrumentos a el grupo control.

CRITERIOS

$r_c \geq r_t$ correlación calculada \geq correlación tabulada.

1.960 $\sqrt{.244}$

0.488 > 0.125 Se acepta

Este procedimiento se somete a un estudio de replicación directa en donde se obtienen resultados de tres grupos aleatorios de treinta casos utilizables cada uno como mínimo y de la misma población.

Los estímulos que hayan mantenido valores de aceptación completa en los tres grupos podrán generalizar sus conclusiones a la población de la cual se extrajeron. En caso contrario los resultados sólo permitirán generalizar los resultados de la muestra.

SELECCIÓN DE LA MUESTRA

La muestra será seleccionada siguiendo el criterio de muestreo aleatorio simple, dándole a todos los sujetos de la población (N) la misma oportunidad de ser elegidos, utilizando jefes de departamento de las siguientes Direcciones del Instituto Nacional para la Educación de los Adultos:

- Dirección de Planeación y Evaluación
- Dirección de Administración y finanzas
- Dirección de Delegaciones
- Dirección de Acreditación y Sistemas
- Unidad de Asuntos Jurídicos
- Unidad de contraloría Interna

PROCEDIMIENTO

1. Se cuantifica el número total de jefes de Departamento en las direcciones y unidades seleccionadas.

2. Se aplica la fórmula:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}}$$

$$\frac{n = 30}{k = n \geq 10}$$

3. Se determina el número de jefes de departamentos de la muestra, que en este caso es representativa del total de mandos medios en la institución con las direcciones mencionadas, porque corresponde a un 14% del total.

4. Se establece una proporción del porcentaje total de jefes de departamento por dirección. Por ej: Dirección de planeación y Evaluación tiene al 22.64% del total de los jefes de departamento del INEA a nivel central.

5. Se establecerá, igualmente, una proporción de jefes de Departamento de la Dirección de administración y Finanzas y direcciones subsecuentes, asignándose un porcentaje a cada una.

6. Una vez determinada la cuota de Jefes de Departamento por Dirección, guardando las mismas proporciones que la muestra total, se procede a sortear los departamentos correspondientes para cubrir el número de personas

7. Los encuestados serán todos los que correspondan a los grupos seleccionados.

El siguiente ejercicio muestra el procedimiento:

| DIRECCIÓN | % | JEFES DE DEPARTAMENTO | CUOTA |
|----------------------------------|---------|-----------------------|-------|
| Dirección de Planeación y E. | 22.64 % | 12 | 8 |
| Dirección de Administración y F. | 16.99 % | 9 | 5 |
| Dirección de Delegaciones | 15.09 % | 8 | 4 |
| Dirección de Acreditación y S. | 18.87 % | 10 | 6 |
| Unidad de Asuntos Jurídicos | 15.09 % | 8 | 4 |
| Unidad de Contraloría Interna | 11.32 % | 6 | 3 |
| TOTAL | 100 % | 53 | 30 |

INSTRUMENTOS

Los instrumentos que se emplearán serán escalas de verificación conductual y/o cuestionarios basados en el liderazgo psicológico de De Ville que contendrá 11 declaraciones, otro más de liderazgo contingente de Fiedler que contendrá 25 declaraciones y finalmente uno más de liderazgo situacional con 26 preguntas, retomados del sistema experto realizado por Miguel Angel Rosado Chauvet, Alma Patricia Aduna Mondragón, Epifanio García Mata (1993), colaborando con ellos en la realización del sistema experto de liderazgo situacional: Ana Beatriz Castillo Herrera (1993); con los cuales se medirá el grado conductual de liderazgo que tiene un individuo con respecto a su equipo de trabajo, estudiados bajo la perspectiva de liderazgo situacional, liderazgo psicológico y liderazgo contingente, en

cuanto a los dos primeros se responderán marcando dentro de los paréntesis de la hoja de respuestas en el caso de liderazgo situacional y en el liderazgo psicológico dentro del mismo cuestionario las respuestas de acuerdo a la conformidad con la que ocurre la conducta, según la escala marcada que es:

- A. ACUERDO TOTAL CON " a"
- B. ACUERDO PARCIAL CON "a".
- C. INDECISO.
- D. ACUERDO PARCIAL CON "b".
- E. ACUERDO TOTAL CON "b"

En el cuestionario de liderazgo contingente las respuestas serán marcadas dentro del paréntesis correspondiente de acuerdo a la conformidad con la que ocurre la conducta tal como lo marca la escala:

- A. ACUERDO TOTAL
- B. ACUERDO PARCIAL.
- C. INDECISO.
- D. DESACUERDO PARCIAL.
- E. DESACUERDO TOTAL.

En las escalas de ponderación se realizará un balance, para que por cualquier falla que ocurra en la nivelación, ésta no sesgue las respuestas en forma propositiva, y no sea afectada la validez de la medición, permitiendo

así conclusiones adicionales a la descripción simple de una conducta o actitud.

PROCEDIMIENTO

La variable independiente será el estilo de liderazgo que apliquen los jefes de Departamento que sean encuestados de las Direcciones y Unidades institucionales.

La variable dependiente serán las respuestas que nos indiquen la conducta y/o actitud que presente cada Jefe de departamento para con su equipo de trabajo.

Para las variables extrañas que puedan atentar contra la validez interna se procederá a su control respectivo, como por ejemplo:

- En las variables internas de *mortalidad* y de *historia* se controlaran realizando una única aplicación simultánea de los instrumentos o cuestionarios al grupo seleccionado.
- La variable de *maduración* será cuando algún individuo reciba capacitación o actualización acerca de liderazgo, situación que será controlada por la única aplicación de instrumentos.

- La variable extraña de *administración* se controlara por la aplicación única y simultánea de los cuestionarios a los Jefes de Departamento.
- La variable extraña de *instrumentación* tendrá su control con la aplicación simultánea de los tres cuestionarios instrumentados para realizar la medición de los diferentes tipos de liderazgo.
- La *regresión* dependerá de la correlación de la aplicación, por la cuota asignada de 30 instrumentos.
- En la variable extraña de *selección* se controlará con la aleatorización asegurando la igualdad grupal de la aplicación, en la cual el muestreo será de 30 individuos.
- ◆ En la variable extraña de validez externa de interacción se llevará a cabo su control realizando pláticas previas con los directores de área, solicitando su autorización para la aplicación de los instrumentos a los jefes de departamento seleccionados.
- ◆ Las variables extrañas de validez externa como *reactividad e interferencia* será controlada con la aplicación única y simultánea de los instrumentos.
- ◆ Los *dispositivos reactivos* se controlaran por la aplicación al grupo control, desechando todas las variables experimentales

EL LIDERAZGO

Un individuo de antecedentes socioeconómicos inferiores puede haber recibido cierta forma de condicionamiento negativo a la autoridad que lo induzca a rechazar el medio organizativo.

La aplicación de conceptos sociológicos en la organización, califica a las personas en tres grupos:

- 1.- Los que aspiran a ascender y se identifican con la organización.
- 2.- Los indiferentes que aceptan las exigencias de la empresa, pero aíslan su propio interés real.
- 3.- Los ambivalentes que necesitan la seguridad de la organización, pero tropiezan con dificultades para desempeñar su papel.

La diferencia entre estima y status, es importante para el administrador que dispone de poder necesario para conferir símbolos de status a un individuo, pero estima solo al hombre que lo merece, por su desempeño laboral.

“... merece estima solo el hombre que aporta a los miembros de su grupo los valores sociales, con los cuales ellos se complacen realmente y obtienen con dificultad. En cambio, el status determina que sin mérito ocupe una posición mas elevada.”

La estima y el liderazgo van de la mano, pero no son sinónimos; la estima puede determinar una situación de liderazgo, sin necesidad de una

jerarquía formal. Tanto el status como la estima se vinculan directamente con la capacidad de predecir el comportamiento de los individuos y por consiguiente las pautas del conformismo, El liderazgo no depende los rasgos individuales, sino de la interrelación de la personalidad con los factores situacionales de carácter social.

Para el administrador es muy importante comprender el efecto del status y el prestigio sobre el desempeño de la organización. El entendimiento de lo anterior, facilitara al administrador sus interrelaciones con otros miembros de la organización, debiendo estimar el efecto de sus propios actos sobre la jerarquía del status de la misma empresa.

La organización formal afirma la autoridad del administrador sobre sus subordinados. Para obtener una eficacia sobre el subordinado, no se debe basar solo en la relación autoritaria y jerárquica, sino que se debe dar la motivación, entendiendo sus necesidades psicológicas, mediante la percepción social.

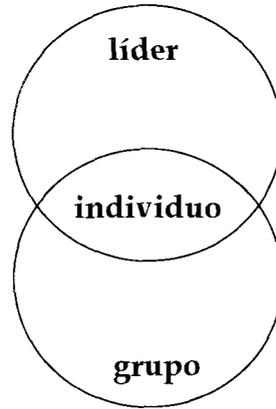
El administrador se realiza así mismo, cuando impulsa a otros, este nada hace por si mismo, su acto creador lo lleva a cabo solo mediante la administración y la coordinación de los actos ajenos. El administrador se ve presionado entre el deseo de complacer a sus superiores y a sus subordinados.

Para tener éxito en el liderazgo, se debe de ser capaz de comprender el comportamiento humano, la jerarquía de necesidades y los problemas de su entorno social; considerando principalmente el factor humano en la ecuación administrativa, parece evidente que el administrador como líder, debe tener una imagen clara de este comportamiento y es parte del proceso de adquisición de aptitud en el terreno de las relaciones humanas. Cuando se suscita un conflicto o se manifiesta una relación humana insatisfactoria, se deben analizar las causas; siendo el administrador el indicado para distinguir las causas entre el conflicto de posible solución y la evasión de la base de la percepción y comprensión del comportamiento humano y su inherencia a la estructuración de una entidad organizativa.

La comprensión de la jerarquía de necesidades humanas, conduce al ejercicio eficaz del liderazgo. El líder debe motivar al adepto que forma parte de su equipo, con el fin de que contribuya a la realización de la tarea. La motivación exige que el líder contemple tres entidades distintas en la organización.

- 1.- El individuo.
- 2.- El grupo.
- 3.- El individuo que sufre la influencia del grupo

interrelaciones entre el líder y el grupo



El líder debe examinar los males grupales, en cuanto a la influencia de su relación con el grupo, haciéndose sentir sobre el individuo y su comportamiento, cabe afirmar que el líder determina los rasgos que son necesarios de acuerdo con la pauta dada al liderazgo indispensable para afrontar la situación. En el marco de la organización empresarial, el líder o administrador debe de orientarse hacia las tareas a realizar.

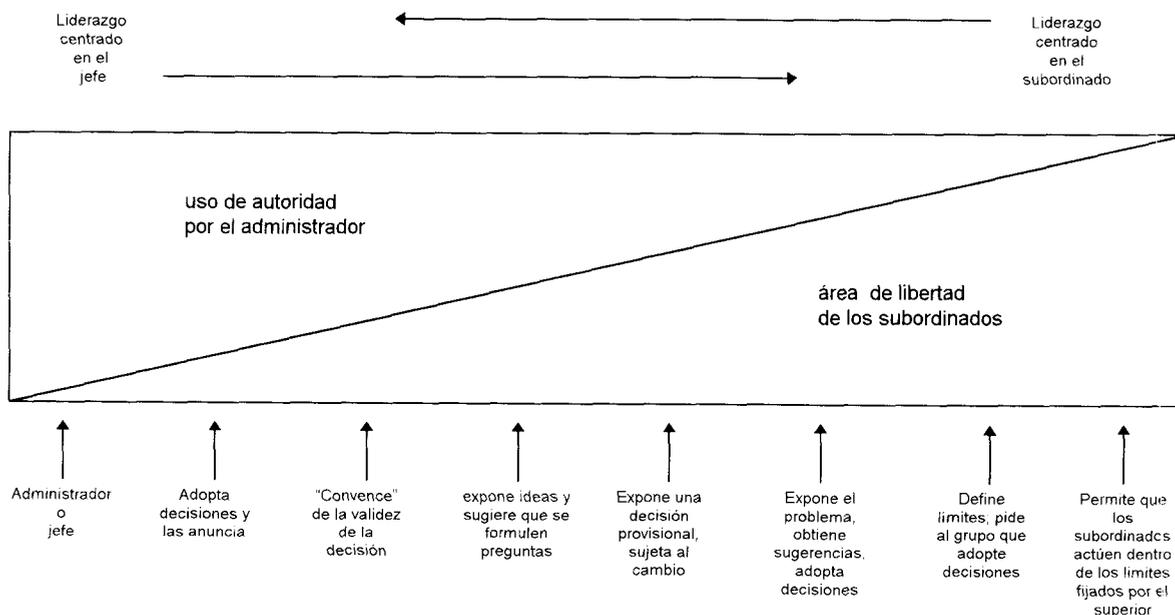
Una de las variables fundamentales del problema es la situación y las responsabilidades básicas del líder, cumpliendo con la necesidad de creación del individuo, mediante la ejecución de tareas. El grupo espera que su líder lo conduzca hacia ellas y determine aquellas que no permitan el funcionamiento eficaz del grupo, e impidan que aporten una cierta satisfacción interna a sus miembros, por lo cual es necesario reconocer la

relación entre el total de estos pertenecientes al grupo, por lo tanto el líder asume dos responsabilidades fundamentales frente a sus seguidores:

- 1.- Satisfacer las necesidades del grupo mediante la ejecución de las tareas.
- 2.- Crear las condiciones por las que obtendrán un elevado nivel de satisfacción por su carácter de pertenencia al grupo.

El ejercicio del líder en cualquier entidad que posee jerarquía administrativa, se subordina a las normas pertinentes de la organización misma. La determinación de las pautas del liderazgo exige que el líder evalúe las necesidades de sus adeptos y las peculiaridades de la situación dada.

Continuo del comportamiento del Liderazgo



ÉXITO INTERPERSONAL

Se padeció el fracaso del liderazgo mientras se usó los mejores sistemas administrativos. Pero no se tomó en cuenta las relaciones humanas que son importantes, debido a que parecían menos confiables y más problemáticas que los sistemas inanimados, mientras que en las empresas o compañías menos desarrolladas aprovechaban la fuerza humana que hace a cualquier organización, institución y/o empresa fuerte y vibrante y por sobre todo productiva.

Las ciencias de la conducta, especialmente la investigación de la psicología y la sociología, han madurado los conceptos tradicionales del pasado para identificar y enseñar métodos que pueden proporcionar a cualquier entidad productiva la eficiencia que necesita.

Para tener éxito en el mundo de los negocios y en el productivo de hoy en día cada jefe debe utilizar mejor el *hardware* y el *software* de la organización para producir bienes o servicios que continúen en el mercado. Ello significa que pocas instituciones llegaran a lograr el éxito deseado si carecen de una dedicación consciente de servicio por parte de su gente. Para hacer bien eso se requerirá que cada jefe aprenda, tanto como sea posible, acerca de la

personalidad humana, productividad y motivación, y el uso de los nuevos conceptos efectivos.

La productividad podrá alcanzar niveles óptimos solo cuando las personas que administran una institución desarrollen sistemas duraderos para que los empleados hagan su mejor esfuerzo. El compromiso serio siempre será el subproducto de las relaciones de apoyo a las actividades desafiantes relacionadas con los objetivos de la institución. Los jefes mas destacados relacionan el uso efectivo del hardware institucional con la utilización del software de los grupos “su gente comprometida”.

Una comunidad de buenos líderes se mueve a través de cuatro etapas:

Confusión: Esta supone que un jefe puede tener éxito, a pesare de los cambios de nuestra época, con el método antiguo de comprar el tiempo de los trabajadores con sueldos, asignar tareas apropiadas y castigar al personal que no cumple con las demandas de trabajo que se le presentan . Durante esta etapa de efectividad administrativa, a los empleados se les castiga o reemplaza cuando protestan por ser excluidos de los procesos importantes de la vida institucional. Cuando hay conflictos debido a que los empleados son conducidos de manera abandonada hace tiempo por la familia, la escuela y la

iglesia y cuando la productividad no se incrementa, se acumulan confusión y resentimiento. Los directores presionan a los subdirectores, los subdirectores hostigan a los jefes de departamento, los jefes de departamento que siempre se encuentran atrapados en medio, llegan a insultar en ocasiones a sus empleados. Los directores, subdirectores y jefes de departamento son remplazados tan rápido que no tienen tiempo para volver a dirigir la institución mientras que los empleados se convierten en adversarios que no prestan ayuda a los jefes de departamento, pues los consideran causantes de haber perdido su autoestimación, al haberles negado el derecho a ser considerados como ciudadanos de primera clase en el grupo.

Comunicación: Este aspecto del crecimiento hacia la madurez institucional empieza cuando sus líderes ven más allá de las maneras tradicionales de inventar mejores métodos para ampliar el *software* del grupo. Las personas son motivadas a cuestionar que han permanecido negativas y limitantes para los miembros del grupo. Las nuevas habilidades administrativas y expectativas a través de los nuevos canales de comunicación. Todo el proceso de comunicación es revisado para incluir el *escuchar* de los jefes de departamento, así como el *decir* lo que se debe efectuar. Se hace un esfuerzo especial para incluir a más hombres y mujeres

en el liderazgo y en el proceso de la toma de decisiones, de manera que pronto disminuye la relación adversaria. En esta etapa del crecimiento, muchos de los empleados permanecen precavidos y sin comprometerse. Temen que sea una maniobra para ganar ventaja sobre ellos, para ganar mayor productividad sin ninguna participación en lo obtenido por su esfuerzo.

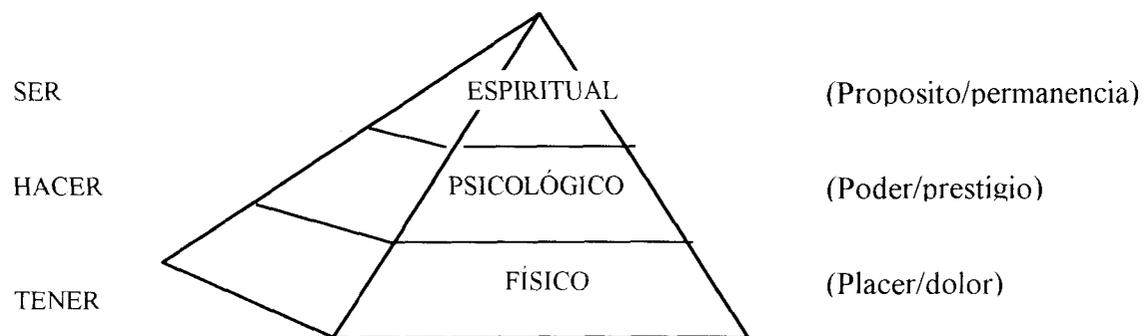
Cooperación: En esta etapa, los directivos y jefes de departamento han convencido a los empleados, por medio de realidades y actitudes, de que ellos son considerados como ciudadanos de primera clase por la institución. Sus colaboraciones serán recompensadas consistentemente y recibirán una proporción equitativa de los dividendos que obtenga la institución. En este sentido, la mayoría está lista para escuchar las nuevas ideas, ya que se ha establecido la confianza, se asume una filosofía de servicio, y se cultiva el deseo de ser útil entre los compañeros. La relación conflictiva que acaba con tantas instituciones y empresas está siendo superada por el principio de la satisfacción en la ejecución compartida.

Compromiso: Cuando una organización llega a este punto, practicando una comunicación mutua, efectiva para ganar la cooperación constante, se establecen las bases para ganar una gran colaboración de los empleados. El grupo de trabajo ha llegado a ser un comunidad relevante en la cual los que la han logrado saben que el *hardware* se utiliza para apoyar a la gente y no para usar y abusar de ellos por el bien del hardware. La relación antagónica se ha desvanecido conforme la dirección de la compañía persuade a la gente para trabajar bien en un esfuerzo de equipo, debido a que los jefes de departamento prefieren la productividad, las utilidades y el crecimiento, a las prerrogativas personales y a al poder que destruye la eficiencia del empleado.

MOTIVACIÓN EN LA INSTITUCIÓN

La motivación en las instituciones centradas en el trabajo , nunca es algo que una persona proporcione a otra . Es un movimiento interno , íntimamente personal hacia alguna meta que puede ser descrita con el hecho inevitable de que las personas solas o en grupo, hacen cualquier cosa que sea importante para ellas mismas. Debido a que la personalidad es compleja y la conducta es simbólica en su naturaleza, el movimiento hacia metas

personales es con frecuencia sutil y enredado (lo suficiente para confundir a un jefe de departamento). Pero bajo el gran simbolismo al que las personas se inclinan, surge un modelo muy simple de motivación, como a continuación se describe:



La pirámide se puede considerar como una extensión de la personalidad hacia el mundo real del trabajo, amor, dignidad y vida. Cada aspecto de la motivación afecta la esencia del empeño de una persona de acuerdo de acuerdo con las rasgos de personalidad que posee.

La motivación empieza con el principio de Placer/dolor. Pocas personas negarían que los individuos normales prefieran el placer a sufrir dolor en el sistema de reforzamiento clásico formulado por Sigmund Freud y refinado por B.F. Skinner. En este aspecto de motivación física en gran medida se impulsa a las personas a tener lo que pueden lograr mediante su

capacidad o conocimiento. El alimento, abrigo, transporte y las distracciones de esparcimiento , forman algunas de las necesidades de *tener* que motivan a hombres y mujeres. Muchas personas trabajan por rutina envileciendo los empleos para humillar a los jefes, con objeto de alimentarse, vestirse y educar a sus hijos. Pero en una civilización donde el trabajador típico es mas opulento que un emperador mandarín, es demasiado esperar cualquier profundidad de compromiso de un sistema que recompensa a la gente solo en los aspectos físicos de la personalidad

En el aspecto psicológico de la motivación, hombres y mujeres se comportan de acuerdo con el principio de Poder/Prestigio, discutido primero por Alfred Adler y Profundizado con mayor detalle por Erick Berne en un análisis transaccional. A la mitad de este siglo aproximadamente, Adler se percató de que el concepto más bien simple de Freud sobre la motivación, no podía explicar la manera en que los humanos se empeñaban ellos mismos en actividades laboriosas aun dolorosas, o por que continuaban luchando para lograr mas, después de que ya eran opulentos. Es difícil utilizando el principio de motivación de Placer/Dolor, explicar por que tantos infantes norvietnamitas condujeron sus propios funerales antes de marchar cientos de kilómetros a través de junglas infectadas de sanguijuelas para atacar a un poderoso enemigo mecanizado.

PATRONES DE COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO

Aunque una compañía pueda tener éxito y ganar dinero, nunca alcanzara su máximo nivel, a menos que los jefes aprendan lo suficiente acerca de los empleados y de ellos mismos como para crear un clima emocional que trascienda el cumplimiento de ordenes en los empleados. Cada persona funciona mejor a partir de lo que es llamado la "zona de comodidad". Esta zona es el alcance de las actitudes expectativas y actos, que permiten a un individuo efectuar la mayor cantidad de trabajo mediante un mínimo gasto de energía psíquica y física. La gente funciona mejor con un grado de tensión que los impulse a trabajar hacia metas valiosas, pero esta productividad llega a su nivel mas alto y se detiene cuando la tensión es contraproducente. Cuando el que tiene el poder o el ingenio para hacerlo, presiona a un individuo hasta que lo obliga a salir de la zona de comodidad, este ultimo dedicara demasiado tiempo a lidiar con las tensiones, en vez de trabajar inteligente y eficazmente.

El patrón de personalidad de *Control* combina el uso del dominio de sí mismo y la competencia interpersonal con los demás, tienden a considerar

que tienen gran *confianza en sí mismas*, son positivas y dominantes en sus relaciones , evitan las bromas y el contar cuentos y no se interesan por las emociones de los demás. Son los especialistas del *Mando* en la vida y permanecen en sus “zonas de comodidad” *diciendo a las demás personas que deben hacer*.

El patrón de personalidad de *Entretenimiento* combina la voluntad para competir interpersonalmente con la tendencia a expresar lo que sienten, se ven a sí mismos como *Entusiastas* en sus relaciones y en las tareas en que trabajan hasta terminarlas. Son los especialistas *Emotivos* de la sociedad y de la vida, permanecen en sus “zonas de comodidad” *diciendo a los demás lo que sienten*.

El patrón de personalidad de *Apoyo* es en el que combinan la voluntad de compartir sus emociones con el deseo de cooperar interpersonalmente para asumir decisiones y elecciones que afectan a los demás. Tienden a pensar en ellos mismos como *Leales* en sus relaciones y en sus estilos administrativos. Se preocupan en la vida, avocándose a *preguntar a los demás lo que sienten de su relación*.

El patrón de *Razonamiento* combina la voluntad de cooperar interpersonalmente con los demás y el deseo de mantener controladas sus propias emociones, piensan frecuentemente en si mismos como *Objetivos* en sus estilos administrativos y en sus relaciones son especialistas de la *Información* de la sociedad y están mas cómodos descubriendo hechos pertinentes antes de llegar a tomar decisiones. Tienden a *preguntar a los demás lo que están haciendo* con el fin de permanecer en sus zonas de control.

DEBILIDAD DEL PATRÓN DE COMPORTAMIENTO

La forma en que las fuerzas de un patrón particular se debilitan es si se le presiona demasiado a un individuo, como el Dominador que emprende la marcha sirviéndose de los sistemas y procedimientos objetivos, cuando siente una gran confianza en sí mismo, puede llegar a la aflicción cuando los empleados necesitan apoyo o comprensión que no se les otorga. Entonces un dominador requiere un esfuerzo extra en momentos de estrés, los empleados no se comprometen debido a que el administrador a permanecido como una persona fría y distante. A continuación se mencionan cuatro patrones de comportamiento.

Los *Dominadores* con la imagen propia de confianza en sí mismos, fallan frecuentemente cuando aceptan riesgos que podrían ser minimizados con investigación y cuando ignoran las emociones de las personas ejecutoras del trabajo que hacen que cualquier institución u organización sea productiva.

Los *Entretenedores* con su imagen de entusiastas, fracasan a menudo debido a que sus innegables intereses característicos, los hacen aventurarse en nuevas áreas antes de terminar las tareas cotidianas. Declaran que una tarea se ejecuta correctamente por el simple hecho que ellos la han concebido, y aunque una buena capacidad de conversación es una fuerza, puede convertirse en una debilidad si se le usa tanto que llegue a bloquear la valiosa participación de otras personas.

Los *Apoyadores* son excelentes a personas de diferentes patrones y ambiciones con conflictos para trabajar bien en unión. Sin embargo, lo *Leales* algunas veces se meten en problemas por aceptar diversas opiniones y negociaciones cuando ha llegado la hora de seguir una sola línea de acción.

Los *Razonadores* con su imagen de Objetividad, son ideales para escarbar la información necesaria a fin de tomar buenas decisiones administrativas. Eso es mucho mejor que emprender ciegamente con suposiciones, sin ninguna verificación, aunque los Razonadores continúen la verificación y la revisión de todos los datos disponibles, más tarde solicitan más, esta fuerza se convierte en una debilidad, haciendo que las decisiones se lleven a cabo sin el jefe, por tomarse tanto tiempo.

UTILIZACIÓN DEL PATRÓN DE COMPORTAMIENTO

En los esfuerzos de equipo se debe de considerar los siguientes factores para la selección del personal que participara en el desempeño de trabajo:

Los *Razonadores* funcionan mejor en la investigación y análisis cuidadoso de la información. Escudriñan y descubren a partir de su tendencia a establecer conceptos. Designando a personas con fuerte imágenes propias de objetividad en labores que requieran esas habilidades de investigación y análisis.

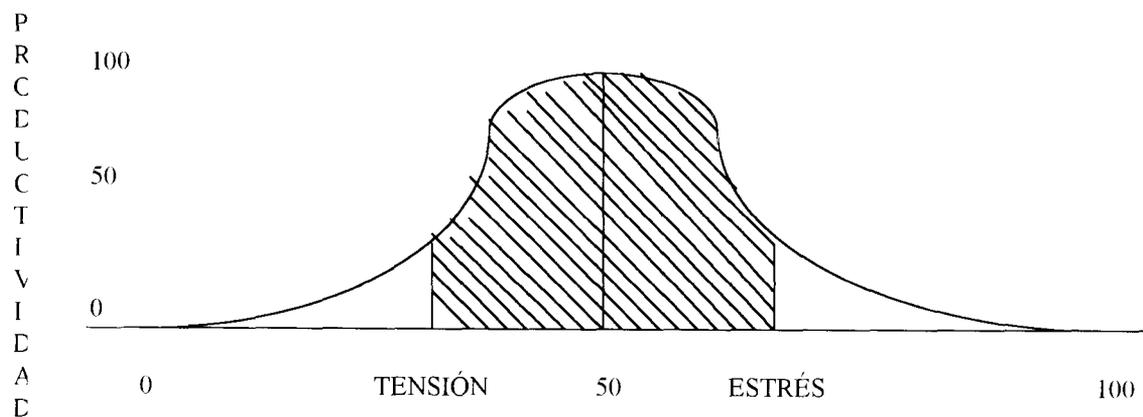
Los *Dominadores* se desempeñan con acierto estableciendo y dirigiendo las actividades, seleccionan y resuelven los problemas a partir de su tendencia a la *acción*. Colocando a personas con imágenes de *confianza* en si mismas en labores donde puedan imponer decisiones audaces.

Los *Entretenedores* sirven con efectividad en la creación y reforzamiento de las actividades positivas, persuaden a la gente para que ejecuten el trabajo con propiedad a partir de su tendencia a regirse por la *inspiración*. Colocando a personas con una fuerte imagen propia de entusiasta en labores donde la motivación y el estímulo provoquen buenos resultados.

Los *Apoyadores* realizan mejor su tarea instruyendo y asesorando a los demás , ayudan a la gente a desarrollar sus capacidades para alcanzar su potencial, basándose en la tendencia a estar de *acuerdo*. Debiendo utilizarse individuos con acentuada imagen propia de *lealtad* en situaciones donde la negociación y el acceder sean esenciales.

PATRONES DE COMPORTAMIENTO BAJO EL EFECTO DEL ESTRÉS

Cuando una persona experimenta estrés se ve forzada a salir de su “zona de comodidad”, ocurriendo con algún grado de frustración y resentimiento. La tensión es la comprensión de que algo tiene que realizarse dentro de un límite de tiempo, pocos centros laborales lograrían mucho si los jefes y los empleados no estuvieran conscientes de que el trabajo debe terminarse. Ya sea cooperativa o competitivamente. Ningún jefe alcanzaría el éxito sin cultivar la capacidad de producir tensión en tareas que se dirijan hacia metas comunes, dentro de este centro de labores. Sin embargo, la tensión es normal hasta el momento en que se convierte en estrés y requiere de más energía que el trabajo mismo. La correspondencia entre tensión y estrés ya sea en la vida de una persona o en una organización, se ve así:



Los individuos que combinan los rasgos de cooperación y autocontrol, se ven a si mismos como Objetivos por su inclinación a cooperar y controlar, son especialistas de la información orientada al concepto; con frecuencia parecen fríos en sus relaciones, precisos acerca del uso del tiempo y sin interés en aceptar riesgos interpersonales. Los Razonadores sienten todas las emociones de la gente más extrovertida, pero tienen como tendencia natural el mantener sus sentimientos escondidos de los demás.

Estas personas permanecen en sus “zonas de comodidad” recopilando información, haciéndolo mediante diversas técnicas resumidas como una tendencia a *preguntar a los demás lo que están haciendo*. Emplean natural y automáticamente procesos organizados de pensamiento lógico con objeto de asumir sus decisiones, se sienten mejor en sus puestos de liderazgo, cuando pueden meterse en todo y observar “hasta que conocen suficientemente al personal, a los tareas, y los procedimientos para hacer selecciones lógicas y precisas. Rara vez están tranquilos con grandes huecos de conocimiento, ya que les parece una actitud ilógica y descuidada.

Las fuerzas potenciales de una persona Objetiva incluyen la capacidad para observar los actos y las relaciones de una manera analítica. Los Razonadores ven mas allá de las manifestaciones superficiales a fin de aprender lo suficiente y disminuirlos riesgos motivados por suposiciones no

probadas. Al emplear el tiempo necesario para obtener los resultados correctos y al dejar que las decisiones emocionales se enfríen durante tiempos de conflicto y presión, pueden diseccionar los problemas con toda efectividad y ofrecer interpretaciones más precisas de lo que realmente está sucediendo en la institución. Es de gran fortuna que un jefe de departamento y/o subdirectores puedan beneficiarse aprendiendo la aplicación de las capacidades implícitas en forma natural en individuos con patrón Razonador. Desafortunadamente, el usar esta aproximación lógica, por valiosa que sea, con frecuencia parece poco adecuado a las personas con tendencia a la competencia. Los mandos medios con patrones de control y entretenimiento, sin pensarlo, prefieren *dar información*, en vez de pedirla.

Cuando un líder directivo-extrovertido ejerce un dominio completo de una situación, es virtualmente imposible que un empleado introspectivo se desvíe de su propio patrón para decir lo que debería ser conocido.

Una tendencia automática a impartir ordenes, a menudo debe ser detenida y verificada, con objeto de usar las fuerzas de un Razonador como medio para recopilar la información requerida para así tomar las mejores decisiones posibles. Una propensión impulsiva a encargarse de las situaciones cuando no se es dueño del conocimiento ni de la experiencia para

adoptar buenas decisiones, debe reprimirse, hasta que se tenga la seguridad de haber identificado el suceso o la relación correcta.

El impulso de los mandos medios a funcionar como personas con tendencia a la acción, debe ser moderado pensando introspectivamente las cosas a través de la lógica, antes de comprometer tiempo y recursos en la resolución de los problemas, siendo así como se posibilita el poder evitar errores sin sentido.

ADMINISTRACIÓN OBJETIVA

Los individuos que combinan los rasgos de competencia interpersonal y auto control, que se consideran así mismos como confiables, son los especialistas del mando orientado a la acción en la vida y que parecen ser fríos en sus relaciones, precisos en su uso del tiempo, pero mas dispuestos a tomar riesgos interpersonales que las personas con quienes comparten la necesidad de objetividad y de control. Ellos quieren cifras y datos que los respalden para tomar decisiones rápidas a partir de su enfoque más extrovertido en la vida y en la administración. Los Dominadores como los Razonadores, experimentan todas las emociones, pero tienden marcadamente a esconder sus emociones.

Estas personas autocontroladas, orientadas al trabajo, determinadas por la confianza en si mismas permanecen en sus "zonas de comodidad" expidiendo instrucciones para que las cumpla la gente. Comunican sus deseos tanto verbalmente como por escrito, por medio de varias técnicas que se resumirían como una disposición a decir a las otras personas lo que tienen que hacer.

El patrón de cada persona Dominadora se desarrolla en la niñez mediante la socialización conforme el individuo madura. Debido a que son los especialistas de mando de la sociedad, los Dominadores se inclinan por los métodos directivos para iniciar las actividades y orientar a la gente en sus tareas. Los Dominadores funcionan mejor cuando pueden disipar la confusión para poner en práctica las acciones, como un medio para que las tareas importantes se lleven a cabo en el plazo más breve posible. Se incomodan con las charlas intrascendentes y con las discusiones introspectivas. Las habilidades de control audaz y directo pueden ser una gran ventaja para cualquier grupo de hombres.

La fuerza básica de los mandos medios confiados en si mismos, incluye la capacidad para controlar los actos y las relaciones de manera positiva y directa. Los Dominadores quieren apegarse al programa, a un

cuando al hacerlo requiera tomar riesgos. Tales fuerzas beneficiarían a cualquier persona, ya sea en un campo profesional o comercial. Cualquier individuo que aprenda aplicar las fuerzas y habilidades que asimila en forma natural un Dominador, será un dirigente mas completo, desgraciadamente, la practica objetiva, independientemente de lo valiosa, con frecuencia se dificulta a las personas que tienden hacer introspectivas, como el ser introspectivo le parece a un dominador. Las personas con patrones de Razonamiento y de Apoyo consideran al enfoque extremo del Control como cruel y agresivo. pudiendo beneficiarse con algunas sugerencias del libro de notas de un Dominador.

ADMINISTRACIÓN POR INSPIRACIÓN.

Los individuos que combinan los rasgos de competencia y expresión propia se ven así mismos como Entusiastas por su tendencia a dirigir a otros y por su capacidad para expresarse libremente. Son los especialistas extrovertidos y emotivos de la sociedad y de las instituciones u organizaciones. Prefieren actividades y relaciones que se han estrechas y cálidas, pero en sus propios términos. Tienden hacer imprecisos en el uso del tiempo y acostumbran hacer pausas en sus actividades para platicar con

otras personas con un entusiasmo que otra gente tal vez no entienda. Los Entretenedores están dispuestos a aceptar los riesgos interpersonales mientras revelan sus emociones abierta y libremente a las personas que conocen .

Estas personas a quienes se califican de Entusiastas permanecen en sus “zonas de comodidad” hablando de cualquier cosa que se les ocurra. Utilizan varias técnicas que pueden ser resumidas como una tendencia a *decirles a los demás lo que sienten*. Disfrutan interactuando, especular sobre las posibilidades; conversan, cuentan historias y anécdotas, organizan reuniones y en todos los lados hacen nuevas amistades. Un Entretenedor de limite extremo, puede provocar angustia y confusión en un razonador o Dominador de limites extremos.

Por ser los especialistas emotivos de la sociedad, los Entretenedores en posiciones de liderazgo automáticamente tienden a usar métodos emocionales que inspiran a sus seguidores a poner lo mejor de ellos mismos al llevar acabo el trabajo de la institución u organización. Los líderes con un patrón de Entretenimiento se aplican en la tareas indirectamente, por lo general enfatizando la importancia de las personas para el grupo. Los Entretenedores estén mas cómodos cuando se sienten parte de una organización en la cual todos realizan la tarea apropiada en un esfuerzo de

equipo. Llegan a incomodarse cuando hay demasiada introspección y retraso.

En una institución u organización moderna, es obvio que para cualquiera que se interese en el rendimiento laboral, que un jefe que inspira, enseña y refuerza las actitudes y actos apropiados usando capacidades de entrenamiento, tienen mucho que aportar. Pocas organizaciones privadas o publicas pueden alcanzar su potencial con un líder o grupo de líderes que no anima a la gente a recorrer el segundo tramo con voluntad y alegría. Un jefe de éxito es aquel que va mas allá del uso de los sistemas lógicos y objetivos y crea un clima de motivación y buena voluntad para inspirar a la gente a dar lo mejor de ellos mismos consistentemente.

Una de las grandes fuerzas de un jefe Entusiasta es la capacidad para enseñar a las personas a dar mas de ellos mismos, es un esfuerzo de equipo. Al pasar del elogio a la corrección y al cautivar la imaginación de los empleados con sus sueños de éxito. Este entusiasmo puede no venir en forma natural a individuos con otros modelos de personalidad, todo jefe se beneficiaria con cierta flexibilidad para aplicar las habilidades que pertenecen en forma natural a las personas con patrones de Entretenimiento.

De la misma manera en que los Entretenedores y los Dominadores no están inherentemente cómodos formulando preguntas que hacen los

Razonadores y Apoyadores favorecidos en cuanto a lógica y apoyo, así las personas de los otros modelos pueden sentirse mal al discutir sus sueños y aspiraciones abierta y libremente. Pero al practicar y desempeñarse cualquiera se puede sentir mas cómodo al hablar de sus sentimientos con los demás.

ADMINISTRACIÓN CON APOYO

Los individuos que combinan los rasgos de expresión propia y cooperación , quienes se ven a si mismos como Leales debido a su tendencia a interesarse en la manera como piensan las personas y a preguntarles sus opiniones. Son los especialistas interesados en el consenso, orientados al acuerdo; frecuentemente son amables y apoyadores de los demás, mientras están en sus "zonas de comodidad". A menudo son generosos con su tiempo y desean ayudar a los demás a entender los problemas y buscar soluciones juntos en sus relaciones. Tales individuos tienen buenas relaciones en la amistad y el amor, aunque no asumen riesgos interpersonales que podrían dañar una amistad, a menos que se vean obligados. Este enfoque de la vida y la administración puede lastimar a este tipo de personas cuando deben criticar a un amigo o a un colega, de modo que algunas veces toleran

situaciones que deberían ser corregidas. Cuando se les saca de sus “zonas de comodidad” por la tensión acumulada que es convertida en estrés, un Apoyador puede llegar a ser agresivo con la gente que este a su alrededor.

Los individuos con estilo de apoyo permanecen en sus “zonas de comodidad” dirigiéndose a las personas de manera indirecta y aceptadora, más que orientarse a las tareas en sí. Debido a que los Leales están centrados en la gente, estos opinan que es solo a través de individuos que se lleva a cabo las tareas valiosa, por esta creencia acerca de las tareas en sí y en la personas que las realizan, tienden a preguntar el parecer de los demás y motivan a sus compañeros, empleados e incluso a sus propios jefes. Parecen ser menos agresivos en sus relaciones que los Entretenedores, quienes algunas veces se muestran dispuestos a ser amigables, siendo que alguien mas los quiera como amigos o no. Los Apoyadores tienden a aceptar a la gente tranquilamente en la mayoría de las situaciones, aunque no estén de acuerdo con sus decisiones y selecciones. Entendiendo a un Apoyador en la posibilidad de continuar relacionándose cordialmente con otra persona, después de que el haya decidido no hacer lo que esa persona quiere.

La fuerza administrativa que usa un Apoyador surge de la creencia de que una institución u organización debe ser manejada de manera que apoye a la gente y no requiera que esta se ajuste a las políticas y practicas de la

organización formal. Las metas de un Apoyador y un Dominador, pueden ser similares (*productividad más alta y mejor calidad*). Mientras el dominador se encamina, casi innatamente, directo a las tareas, forzando con frecuencia a la gente a adaptarse sin considerar sus sentimientos y necesidades, un Apoyador aplica una táctica diferente, a menudo mas efectiva. Tiene mas posibilidades de ver terminadas satisfactoriamente las tareas como el resultado lógico de que las personas sean cooperativas y de que se comprometan entre sí y con los objetivos del grupo.

*El aprendizaje se adquiere leyendo libros;
pero las nociones mucho mas necesarias,
el conocimiento del mundo solo pueden
adquirirse leyendo al hombre mismo,
estudiando todas sus diversas ediciones*

DURANTE EL PROCESO DE APLICACIÓN

En la institución la aplicación se llevo a cabo bajo las siguientes circunstancias:

En el momento de encuestar a los mandos medios del INEA, por el proceso de reubicación de las oficinas centrales, un gran numero de estos retuvo los cuestionarios en su poder, retardando la entrega de los mismos.

En algunos casos se despertó el temor para contestarlos, ya que los individuos preguntaban si esa aplicación era por parte del instituto, concretamente por la Subdirección de recursos humanos; al tiempo que mencionaban que si al contestarlos, esto no afectaría para su expediente, e incluso para la conservación de su empleo, cabe mencionar que los superiores jerárquicos de los jefes de departamento y subdirectores solicitaron el diagnostico de liderazgo que existe en su área (no aclarando si se requería individual o grupal). A los individuos encuestados se les demostró que estos instrumentos se aplicarían para la presente tesis, no afectando a sus intereses laborales; esta aclaración se realizo, para los efectos de que en los cuestionarios se contienen datos importantes de índole personal como son nombre, sexo, edad y escolaridad, y así esto no interfiriera en la

veracidad de las respuestas de los instrumentos; una vez que se hubo demostrado lo anterior estos individuos quedaron más conformes.

Otra situación que se presentó durante la aplicación como ya se menciono anteriormente, fue la reubicación física de la institución, en la cual la entrega de los cuestionarios se retraso debido a que los jefes de departamento y subdirectores argumentaban que con el traslado de documentos los cuestionarios se habían traspapelado “en algún lugar”. Incluso hubo individuos a los que se les llevo a entregar un segundo cuestionario ya que el primero no lo encontraban, pero no todos los jefes de departamento procedieron como estos, porque hubo otros que en la fecha que se había pactado para la entrega de los mismos, los entregaron sin mayor retraso.

Finalmente para que no interfiriera en el tiempo laboral de los mandos medios se acordó con los ecuestados que la resolución de los instrumentos se podría llevar a cabo en sus ratos libres, situación que algunos aprovecharon para retardar la entrega.

*Siempre estamos quejándonos de que
nuestros días son cortos y
procediendo como si fueran eternos.*

SENECA

DIAGNOSTICO DE LIDERAZGO EN LOS MANDOS MEDIOS DEL INEA

En el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos por medio de la aplicación de instrumentos para conocer el tipo de liderazgo que se tiene en los mandos medios, se llegó a la conclusión de que en la psicología del liderazgo los jefes de departamento y subdirectores tienen un patrón medio con las siguientes actitudes:

Con su imagen propia de objetividad, son ideales para encontrar información necesaria a fin de tomar buenas decisiones administrativas, esto es que lo sobrepone a emprender ciegamente sus suposiciones sin ninguna verificación, se empeñan y persisten en la revisión de todos los datos disponibles que en un momento dado puede llevar a decidir fuera del tiempo estipulado o requerido por las necesidades de trabajo.

Estos individuos funcionan mejor en la investigación y análisis cuidadoso de la información que se requiere, observando y descubriendo nuevos objetivos a partir de su tendencia a establecer conceptos.

En menor grado son excelentes para conducir a personas de diferentes patrones y ambiciones con conflictos para laborar juntos.

Por ser personas Leales algunas veces entran en conflicto al aceptar opiniones diversas y negociaciones, cuando es momento de seguir un solo curso de acción.

Realizan su mejor tarea instruyendo y asesorando a otros individuos, sienten la necesidad de ayudar su tendencia a ayudar a la gente a desarrollar capacidades para alcanzar su potencial, basándose en la tendencia a estar de acuerdo con la misma gente.

Algunos otros son especialistas del mando orientado a la acción, parecen fríos en sus relaciones laborales pero precisos en el uso del tiempo y con bastante disponibilidad de riesgos interpersonales, se autocontrolan y son objetivos en la búsqueda de cifras y datos que en su momento le permitan tomar decisiones buenas y rápidas, partiendo de su enfoque más introvertido.

Tienden marcadamente a ocultar sus emociones, aunque estos las sientan no las exteriorizan, se orientan al trabajo determinado por la confianza en si mismos, sintiéndose con gran comodidad expidiendo ordenes e instrucciones para que las cumplan sus subalternos, su comunicación es en

forma verbal y escrita por su disposición a decir lo que estos tienen que hacer.

Se inclinan por métodos directivos para iniciar las actividades y orientar a la gente en sus tareas, su mejor función es el poder disipar la confusión de las tareas, para poner en práctica las acciones como un medio para que las tareas más importantes se lleven a cabo en el plazo más breve posible, incomodándoles lo intrascendente de las acciones y las discusiones introspectivas, con una gran habilidad de control audaz y directo.

Un menor número de estos mandos medios son especialistas en las actividades que realizan, son extrovertidos y emotivos, prefiriendo las actividades y relaciones con sus compañeros de trabajo estrechas y cálidas, pero siempre dentro de sus términos, con una tendencia a ser imprecisos en el uso del tiempo, acostumbrados a hacer pausas en sus actividades para relacionarse en forma entusiasta con la gente. Están en la mejor disposición de aceptar los riesgos interpersonales mientras revelan sus emociones abiertamente y libremente a las personas conocidas por ellos. Se mantienen cómodos interactuando y haciendo especulaciones sobre las posibilidades de éxito de las actividades que emprenden.

La posición de liderazgo que utilizan es la tendencia a utilizar métodos emocionales que inspiren a sus colaboradores, Se aplican en las tareas indirectamente, haciendo énfasis en la importancia de las personas para el grupo.

Se sienten mas cómodos si en la institución todos realizan la tarea apropiada, se incomodan si hay demasiada introspección y retraso, su actitud va mas allá de los sistemas lógicos y objetivos, creando así un clima de motivación y de persuasión hacia el grupo para poner lo mejor de ellos con voluntad y alegría.

El diagnostico de liderazgo contingente en la institución se caracteriza por existir diversos tipos de relación Jefe-Miembro en diferentes formas y actitudes, tal como se describe a continuación:

En mayor proporción de mandos medios la relación Jefe-Miembro es adecuada, existiendo una buena estructura de tareas con un poder de posición fuerte ante su grupo, lo que puede llevar a que el rendimiento del mismo pueda ser bajo.

Otra cantidad semejante de mandos medios a la anterior poseen una relación Jefe-Miembro adecuada con la diferencia de que las tareas no poseen estructura, ya que los objetivos de estas son difusos para los integrantes del grupo, no habiendo claridad de estos en los mismos, por otro lado se mantiene un poder de posición fuerte, razón por la cual el rendimiento del grupo puede ser bajo.

En porcentaje menor la relación Jefe-Miembro sigue siendo adecuada, pero las tareas no poseen estructura, ya que el jefe de departamento o subdirector ignora la forma en que se realizan las actividades de los integrantes del grupo, manteniéndose al margen para tomar decisiones, teniendo un poder de posición muy débil, aunque por otro lado el rendimiento del grupo puede llegar a ser alto.

En número menor de individuos encuestados la relación Jefe-Miembro es inadecuada, las tareas no poseen estructura, debido a que no hacen participar a los miembros del grupo, por el conocimiento que poseen y no acepta correcciones de sus subalternos aunque el tienen un poder de posición fuerte el rendimiento del grupo puede llegar a ser alto.

En el diagnóstico de liderazgo situacional las personas quieren, pero no pueden hacerse responsables de su trabajo; tienen confianza en sí mismos, pero carecen de la habilidad o los conocimientos necesarios. Por tanto, la persuasión, que les proporciona las directrices que requieren, pero que también los apoya para reforzar su voluntad y entusiasmo, parece ser lo más apropiado para este nivel de madurez. Se le llama “persuadir”, porque la mayor parte de las órdenes las sigue proporcionando el líder. No obstante, a través de la explicación y comunicación bilateral, el líder trata de convencer psicológicamente a sus seguidores de que desean actuar de cierta manera. Los seguidores que se encuentran en este nivel de madurez generalmente aceptan una decisión si entienden por qué se debe tomar y si su líder también les ofrece apoyo y dirección. Este estilo es el que muestra un gran número de individuos encuestados e implica comportamientos altos hacia la tarea y hacia la relación.

Los mandos medios que se encuentran en el nivel de Delegar son capaces y tienen el deseo de tomar responsabilidades, por tener confianza en sí mismos. El estilo que tiene mayores probabilidades de éxito en este nivel, es el que proporciona poca dirección y apoyo. El líder, es posible que aun siga identificando el problema, pero la responsabilidad de la realización de

los planes se otorga a los seguidores; se les permite que desarrollen el proyecto y decidan cómo, cuándo y dónde hacerlo. Al mismo tiempo, son psicológicamente maduros y, por tanto, no necesitan una comunicación bilateral o un apoyo mayor al del normal, Este estilo es el que muestra un menor número de individuos encuestado e implica comportamientos bajos en relación y tarea.

CONCLUSIONES

Como se observa se requiere un tipo específico de cualidades para tener un mando específico y efectivo, solucionando los problemas que se puedan generar entre jefe y subordinado,. Con el presente trabajo el conocimiento de los estilos de liderazgo en los jefes de departamento y subdirectores se podrán diagnosticar las necesidades de las personas que dependen de estos, así como utilizar con flexibilidad una serie de estilos diferentes de liderazgo, algunos individuos tratan de buscar el liderazgo en unas situaciones y tratan de evitarla en otras, en el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos, algunos mandos medios no tienen personal bajo su mando, pero tienen la autoridad necesaria como para solicitar las labores de apoyo de otras áreas ajenas a las suyas, aunque las labores y actividades son diferentes en las diversas áreas del instituto se requiere de personal que saque adelante las tareas institucionales. Los mandos medios de capacidad probada, pueden no tener éxito en una situación de enseñanza en clase.

Dirigir una oficina gubernamental descentralizada no es lo mismo que dirigir una área de producción de una industria privada. o viceversa.

Para que una persona tenga éxito en el desarrollo de sus actitudes y responsabilidades laborales dentro de la institución deberá considerar 15 atributos importantes que son los siguientes:

1. Ciertos conocimientos generales de los aspectos técnicos de la producción y el servicio otorgados en la institución.
2. Una comprensión de la relaciones entre las partes funcionales de la institución
3. Una comprensión del clima del INEA en sus aspectos, económico, social, político y psicológico.
4. Desarrollar la capacidad de trabajar con otros, mediante otros y para otros individuos.
5. Tener la capacidad de proseguir mejorando en rendimiento y capacidad
6. Tener un intenso deseo de dirigir al personal bajo su tutela.
7. Desarrollar la capacidad de organizar tanto al grupo como a las actividades.
8. Valor para tomar decisiones.
9. Confianza en si mismo, con voluntad para asumir riesgos calculados.
10. Lucha activa continua y esforzada.
11. Tener una intensa orientación hacia la realidad

12. Contar o desarrollar una independencia emocional.
13. Lealtad para con la institución.
14. Una evaluación realista de los niveles de tensión individual, tanto propios como ajenos.
15. Tener la capacidad de analizarse a si mismo y a la institución como entidad laboral y de servicio.

Con el desarrollo de estos atributos los jefes de departamento y subdirectores del INEA podran tener una mejor calidad laboral dentro de su espacio de trabajo, y así poder actuar en otras instituciones, empresas u organizaciones ya que su permanencia y colaboración dentro del Instituto Nacional para la Educación de los Adultos es de carácter transitorio; Tal como lo reza un dicho popular *“No busques el camino que deba conducirte, busca el sendero que permita dejar tu huella”*.

BIBLIOGRAFÍA

- Basil, D. (1972). *Conducción y liderazgo*. Buenos Aires: El ateneo.
- Blanchard, K. (1986). *El líder ejecutivo al minuto*. México: Grijalbo.
- De Ville, J. (1984). *La psicología del liderazgo*. México,D.F.: Grijalbo.
- Hersey, P. (1970). *La administración y el comportamiento humano*. México:
Técnica.
- Johannot, H. (1972). *El individuo y el grupo*. Madrid: Aguilar.
- Peters, T. (1994). *Del caos a la excelencia*. Barcelona: Folio
- Von Haller, B. (1974). *Psicología general*. México D.F., Harla.
- Vroom, V. (1979). *Motivación y alta dirección*. México: Trillas

A N E X O S

DIAGNOSTICO DE LA PSICOLOGÍA DEL LIDERAZGO

| | 1 Trabajo | | 2 Orientación | | 3 Tiempo | | 4 Carácter | | 5 Comunica | | 6 Tensión | | 7 Motivación | | 8 Riesgo | | 9 Relación | | 6 Tensión | | 7 Motivación | | |
|------------------|-------------|-------------|---------------|----------|----------|----------|------------|------------|-------------|------------|-----------|---------|--------------|----------|----------|------|------------|--------|-------------|-------|--------------|-----------|---|
| | Cooperación | Competencia | Tarea | Relación | Preciso | Flexible | Introverso | Extroverso | Preguntando | Informando | Evado | Impongo | Datos | Opciones | Bajo | Alto | Distante | Cálida | Concediendo | Ataco | Incentivos | Seguridad | |
| | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | |
| D 1 | + | - | + | - | + | - | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D 2 | | | | | | | + | - | + | - | + | - | | | | | | | | - | - | | |
| D 3-4 | | | | | | | | | | | | | + | - | + | - | + | - | | | | - | - |
| D 5 | + | - | - | + | - | + | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D 6-7 | | | | | | | + | - | + | - | | | | | + | - | | | | | | | |
| D 8-9 | | | | | | | | | | | | | | | | | - | + | + | - | - | + | |
| D 10 | - | + | + | - | + | - | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D 11-12 16-17 | | | | | | | - | + | - | + | | | | | - | + | | | | | | | |
| D 13-14 | | | | | | | | | | | - | + | - | + | | | + | - | | | | | |
| D 15 | - | + | - | + | - | + | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D 18 | | | | | | | | | | | | | | | | | - | + | - | + | + | - | |

INDICACIONES:

los números de actitudes se describen en las hojas anexas del liderazgo correspondiente, así como los diagnósticos de las actitudes que se presentan en el caso, las áreas sombreadas corresponden a las respuestas correlacionadas de los instrumentos aplicados a los mandos medios del Instituto Nacional para la educación de los Adultos

DIAGNOSTICO DE LIDERAZGO CONTINGENTE

| Actitud | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Diagnostico | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Diagnostico 1 | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| Diagnostico 2 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Diagnostico 3 | + | + | + | + | + | + | + | + | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | + | + | + | + | + | + |
| Diagnostico 4 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | + | + | + | + | + | + |
| Diagnostico 5 | + | + | + | + | - | - | - | - | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | - | - | + | + | + | + |
| Diagnostico 6 | - | - | - | - | - | - | - | - | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | - | - | + | + | + | + |
| Diagnostico 7 | + | + | + | + | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | + | + | + | + | + | + |
| Diagnostico 8 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | + | + | + | + | + | + |

INDICACIONES:

los números de actitudes se describen en el las hojas anexas del liderazgo correspondiente, así como los diagnósticos de las actitudes que se presentan en el caso, las áreas sombreadas corresponden a las respuestas correlacionadas de los instrumentos aplicados a los mandos medios del Instituto Nacional para la educación de los Adultos

LIDERAZGO PSICOLOGICO

| reactivo | R1 | R2 | R3 | R4 | R5 | R6 | R7 | R8 | R9 | R10 | R11 | Σ | |
|-----------------|----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|----------|----------|-----|
| S1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 10 |
| S2 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 6 |
| S3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 1 | 10 |
| S4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 2 | 0 | 2 | 13 |
| S5 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 14 |
| S6 | 2 | 2 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 13 |
| S7 | 2 | 0 | 2 | 2 | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 2 | 12 |
| S8 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 8 |
| S9 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 19 |
| S10 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 12 |
| S11 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 20 |
| S12 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 16 |
| S13 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 0 | 2 | 17 |
| S14 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 18 |
| S15 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 18 |
| S16 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 16 |
| S17 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 10 |
| S18 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 0 | 1 | 2 | 0 | 2 | 1 | 2 | 14 |
| S19 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 0 | 0 | 16 |
| S20 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 18 |
| S21 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 12 |
| S22 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 14 |
| S23 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 14 |
| S24 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 2 | 12 |
| S25 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 9 |
| S26 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 10 |
| S27 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 14 |
| S28 | 2 | 0 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 14 |
| S29 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 16 |
| S30 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 16 |
| Σ | 55 | 44 | 47 | 39 | 33 | 25 | 25 | 36 | 25 | 37 | 31 | 39 | 411 |
| Fórmula Pearson | 0,467961 | 0,338839 | 0,280789 | 0,688893 | 0,586204 | 0,739373 | 0,531077 | 0,552871 | 0,354977 | 0,154604 | 0,410214 | | |
| √ n | 0,357845 | 0,357845 | 0,357845 | 0,357845 | 0,357845 | 0,357845 | 0,357845 | 0,357845 | 0,357845 | 0,357845 | 0,357845 | 0,357845 | |
| Diferencia | 0,110116 | -0,019007 | -0,077056 | 0,331047 | 0,228358 | 0,381528 | 0,173232 | 0,195025 | -0,002869 | -0,203242 | 0,052369 | | |
| Distribución T | 0,320442 | 0,36774 | 0,389741 | 0,246285 | 0,279564 | 0,230752 | 0,298302 | 0,290825 | 0,361697 | 0,438731 | 0,341286 | | |

LIDERAZGO PSICOLOGICO

1

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|-----|---|---|---|---|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 27 | 2 | 1 | 0 | 0 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 135 | 8 | 3 | 0 | 0 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 27 | 2 | 1 | 0 | 0 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 27 | 4 | 3 | 0 | 0 | - |
| DIFERENCIAS | 108 | 4 | 0 | 0 | 0 | - |
| X:x | 112 | | | 0 | | |

DIR= 0,991

Li = 0,117

Ls = 0,883

2

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|-----|----|----|---|----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 20 | 5 | 4 | 0 | 1 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 100 | 20 | 12 | 0 | 1 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 20 | 5 | 4 | 0 | 1 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 20 | 10 | 12 | 0 | 5 | - |
| DIFERENCIAS | 80 | 10 | 0 | 0 | -4 | - |
| X:x | 90 | | | 4 | | |

DIR= 0,904

Li = 0,117

Ls = 0,883

3

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|----|---|-----|-----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 10 | 7 | 0 | 8 | 5 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 50 | 28 | 0 | 16 | 5 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 10 | 7 | 0 | 8 | 5 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 10 | 14 | 0 | 32 | 25 | - |
| DIFERENCIAS | 40 | 14 | 0 | -16 | -20 | - |
| X:x | 54 | | | 36 | | |

DIR= 0,189

Li = 0,117

Ls = 0,883

4

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|----|---|-----|-----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 2 | 6 | 3 | 8 | 10 | 29 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 10 | 24 | 9 | 16 | 10 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 2 | 6 | 3 | 8 | 10 | 29 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 2 | 12 | 9 | 32 | 50 | - |
| DIFERENCIAS | 8 | 12 | 0 | -16 | -40 | - |
| X:x | 20 | | | 56 | | |

DIR= -0,487

Li = 0,117

Ls = 0,883

LIDERAZGO PSICOLOGICO

5

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|----|----|----|-----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 8 | 6 | 9 | 4 | 3 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 40 | 24 | 27 | 8 | 3 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 8 | 6 | 9 | 4 | 3 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 8 | 12 | 27 | 16 | 15 | - |
| DIFERENCIAS | 32 | 12 | 0 | -8 | -12 | - |
| X:x | 44 | | | 20 | | |

DIR= 0,359

Li = 0,117

Ls = 0,883

6

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|---|----|-----|----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 2 | 1 | 9 | 15 | 2 | 29 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 10 | 4 | 27 | 30 | 2 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 2 | 1 | 9 | 15 | 2 | 29 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 2 | 2 | 27 | 60 | 10 | - |
| DIFERENCIAS | 8 | 2 | 0 | -30 | -8 | - |
| X:x | 10 | | | 38 | | |

DIR= -0,604

Li = 0,117

Ls = 0,883

7

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|----|----|-----|-----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 4 | 5 | 6 | 11 | 4 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 20 | 20 | 18 | 22 | 4 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 4 | 5 | 6 | 11 | 4 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 4 | 10 | 18 | 44 | 20 | - |
| DIFERENCIAS | 16 | 10 | 0 | -22 | -16 | - |
| X:x | 26 | | | 38 | | |

DIR= -0,203

Li = 0,117

Ls = 0,883

8

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|----|----|-----|---|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 4 | 9 | 10 | 7 | 0 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 20 | 36 | 30 | 14 | 0 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 4 | 9 | 10 | 7 | 0 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 4 | 18 | 30 | 28 | 0 | - |
| DIFERENCIAS | 16 | 18 | 0 | -14 | 0 | - |
| X:x | 34 | | | 14 | | |

DIR= 0,396

Li = 0,117

Ls = 0,883

LIDERAZGO PSICOLOGICO

9

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|----|---|----|---|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 10 | 15 | 2 | 3 | 0 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 50 | 60 | 6 | 6 | 0 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 10 | 15 | 2 | 3 | 0 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 10 | 30 | 6 | 12 | 0 | - |
| DIFERENCIAS | 40 | 30 | 0 | -6 | 0 | - |
| X:x | 70 | | | 6 | | |

DIR= 0,829

Li = 0,117

Ls = 0,883

10

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|----|----|----|-----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 6 | 13 | 6 | 2 | 3 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 30 | 52 | 18 | 4 | 3 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 6 | 13 | 6 | 2 | 3 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 6 | 26 | 18 | 8 | 15 | - |
| DIFERENCIAS | 24 | 26 | 0 | -4 | -12 | - |
| X:x | 50 | | | 16 | | |

DIR= 0,500

Li = 0,117

Ls = 0,883

11

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|----|---|-----|-----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 7 | 7 | 3 | 6 | 7 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 35 | 28 | 9 | 12 | 7 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 7 | 7 | 3 | 6 | 7 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 7 | 14 | 9 | 24 | 35 | - |
| DIFERENCIAS | 28 | 14 | 0 | -12 | -28 | - |
| X:x | 42 | | | 40 | | |

DIR= 0,012

Li = 0,117

Ls = 0,883

LIDERAZGO CONTINGENTE

| reactivo | R1 | R2 | R3 | R4 | R5 | R6 | R7 | R8 | R9 | R10 | R11 | R12 | R13 |
|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| S1 | 1 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 |
| S2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 1 | 2 |
| S3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 1 |
| S4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 2 |
| S5 | 1 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 1 | 1 |
| S6 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 |
| S7 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 1 | 1 |
| S8 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 |
| S9 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| S10 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 |
| S11 | 1 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 1 |
| S12 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 5 | 2 | 2 | 2 | 5 | 4 | 1 | 4 |
| S13 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 1 | 2 |
| S14 | 2 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 |
| S15 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 5 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| S16 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 1 |
| S17 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 1 | 2 |
| S18 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 |
| S19 | 1 | 5 | 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 4 |
| S20 | 1 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| S21 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| S22 | 1 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 2 |
| S23 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 1 | 5 |
| S24 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 |
| S25 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| S26 | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 4 |
| S27 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 0 | 0 | 3 |
| S28 | 2 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 1 |
| S29 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 1 |
| S30 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| Σ | 71 | 114 | 109 | 119 | 102 | 108 | 108 | 108 | 116 | 113 | 112 | 51 | 56 |
| Fórmula Pearson | 0,575756 | 0,463958 | 0,442041 | 0,614719 | 0,425992 | 0,506689 | 0,138837 | 0,203522 | 0,640545 | 0,642676 | 0,634838 | 0,514472 | 0,517681 |
| \sqrt{n} | 0,357845 | 0,357845 | 0,357845 | 0,357845 | 0,357845 | 0,357845 | 0,357845 | 0,357845 | 0,357845 | 0,357845 | 0,357845 | 0,357845 | 0,357845 |
| Diferencia | 0,21791 | 0,106112 | 0,084195 | 0,256874 | 0,068146 | 0,148844 | -0,21901 | -0,15432 | 0,282699 | 0,28483 | 0,276993 | 0,156627 | 0,159835 |
| Distribución T | 0,283071 | 0,32187 | 0,329732 | 0,270105 | 0,335539 | 0,306773 | 0,444936 | 0,419581 | 0,26168 | 0,260991 | 0,26353 | 0,304058 | 0,302942 |

LIDERAZGO CONTINGENTE

| R14 | R15 | R16 | R17 | R18 | R19 | R20 | R21 | R22 | R23 | R24 | R25 | Σ |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|------|
| 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 4 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 1 | 1 | 2 | 5 | 5 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 64 |
| 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 5 | 2 | 1 | 3 | 60 |
| 1 | 1 | 2 | 5 | 5 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3 | 59 |
| 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3 | 72 |
| 1 | 1 | 0 | 4 | 4 | 1 | 4 | 0 | 5 | 0 | 2 | 1 | 68 |
| 1 | 1 | 2 | 5 | 5 | 1 | 1 | 2 | 5 | 2 | 1 | 3 | 62 |
| 1 | 2 | 2 | 5 | 5 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 74 |
| 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 2 | 4 | 5 | 62 |
| 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 3 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 107 |
| 1 | 1 | 2 | 5 | 5 | 4 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 1 | 72 |
| 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 1 | 2 | 67 |
| 1 | 1 | 2 | 5 | 5 | 1 | 1 | 2 | 5 | 2 | 1 | 1 | 75 |
| 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 | 76 |
| 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 4 | 80 |
| 1 | 1 | 0 | 2 | 2 | 4 | 4 | 0 | 4 | 0 | 4 | 4 | 53 |
| 1 | 1 | 0 | 4 | 4 | 3 | 2 | 0 | 5 | 0 | 1 | 2 | 70 |
| 1 | 1 | 2 | 5 | 5 | 1 | 1 | 2 | 5 | 2 | 1 | 1 | 59 |
| 1 | 1 | 2 | 5 | 5 | 2 | 1 | 2 | 5 | 2 | 1 | 1 | 72 |
| 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 5 | 1 | 2 | 1 | 2 | 5 | 1 | 64 |
| 5 | 1 | 2 | 4 | 4 | 5 | 1 | 2 | 5 | 2 | 1 | 1 | 61 |
| 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 31 |
| 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 2 | 61 |
| 1 | 2 | 0 | 2 | 2 | 1 | 4 | 0 | 2 | 0 | 1 | 1 | 63 |
| 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 54 |
| 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 3 | 1 | 69 |
| 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2 | 5 | 2 | 1 | 1 | 67 |
| 4 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 45 |
| 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 5 | 2 | 1 | 1 | 61 |
| 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 67 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 2 | 2 | 5 | 105 |
| 52 | 50 | 48 | 120 | 66 | 53 | 44 | 111 | 45 | 50 | 60 | 56 | 2000 |
| 0,420057 | 0,427189 | 0,573064 | 0,45069 | 0,318969 | 0,56109 | 0,267566 | 0,155427 | 0,385544 | 0,273206 | 0,576152 | 0,544357 | |
| 0,357845 | 0,357845 | 0,357845 | 0,357845 | 0,357845 | 0,357845 | 0,357845 | 0,357845 | 0,357845 | 0,357845 | 0,357845 | 0,357845 | |
| 0,062212 | 0,069344 | 0,215218 | 0,092845 | -0,03888 | 0,203245 | -0,09028 | -0,20242 | 0,027699 | -0,08464 | 0,218307 | 0,186512 | |
| 0,337696 | 0,335104 | 0,283978 | 0,32662 | 0,375225 | 0,288028 | 0,394807 | 0,438407 | 0,350348 | 0,392644 | 0,282937 | 0,293736 | |

LIDERAZGO CONTINGENTE

1

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|----|---|-----|-----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 2 | 7 | 1 | 7 | 13 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 10 | 28 | 3 | 14 | 13 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 2 | 7 | 1 | 7 | 13 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 2 | 14 | 3 | 28 | 65 | - |
| DIFERENCIAS | 8 | 14 | 0 | -14 | -52 | - |
| X:x | 22 | | | 66 | | |

DIR= -0,511

Li = 0,117

Ls = 0,883

2

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|----|---|----|-----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 14 | 7 | 2 | 4 | 3 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 70 | 28 | 6 | 8 | 3 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 14 | 7 | 2 | 4 | 3 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 14 | 14 | 6 | 16 | 15 | - |
| DIFERENCIAS | 56 | 14 | 0 | -8 | -12 | - |
| X:x | 70 | | | 20 | | |

DIR= 0,544

Li = 0,117

Ls = 0,883

3

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|----|---|-----|-----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 9 | 12 | 1 | 5 | 3 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 45 | 48 | 3 | 10 | 3 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 9 | 12 | 1 | 5 | 3 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 9 | 24 | 3 | 20 | 15 | - |
| DIFERENCIAS | 36 | 24 | 0 | -10 | -12 | - |
| X:x | 60 | | | 22 | | |

DIR= 0,451

Li = 0,117

Ls = 0,883

4

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|----|---|----|----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 11 | 13 | 1 | 4 | 1 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 55 | 52 | 3 | 8 | 1 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 11 | 13 | 1 | 4 | 1 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 11 | 26 | 3 | 16 | 5 | - |
| DIFERENCIAS | 44 | 26 | 0 | -8 | -4 | - |
| X:x | 70 | | | 12 | | |

DIR= 0,695

Li = 0,117

Ls = 0,883

LIDERAZGO CONTINGENTE

5

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|----|----|----|-----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 4 | 13 | 7 | 2 | 4 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 20 | 52 | 21 | 4 | 4 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 4 | 13 | 7 | 2 | 4 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 4 | 26 | 21 | 8 | 20 | - |
| DIFERENCIAS | 16 | 26 | 0 | -4 | -16 | - |
| X:x | 42 | | | 20 | | |

DIR= 0,339

Li = 0,117

Ls = 0,883

6

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|----|---|----|-----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 8 | 12 | 3 | 4 | 3 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 40 | 48 | 9 | 8 | 3 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 8 | 12 | 3 | 4 | 3 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 8 | 24 | 9 | 16 | 15 | - |
| DIFERENCIAS | 32 | 24 | 0 | -8 | -12 | - |
| X:x | 56 | | | 20 | | |

DIR= 0,461

Li = 0,117

Ls = 0,883

7

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|----|----|----|----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 8 | 9 | 9 | 3 | 1 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 40 | 36 | 27 | 6 | 1 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 8 | 9 | 9 | 3 | 1 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 8 | 18 | 27 | 12 | 5 | - |
| DIFERENCIAS | 32 | 18 | 0 | -6 | -4 | - |
| X:x | 50 | | | 10 | | |

DIR= 0,650

Li = 0,117

Ls = 0,883

8

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|----|----|----|----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 7 | 13 | 8 | 1 | 1 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 35 | 52 | 24 | 2 | 1 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 7 | 13 | 8 | 1 | 1 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 7 | 26 | 24 | 4 | 5 | - |
| DIFERENCIAS | 28 | 26 | 0 | -2 | -4 | - |
| X:x | 54 | | | 6 | | |

DIR= 0,783

Li = 0,117

Ls = 0,883

LIDERAZGO CONTINGENTE

9

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|----|---|----|----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 9 | 13 | 3 | 4 | 1 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 45 | 52 | 9 | 8 | 1 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 9 | 13 | 3 | 4 | 1 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 9 | 26 | 9 | 16 | 5 | - |
| DIFERENCIAS | 36 | 26 | 0 | -8 | -4 | - |
| X:x | 62 | | | 12 | | |

DIR= 0,662

Li = 0,117

Ls = 0,883

10

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|----|---|----|----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 11 | 13 | 1 | 3 | 2 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 55 | 52 | 3 | 6 | 2 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 11 | 13 | 1 | 3 | 2 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 11 | 26 | 3 | 12 | 10 | - |
| DIFERENCIAS | 44 | 26 | 0 | -6 | -8 | - |
| X:x | 70 | | | 14 | | |

DIR= 0,655

Li = 0,117

Ls = 0,883

11

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|---|---|---|-----|-----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 0 | 2 | 1 | 11 | 16 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 0 | 8 | 3 | 22 | 16 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 0 | 2 | 1 | 11 | 16 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 0 | 4 | 3 | 44 | 80 | - |
| DIFERENCIAS | 0 | 4 | 0 | -22 | -64 | - |
| X:x | 4 | | | 86 | | |

DIR= -0,922

Li = 0,117

Ls = 0,883

12

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|----|---|-----|-----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 1 | 3 | 1 | 12 | 13 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 5 | 12 | 3 | 24 | 13 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 1 | 3 | 1 | 12 | 13 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 1 | 6 | 3 | 48 | 65 | - |
| DIFERENCIAS | 4 | 6 | 0 | -24 | -52 | - |
| X:x | 10 | | | 76 | | |

DIR= -0,779

Li = 0,117

Ls = 0,883

LIDERAZGO CONTINGENTE

13

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|---|----|----|-----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 4 | 2 | 5 | 4 | 15 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 20 | 8 | 15 | 8 | 15 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 4 | 2 | 5 | 4 | 15 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 4 | 4 | 15 | 16 | 75 | - |
| DIFERENCIAS | 16 | 4 | 0 | -8 | -60 | - |
| X:x | 20 | | | 68 | | |

DIR= -0,557

Li = 0,117

Ls = 0,883

14

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|---|---|-----|-----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 2 | 1 | 1 | 2 | 24 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 10 | 4 | 3 | 4 | 24 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 2 | 1 | 1 | 2 | 24 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 2 | 2 | 3 | 8 | 120 | - |
| DIFERENCIAS | 8 | 2 | 0 | -4 | -96 | - |
| X:x | 10 | | | 100 | | |

DIR= -0,827

Li = 0,117

Ls = 0,883

15

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|---|---|---|----|-----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 1 | 2 | 1 | 3 | 23 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 5 | 8 | 3 | 6 | 23 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 1 | 2 | 1 | 3 | 23 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 1 | 4 | 3 | 12 | 115 | - |
| DIFERENCIAS | 4 | 4 | 0 | -6 | -92 | - |
| X:x | 8 | | | 98 | | |

DIR= -0,858

Li = 0,117

Ls = 0,883

16

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|---|----|-----|-----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 3 | 1 | 5 | 9 | 12 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 15 | 4 | 15 | 18 | 12 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 3 | 1 | 5 | 9 | 12 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 3 | 2 | 15 | 36 | 60 | - |
| DIFERENCIAS | 12 | 2 | 0 | -18 | -48 | - |
| X:x | 14 | | | 66 | | |

DIR= -0,663

Li = 0,117

Ls = 0,883

LIDERAZGO CONTINGENTE

17

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|----|---|----|----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 12 | 13 | 2 | 2 | 1 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 60 | 52 | 6 | 4 | 1 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 12 | 13 | 2 | 2 | 1 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 12 | 26 | 6 | 8 | 5 | - |
| DIFERENCIAS | 48 | 26 | 0 | -4 | -4 | - |
| X:x | 74 | | | 8 | | |

DIR= 0,793

Li = 0,117

Ls = 0,883

18

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|----|----|-----|-----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 3 | 3 | 5 | 5 | 14 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 15 | 12 | 15 | 10 | 14 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 3 | 3 | 5 | 5 | 14 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 3 | 6 | 15 | 20 | 70 | - |
| DIFERENCIAS | 12 | 6 | 0 | -10 | -56 | - |
| X:x | 18 | | | 66 | | |

DIR= -0,583

Li = 0,117

Ls = 0,883

19

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|----|---|-----|-----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 1 | 3 | 1 | 6 | 19 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 5 | 12 | 3 | 12 | 19 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 1 | 3 | 1 | 6 | 19 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 1 | 6 | 3 | 24 | 95 | - |
| DIFERENCIAS | 4 | 6 | 0 | -12 | -76 | - |
| X:x | 10 | | | 88 | | |

DIR= -0,806

Li = 0,117

Ls = 0,883

20

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|----|---|----|---|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 17 | 11 | 1 | 1 | 0 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 85 | 44 | 3 | 2 | 0 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 17 | 11 | 1 | 1 | 0 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 17 | 22 | 3 | 4 | 0 | - |
| DIFERENCIAS | 68 | 22 | 0 | -2 | 0 | - |
| X:x | 90 | | | 2 | | |

DIR= 0,946

Li = 0,117

Ls = 0,883

LIDERAZGO CONTINGENTE

21

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|----|---|----|-----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 13 | 10 | 1 | 3 | 3 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 65 | 40 | 3 | 6 | 3 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 13 | 10 | 1 | 3 | 3 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 13 | 20 | 3 | 12 | 15 | - |
| DIFERENCIAS | 52 | 20 | 0 | -6 | -12 | - |
| X:x | 72 | | | 18 | | |

DIR= 0,589

Li = 0,117

Ls = 0,883

22

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|---|----|----|-----|-----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 0 | 4 | 9 | 8 | 9 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 0 | 16 | 27 | 16 | 9 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 0 | 4 | 9 | 8 | 9 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 0 | 8 | 27 | 32 | 45 | - |
| DIFERENCIAS | 0 | 8 | 0 | -16 | -36 | - |
| X:x | 8 | | | 52 | | |

DIR= -0,750

Li = 0,117

Ls = 0,883

23

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|---|---|---|----|-----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 20 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 5 | 8 | 9 | 8 | 20 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 20 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 1 | 4 | 9 | 16 | 100 | - |
| DIFERENCIAS | 4 | 4 | 0 | -8 | -80 | - |
| X:x | 8 | | | 88 | | |

DIR= -0,844

Li = 0,117

Ls = 0,883

24

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|---|---|----|----|-----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 1 | 2 | 7 | 3 | 17 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 5 | 8 | 21 | 6 | 17 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 1 | 2 | 7 | 3 | 17 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 1 | 4 | 21 | 12 | 85 | - |
| DIFERENCIAS | 4 | 4 | 0 | -6 | -68 | - |
| X:x | 8 | | | 74 | | |

DIR= -0,817

Li = 0,117

Ls = 0,883

LIDERAZGO CONTINGENTE

25

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|---|---|----|----|-----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 1 | 1 | 6 | 4 | 18 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 5 | 4 | 18 | 8 | 18 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 1 | 1 | 6 | 4 | 18 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 1 | 2 | 18 | 16 | 90 | - |
| DIFERENCIAS | 4 | 2 | 0 | -8 | -72 | - |
| X:x | 6 | | | 80 | | |

DIR= -0,872

Li = 0,117

Ls = 0,883

LIDERAZGO SITUACIONAL

| R14 | R15 | R16 | R17 | R18 | R19 | R20 | R21 | R22 | R23 | R24 | R25 | R26 | Σ |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 16 |
| 1 | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 24 |
| 2 | 0 | 2 | 0 | 2 | 2 | 1 | 5 | 1 | 2 | 0 | 2 | 0 | 32 |
| 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 33 |
| 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 5 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 32 |
| 2 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 1 | 5 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 27 |
| 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 16 |
| 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 5 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 49 |
| 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 31 |
| 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 49 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 38 |
| 2 | 2 | 1 | 0 | 2 | 2 | 1 | 5 | 1 | 2 | 2 | 1 | 0 | 41 |
| 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 5 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 45 |
| 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 43 |
| 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 39 |
| 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 27 |
| 2 | 0 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 5 | 1 | 2 | 0 | 2 | 1 | 37 |
| 2 | 1 | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 0 | 37 |
| 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 45 |
| 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 21 |
| 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 35 |
| 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 5 | 1 | 0 | 0 | 2 | 2 | 37 |
| 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 31 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 28 |
| 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 5 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 22 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 23 |
| 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 5 | 2 | 2 | 1 | 0 | 1 | 40 |
| 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 5 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 38 |
| 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 44 |
| 36 | 25 | 37 | 31 | 39 | 52 | 129 | 129 | 25 | 36 | 25 | 37 | 31 | 1002 |
| 0,515819 | 0,550514 | 0,365858 | 0,13611 | 0,418332 | 0,407223 | 0,330793 | 0,814309 | 0,515819 | 0,550514 | 0,365858 | 0,13611 | 0,418332 | |
| 0,357845 | 0,357845 | 0,357845 | 0,357845 | 0,357845 | 0,357845 | 0,357845 | 0,357845 | 0,357845 | 0,357845 | 0,357845 | 0,357845 | 0,357845 | 0,357845 |
| 0,157973 | 0,192668 | 0,008013 | -0,22174 | 0,060487 | 0,049378 | -0,02705 | 0,456463 | 0,157973 | 0,192668 | 0,008013 | -0,22174 | 0,060487 | 0,060487 |
| 0,30359 | 0,29163 | 0,357642 | 0,446011 | 0,338324 | 0,34238 | 0,370765 | 0,208752 | 0,30359 | 0,29163 | 0,357642 | 0,446011 | 0,338324 | 0,338324 |

LIDERAZGO SITUACIONAL

1

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|----|---|----|-----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 11 | 6 | 0 | 3 | 10 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 55 | 24 | 0 | 6 | 10 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 11 | 6 | 0 | 3 | 10 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 11 | 12 | 0 | 12 | 50 | - |
| DIFERENCIAS | 44 | 12 | 0 | -6 | -40 | - |
| X:x | 56 | | | 46 | | |

DIR= 0,088

Li = 0,117

Ls = 0,883

2

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|----|---|----|-----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 4 | 7 | 1 | 4 | 14 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 20 | 28 | 3 | 8 | 14 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 4 | 7 | 1 | 4 | 14 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 4 | 14 | 3 | 16 | 70 | - |
| DIFERENCIAS | 16 | 14 | 0 | -8 | -56 | - |
| X:x | 30 | | | 64 | | |

DIR= -0,372

Li = 0,117

Ls = 0,883

3

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|----|---|----|-----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 10 | 4 | 0 | 4 | 12 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 50 | 16 | 0 | 8 | 12 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 10 | 4 | 0 | 4 | 12 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 10 | 8 | 0 | 16 | 60 | - |
| DIFERENCIAS | 40 | 8 | 0 | -8 | -48 | - |
| X:x | 48 | | | 56 | | |

DIR= -0,087

Li = 0,117

Ls = 0,883

4

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|----|---|----|-----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 4 | 6 | 1 | 3 | 16 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 20 | 24 | 3 | 6 | 16 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 4 | 6 | 1 | 3 | 16 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 4 | 12 | 3 | 12 | 80 | - |
| DIFERENCIAS | 16 | 12 | 0 | -6 | -64 | - |
| X:x | 28 | | | 70 | | |

DIR= -0,439

Li = 0,117

Ls = 0,883

LIDERAZGO SITUACIONAL

5

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|----|---|----|-----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 1 | 6 | 0 | 3 | 20 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 5 | 24 | 0 | 6 | 20 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 1 | 6 | 0 | 3 | 20 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 1 | 12 | 0 | 12 | 100 | - |
| DIFERENCIAS | 4 | 12 | 0 | -6 | -80 | - |
| X:x | 16 | | | 86 | | |

DIR= -0,696

Li = 0,117

Ls = 0,883

6

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|----|---|----|-----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 16 | 7 | 0 | 2 | 5 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 80 | 28 | 0 | 4 | 5 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 16 | 7 | 0 | 2 | 5 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 16 | 14 | 0 | 8 | 25 | - |
| DIFERENCIAS | 64 | 14 | 0 | -4 | -20 | - |
| X:x | 78 | | | 24 | | |

DIR= 0,520

Li = 0,117

Ls = 0,883

7

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|----|---|----|-----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 12 | 3 | 0 | 3 | 12 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 60 | 12 | 0 | 6 | 12 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 12 | 3 | 0 | 3 | 12 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 12 | 6 | 0 | 12 | 60 | - |
| DIFERENCIAS | 48 | 6 | 0 | -6 | -48 | - |
| X:x | 54 | | | 54 | | |

DIR= -0,009

Li = 0,117

Ls = 0,883

8

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|----|---|-----|-----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 3 | 4 | 1 | 5 | 17 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 15 | 16 | 3 | 10 | 17 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 3 | 4 | 1 | 5 | 17 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 3 | 8 | 3 | 20 | 85 | - |
| DIFERENCIAS | 12 | 8 | 0 | -10 | -68 | - |
| X:x | 20 | | | 78 | | |

DIR= -0,602

Li = 0,117

Ls = 0,883

LIDERAZGO SITUACIONAL

9

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|-----|----|---|----|----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 20 | 3 | 2 | 3 | 2 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 100 | 12 | 6 | 6 | 2 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 20 | 3 | 2 | 3 | 2 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 20 | 6 | 6 | 12 | 10 | - |
| DIFERENCIAS | 80 | 6 | 0 | -6 | -8 | - |
| X:x | 86 | | | 14 | | |

DIR= 0,710

Li = 0,117

Ls = 0,883

10

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|-----|----|---|----|---|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 23 | 5 | 0 | 2 | 0 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 115 | 20 | 0 | 4 | 0 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 23 | 5 | 0 | 2 | 0 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 23 | 10 | 0 | 8 | 0 | - |
| DIFERENCIAS | 92 | 10 | 0 | -4 | 0 | - |
| X:x | 102 | | | 4 | | |

DIR= 0,915

Li = 0,117

Ls = 0,883

11

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|----|---|----|----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 18 | 7 | 2 | 1 | 2 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 90 | 28 | 6 | 2 | 2 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 18 | 7 | 2 | 1 | 2 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 18 | 14 | 6 | 4 | 10 | - |
| DIFERENCIAS | 72 | 14 | 0 | -2 | -8 | - |
| X:x | 86 | | | 10 | | |

DIR= 0,781

Li = 0,117

Ls = 0,883

12

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|----|---|----|-----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 7 | 3 | 3 | 3 | 14 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 35 | 12 | 9 | 6 | 14 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 7 | 3 | 3 | 3 | 14 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 7 | 6 | 9 | 12 | 70 | - |
| DIFERENCIAS | 28 | 6 | 0 | -6 | -56 | - |
| X:x | 34 | | | 62 | | |

DIR= -0,302

Li = 0,117

Ls = 0,883

LIDERAZGO SITUACIONAL

13

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|----|----|----|---|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 18 | 5 | 5 | 2 | 0 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 90 | 20 | 15 | 4 | 0 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 18 | 5 | 5 | 2 | 0 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 18 | 10 | 15 | 8 | 0 | - |
| DIFERENCIAS | 72 | 10 | 0 | -4 | 0 | - |
| X:x | 82 | | | 4 | | |

DIR= 0,895

Li = 0,117

Ls = 0,883

14

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|----|----|----|---|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 11 | 7 | 9 | 3 | 0 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 55 | 28 | 27 | 6 | 0 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 11 | 7 | 9 | 3 | 0 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 11 | 14 | 27 | 12 | 0 | - |
| DIFERENCIAS | 44 | 14 | 0 | -6 | 0 | - |
| X:x | 58 | | | 6 | | |

DIR= 0,797

Li = 0,117

Ls = 0,883

15

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|-----|----|---|----|---|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 25 | 3 | 0 | 2 | 0 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 125 | 12 | 0 | 4 | 0 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 25 | 3 | 0 | 2 | 0 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 25 | 6 | 0 | 8 | 0 | - |
| DIFERENCIAS | 100 | 6 | 0 | -4 | 0 | - |
| X:x | 106 | | | 4 | | |

DIR= 0,918

Li = 0,117

Ls = 0,883

16

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|-----|----|---|---|---|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 23 | 5 | 2 | 0 | 0 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 115 | 20 | 6 | 0 | 0 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 23 | 5 | 2 | 0 | 0 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 23 | 10 | 6 | 0 | 0 | - |
| DIFERENCIAS | 92 | 10 | 0 | 0 | 0 | - |
| X:x | 102 | | | 0 | | |

DIR= 0,990

Li = 0,117

Ls = 0,883

LIDERAZGO SITUACIONAL

17

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|----|---|----|----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 17 | 7 | 3 | 2 | 1 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 85 | 28 | 9 | 4 | 1 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 17 | 7 | 3 | 2 | 1 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 17 | 14 | 9 | 8 | 5 | - |
| DIFERENCIAS | 68 | 14 | 0 | -4 | -4 | - |
| X:x | 82 | | | 8 | | |

DIR= 0,811

Li = 0,117

Ls = 0,883

18

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|----|----|----|---|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 16 | 8 | 5 | 1 | 0 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 80 | 32 | 15 | 2 | 0 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 16 | 8 | 5 | 1 | 0 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 16 | 16 | 15 | 4 | 0 | - |
| DIFERENCIAS | 64 | 16 | 0 | -2 | 0 | - |
| X:x | 80 | | | 2 | | |

DIR= 0,939

Li = 0,117

Ls = 0,883

19

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|-----|----|---|---|---|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 21 | 9 | 0 | 0 | 0 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 105 | 36 | 0 | 0 | 0 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 21 | 9 | 0 | 0 | 0 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 21 | 18 | 0 | 0 | 0 | - |
| DIFERENCIAS | 84 | 18 | 0 | 0 | 0 | - |
| X:x | 102 | | | 0 | | |

DIR= 0,990

Li = 0,117

Ls = 0,883

20

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|-----|----|---|---|---|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 24 | 4 | 2 | 0 | 0 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 120 | 16 | 6 | 0 | 0 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 24 | 4 | 2 | 0 | 0 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 24 | 8 | 6 | 0 | 0 | - |
| DIFERENCIAS | 96 | 8 | 0 | 0 | 0 | - |
| X:x | 104 | | | 0 | | |

DIR= 0,990

Li = 0,117

Ls = 0,883

LIDERAZGO SITUACIONAL

21

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|-----|----|---|----|----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 20 | 6 | 2 | 1 | 1 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 100 | 24 | 6 | 2 | 1 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 20 | 6 | 2 | 1 | 1 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 20 | 12 | 6 | 4 | 5 | - |
| DIFERENCIAS | 80 | 12 | 0 | -2 | -4 | - |
| X:x | 92 | | | 6 | | |

DIR= 0,867

Li = 0,117

Ls = 0,883

22

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|----|----|----|---|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 13 | 10 | 6 | 1 | 0 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 65 | 40 | 18 | 2 | 0 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 13 | 10 | 6 | 1 | 0 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 13 | 20 | 18 | 4 | 0 | - |
| DIFERENCIAS | 52 | 20 | 0 | -2 | 0 | - |
| X:x | 72 | | | 2 | | |

DIR= 0,932

Li = 0,117

Ls = 0,883

23

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|-----|----|---|---|---|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 24 | 4 | 2 | 0 | 0 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 120 | 16 | 6 | 0 | 0 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 24 | 4 | 2 | 0 | 0 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 24 | 8 | 6 | 0 | 0 | - |
| DIFERENCIAS | 96 | 8 | 0 | 0 | 0 | - |
| X:x | 104 | | | 0 | | |

DIR= 0,990

Li = 0,117

Ls = 0,883

24

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|----|----|-----|-----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 2 | 8 | 9 | 6 | 5 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 10 | 32 | 27 | 12 | 5 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 2 | 8 | 9 | 6 | 5 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 2 | 16 | 27 | 24 | 25 | - |
| DIFERENCIAS | 8 | 16 | 0 | -12 | -20 | - |
| X:x | 24 | | | 32 | | |

DIR= -0,161

Li = 0,117

Ls = 0,883

LIDERAZGO SITUACIONAL

25

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|----|----|-----|-----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 2 | 6 | 4 | 7 | 11 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 10 | 24 | 12 | 14 | 11 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 2 | 6 | 4 | 7 | 11 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 2 | 12 | 12 | 28 | 55 | - |
| DIFERENCIAS | 8 | 12 | 0 | -14 | -44 | - |
| X:x | 20 | | | 58 | | |

DIR= -0,500

Li = 0,117

Ls = 0,883

26

| CONCEPTO | A | B | C | D | E | N |
|-----------------------|----|----|---|-----|-----|----|
| FRECUENCIA TOTAL | 3 | 10 | 3 | 5 | 9 | 30 |
| PONDERACION ESPERADA | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| VALOR ESPERADO | 15 | 40 | 9 | 10 | 9 | - |
| FRECUENCIA TOTAL | 3 | 10 | 3 | 5 | 9 | 30 |
| PONDERACION CONTRARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - |
| VALOR ESPERADO | 3 | 20 | 9 | 20 | 45 | - |
| DIFERENCIAS | 12 | 20 | 0 | -10 | -36 | - |
| X:x | 32 | | | 46 | | |

DIR= -0,192

Li = 0,117

Ls = 0,883