



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

INTERACCIONES DE TRABAJO CENTRADAS EN LA GESTIÓN DEL FACTOR HUMANO

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración

Presenta:
Alma Montes Acosta

Dirigido por:
Dr. Gloria Arroyo Jiménez

SINODALES

Dr. Gloria Arroyo Jiménez
Presidente

Dr. Clara Escamilla Santana
Secretario


Dr. Mónica Muñoz Cornejo
Vocal

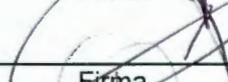
Dr. Oscar Cabello Estrada
Suplente

Dr. Fernando Barraquán Naranjo
Suplente

M. en C. José Antonio Inclán Montes
Director de la Facultad Contaduría y Administración

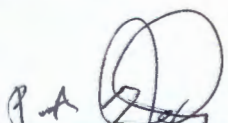

Firma


Firma


Firma


Firma


Firma


Dr. Sergio Quesada Aldana
Director de Investigación y Posgrado

No. Adq. H 70611

No. Título _____

Clas TS 658.4092

M 779i

LIBRARY

RESUMEN

La Identificación de los diferentes estilos de liderazgo en una organización, nos permite establecer interacciones de trabajo más efectivas, obteniendo resultados que exceden las metas y los objetivos planteados. El objetivo de este proyecto es determinar la eficiencia de las diferentes interacciones existentes, mediante la identificación de los estilos de liderazgo, correspondiente a los cinco principales niveles jerárquicos de una Institución Educativa Pública. Se aplicó la técnica de 360 grados con la finalidad de tener la percepción que se tiene sobre el liderazgo lo más adecuada posible, obteniendo mediante ésta técnica, aportes desde varios puntos de vista como son: el del jefe inmediato, el de los subordinados, de los compañeros, de los proveedores, etc. Se compararan estas diferentes percepciones para definir el estilo de liderazgo dominante por cada nivel, el cual esta determinado por los porcentajes más altos alcanzados. Se obtiene así mismo, la identificación de los estilos de dirección de los diferentes subordinados, para establecer las posibles combinaciones de interacción que puedan surgir, y que repercutirán en los diferentes resultados. Por último, se realizará un análisis comparativo que incluya los estilos de dirección identificados en los niveles jerárquicos, los diferentes estilos de subordinados existentes en cada una de las áreas, así como resultados obtenidos por las mismas, en mecanismos de evaluación utilizados por la propia Institución, que contienen la evaluación de aspectos tales como comunicación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y disposición al cambio, identificándose así el grado de efectividad y de gestión exitosa en las interacciones detectadas.

(Palabras claves: Liderazgo, interacción, Gestión)

SUMMARY

The identification of different types of leadership within an organization allows us to establish the most effective work interactions. The objective of this project is to determine the efficiency of different existing interaction through the identification of types of leadership that correspond to the five principal hierarchic levels in a Public Education Institution. The 360 degrees technique was used in order to obtain, as accurately as possible, the perceptions that exist regarding specific leadership. By means of this technique, various points of view were obtained from the following: the immediate boss, subordinates, co-workers, suppliers, etc. These different perceptions were obtained to define the dominant style of leadership at each level, determined by the highest percentages reached. In this way, identification of styles of management was obtained regarding different subordinates in order to establish the possible combinations of interaction that could arise which would have repercussions on the results. Finally, a comparative analysis was carried out which included the styles of management identified for the various hierarchic levels, the different styles of the subordinates in each area, as well as results obtained by these areas, using evaluation techniques employed by the Institution itself. These contain the evaluation of factors such as communication, interpersonal relations, teamwork and readiness to change, thus identifying the degree of effectiveness and successful management in the interactions detected.

(KEY WORDS: Leadership, interaction, management)

A Dios, por la oportunidad de ser, por las bendiciones recibidas y
por todas y cada una de las lecciones de vida.

A mi padre, por ser ejemplo de fuerza, honestidad y dedicación,
por ser pilar en mi vida y en la construcción de mis sueños ¡¡¡TE AMO PAPÁ!!!

A mi madre, por ser el ángel de mi guarda, por ese amor Incondicional que ha
logrado superar las vicisitudes de la vida, ¡¡¡TE AMO MAMÁ!!!

A mis hermanos, por ser cómplices y compañeros en mi vida,
por luchar a mi lado en mis penas y alegrías, por lograr juntos ese amor
incondicional que nos une y nos hace fuertes ¡¡¡LOS AMO!!!

A mi esposo, por la realidad de un amor pleno, por el sueño de una vejez juntos
por la certeza de una amor puro que alienta mi existencia,
y por que es, y será siempre, el gran amor de mi vida ¡¡¡TE AMO AMOR!!!

A mi campeón, por transformar mi vida, por que cuando lo vi por primera vez
comprendí que mi corazón ya no latía dentro de mí, Dios lo guardo en el suyo
para que con su amor creciera y se hiciera fuerte ¡¡¡ TE AMO ELIOTT!!!

A mi bebé, a ese pedacito de mi alma que llevo con nuevas alegrías,
por que contagia mi vida de ternura y borra tristezas con sonrisas
llenando de ilusión mis noches y mis días,

¡¡¡¡TE AMO TOÑITO!!!

Y a ti bebecito por ser y estar
por formar desde ahora parte de mi vida,
a ti que aun sin conocer amo profundamente

¡¡¡¡TE ESPERO BEBE!!!

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todos aquellos que me ayudaron y motivaron para terminar mi proyecto, en especial a la **Dr. Gloria Arroyo Jiménez** por apoyarme en todo este proceso con sus conocimientos, su experiencia, su escucha y sus consejos.

Gracias al **M en C. Sergio Ibarra González**, por todos los conocimientos entregados, por ser una persona comprometida con la enseñanza y con la vida. Al **Dr. Carlos de Mucha Icazbalceta** por motivarme a continuar mi preparación, por todo lo aprendido y por ser un luchador incansable. Al **Lic. Francisco Ríos Osornio** por todas las enseñanzas y por todos los conocimientos, por el entusiasmo y dedicación brindados.

Gracias al **Ing. Raúl Noriega Ponce** por todo el apoyo para la realización de este proyecto y por la confianza depositada.

Gracias también a los miembros del jurado por el tiempo y la dedicación en la revisión de mi proyecto, y por los comentarios que lo enriquecieron.

ÍNDICE

	PÁG.
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de cuadros	vii
Índice de figuras	viii
INTRODUCCIÓN	1
1. LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA Y SU ENTORNO	3
1.1 Descripción de la Organización	3
1.2 Misión	4
1.3 Visión	5
1.4 Política de Calidad y Valores	6
1.5 Atributos	6
1.6 Ejes Rectores	7
1.7 Situación Actual	10
2. LA TEORÍA DEL LIDERAZGO	13
2.1 El liderazgo	13
2.2 La teoría del Grid	14
2.3 Los Subordinados Grid	21
2.4 Elementos del Liderazgo	25
2.5 Evaluación de 360 grados	26
3. IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS	29
3.1 Identificación de Estilos de la Institución Educativa	29
3.2 Red estructural para la aplicación de la técnica de 360 grados	29
3.3 Identificación de estilos por Red	35
3.3.1 Autoevaluación	35
3.3.2 Aplicación a Clientes	37
3.3.3 Autoevaluación Vs. Evaluación de Clientes	38
4. ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS SUBORDINADOS	54
4.1 Identificación de estilos de Dirección de los subordinados	54

5. COMPARACIÓN DE VARIABLES	81
5.1 Comparación de estilos y resultados por área	81
CONCLUSIONES	99
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
ANEXOS	

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		Pág.
1	Resultados Globales	11
2	Evaluación de Liderazgo por los clientes N1	38
3	Evaluación de Liderazgo por los clientes N2.1	39
4	Evaluación de Liderazgo por los clientes N2.2	39
5	Evaluación de Liderazgo por los clientes N3a1	40
6	Evaluación de Liderazgo por los clientes N3a2	41
7	Evaluación de Liderazgo por los clientes N3a3	42
8	Evaluación de Liderazgo por los clientes N3a4	42
9	Evaluación de Liderazgo por los clientes N3a5	43
10	Evaluación de Liderazgo por los clientes N3a6	43
11	Evaluación de Liderazgo por los clientes N3a7	44
12	Evaluación de Liderazgo por los clientes N3a8	45
13	Evaluación de Liderazgo por los clientes N3b1	46
14	Evaluación de Liderazgo por los clientes N3b2	46
15	Evaluación de Liderazgo por los clientes N4.1	47
16	Evaluación de Liderazgo por los clientes N4.2	47
17	Evaluación de Liderazgo por los clientes N4.3	48
18	Evaluación de Liderazgo por los clientes N4.4	48
19	Evaluación de Liderazgo por los clientes N4.5	49
20	Evaluación de Liderazgo por los clientes N4.6	50
21	Evaluación de Liderazgo por los clientes N5.1	50
22	Evaluación de Liderazgo por los clientes N5.2	51
23	Análisis de correlación	83
24	Comparación de Variables N1	85
25	Comparación de Variables N2.1	86
26	Comparación de Variables N2.2	87
27	Comparación de Variables N3a1	88
28	Comparación de Variables N3a2	88
29	Comparación de Variables N3a3	89
30	Comparación de Variables N3a4	90
31	Comparación de Variables N3a5	91
32	Comparación de Variables N3a6	91
33	Comparación de Variables N3a7	92
34	Comparación de Variables N3a8	93
35	Comparación de Variables N3b1	94
36	Comparación de Variables N3b2	94
37	Comparación de Variables N4.4	96
38	Comparación de Variables N5.1	96
39	Comparación de Variables N5.2	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Pág.
1.1 Estructura Organizacional	5
1.2 Matrícula 1994-2004	9
1.3 Crecimiento de matrícula de nuevo ingreso	9
2.1 El Grid del Liderazgo	17
2.2 Estilo de Liderazgo Paternalista	20
2.3 Estilo de Liderazgo Oportunista	21
2.4 El Grid del Subordinado	22
2.5 El Subordinado Paternalista	24
2.6 El Subordinado Oportunista	25
2.7 Estructura de la Evaluación de 360 grados	27
3.1 Red 1	30
3.2 Red 2a	31
3.3 Red 2b	31
3.4 Red 3a	32
3.5 Red 3b	33
3.6 Red 4	34
3.7 Red 5	34
3.8 Red 6	35
3.9 Identificación de Estilos de Liderazgo por Autoevaluación	36
3.10 Evaluación de estilos por la Técnica de 360 grados	52
4.1 Estilos del Subordinado Nivel N1	55
4.2 Estilos del Subordinado Nivel N2.1	57
4.3 Estilos del Subordinado Nivel N2.2	58
4.4 Estilos del Subordinado Nivel N3a1	61
4.5 Estilos del Subordinado Nivel N3a2	62
4.6 Estilos del Subordinado Nivel N3a3	64
4.7 Estilos del Subordinado Nivel N3a4	65
4.8 Estilos del Subordinado Nivel N3a5	66
4.9 Estilos del Subordinado Nivel N3a6	67
4.10 Estilos del Subordinado Nivel N3a7	68
4.11 Estilos del Subordinado Nivel N3a8	69
4.12 Estilos del Subordinado Nivel N3b1	70
4.13 Estilos del Subordinado Nivel N3b2	71
4.14 Estilos del Subordinado Nivel N4.1	72
4.15 Estilos del Subordinado Nivel N4.2	74
4.16 Estilos del Subordinado Nivel N4.3	75
4.17 Estilos del Subordinado Nivel N4.4	75
4.18 Estilos del Subordinado Nivel N4.5	76
4.19 Estilos del Subordinado Nivel N4.6	77
4.20 Estilos del Subordinado Nivel N5.1	78
4.21 Estilos Generales de Subordinado	79
5.1 Correlación de la variable de liderazgo y trabajo en equipo	84
5.2 Correlación de la variable de trabajo en equipo y relaciones interpersonales	84
5.3 Correlación de la variable relaciones interpersonales y disposición al cambio	85

INTRODUCCIÓN

A través de los años las organizaciones han luchado por convertirse en líderes de su ramo, pasando de una competencia territorial, a una militar, y de esta última a una comercial, y en cada uno de esos momentos han buscado obtener mayor cantidad de recursos desde los financieros y materiales hasta los de infraestructura y competencia necesarios. Sin embargo, esto ya no es suficiente, surge ahora la necesidad de que dichos recursos, para que puedan producir los resultados esperados, sean gestionados, aplicados y aprovechados por el factor humano que los tienen a su cargo.

El factor humano ha estado sujeto a un sin fin de investigaciones con la finalidad de entender por que actúan y se comportan como lo hacen, de esta manera se desarrollan mecanismos que los comprometan e impulsen a participar, y es entonces en donde el liderazgo toma una importancia trascendental en el éxito de cualquier empresa, pues se espera que el líder logre potencializar a sus integrantes y obtener así, una verdadera ventaja competitiva.

La gente, es el único factor verdaderamente sustantivo, por medio del cual es posible la transformación y el éxito. Es a través del líder, que se pretende detectar y gestionar las interacciones de trabajo, obteniendo así los resultados esperados y se promueva la participación de los subordinados. Pero ¿Cómo identificar y gestionar las interacciones de trabajo para lograr los resultados y promover una mayor participación del factor humano?. El presente proyecto tiene como objetivo general identificar el estilo de interacción de los líderes de una institución educativa mediante el cual, cada uno de ellos gestionan sus recursos. Dicha identificación se llevará a cabo a través de una investigación documental y de campo. La hipótesis general que se presenta, es que “Los estilos de interacción que se emplean en las relaciones de trabajo condicionan los resultados y la participación activa del factor humano”.

En el primer capítulo se presentan las características y los antecedentes de la institución educativa superior, con la intención de proporcionar un contexto general del entorno en donde se llevo a cabo la investigación. El segundo

capítulo, presenta los principales fundamentos de la teoría de dirección, en la que está basado este proyecto, la cual constituye el fundamento teórico para el establecimiento del mecanismo de identificación de los estilos de interacción de la institución educativa superior. En el tercer capítulo se lleva a cabo la identificación de los estilos de interacción de los principales niveles jerárquicos de la institución. Dicha actividad se determinó mediante dos etapas específicas: la primera consiste en identificar la percepción que tienen los líderes de su estilo de interacción (autoevaluación). La segunda etapa, identifica la percepción de los subordinados en relación con los estilos de interacción de sus jefes, esta identificación se realizó aplicando la técnica de 360 grados. En el capítulo cuarto se identifican los estilos de interacción de los principales subordinados, también a través de la aplicación de dicha técnica. Con la determinación de los estilos de interacción, de los líderes y de sus subordinados, se establecen las posibles interacciones de trabajo en cada uno de los niveles de la institución educativa. En el capítulo cinco, se desarrolla un análisis de correlación para observar si el estilo de interacción condiciona o influye en el trabajo en equipo, en las relaciones interpersonales y en la disposición al cambio de sus subordinados.

La teoría del liderazgo del grid es el fundamento teórico del presente proyecto, la cual declara que la función básica del líder es la de desarrollar interacciones efectivas de trabajo, mediante la aplicación de los elementos de resolución de conflictos, iniciativa, indagación, propugnación, la toma de decisiones y la crítica. La teoría del grid establece en términos generales la existencia de siete estilos de liderazgo de jefes y de subordinados.

CAPÍTULO I. LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA Y SU ENTORNO.

En este capítulo se describe brevemente a la institución educativa de Querétaro, que es motivo de estudio para el presente proyecto, mostrando sus inicios y como ha logrado, tras una trayectoria de casi once años, posicionarse en el Estado de Querétaro como una institución de educación superior de prestigio. Se muestran sus principales logros y los diferentes resultados que dicha institución ha obtenido.

1.1. Descripción de la organización

La institución educativa, nace como una respuesta a las necesidades del sector industrial, detectadas por medio de un estudio de mercado laboral, realizado en toda la industria queretana denominado estudio de factibilidad, en el cual se observa un mercado que no estaba cubierto dentro de la estructura ocupacional tradicional situado entre los técnicos operativos y las licenciaturas, derivándose del Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994.

La historia de la institución educativa es breve pero enriquecedora, y a sus casi once años de trayectoria en la entidad, ésta se ha consolidado como una Institución Educativa de calidad que ofrece una formación profesional, cuyo distintivo es la estrecha relación con el sector productivo.

La institución educativa de Querétaro comienza sus labores docentes en septiembre de 1994, iniciando la formación de 146 alumnos en las áreas de Administración, Comercialización, Mantenimiento Industrial y Procesos de Producción. Trabajando en aulas prestadas por diversas instituciones de educación superior del estado. El 4 de septiembre de 1994 se inició la construcción de sus propias instalaciones en una extensión de 25 hectáreas.

Actualmente se imparten ocho carreras –a las cuatro primeras se sumaron las de Electrónica y Automatización, Telemática (cuyo nombre cambio actualmente por el de Tecnologías de la información y comunicación), Tecnología Ambiental y más recientemente Servicio Posventa Área Automotriz, todas avaladas por la preparación profesional y curricular del cuerpo docente, en su mayoría con estudios de maestría y doctorado en áreas afines a las materias que imparten y en los atributos del modelo educativo, mismo que incluye actividades culturales y deportivas para la formación integral del estudiantado.

La institución ofrece un modelo que da respuesta a la demanda del sector productivo y a las expectativas de los estudiantes de nivel medio superior.

El cual está basado en un modelo educativo francés, en el que la universidad tiene contacto muy cercano con el sector productivo y con ayuda de éste valida sus planes de estudio, de acuerdo a las exigencias y a los requerimientos de las empresas de la entidad. Esto con el fin de proporcionar a las empresas, egresados que satisfagan las necesidades de dicho sector.

Esta Institución se ha consolidado por ofrecer una formación profesional, cuyo distintivo es la estrecha relación con el sector productivo.

La institución declara cinco niveles Jerárquicos, la siguiente estructura organizacional muestra la responsabilidad, Autoridad y Comunicación establecidas para el correcto funcionamiento de la institución, ver Fig. 1.1.

1.2. Misión

La misión de la institución (declarada en el manual de calidad y en el manual organizacional de la misma), establece lo siguiente: “Ofrecer opciones de educación superior y servicios de calidad, para la transformación del ser humano en los valores del conocimiento científico, tecnológico, humanístico, social y ético;

Formando Técnicos Superiores Universitarios con habilidades, voluntad y actitud de servicio para impulsar el desarrollo de los sectores productivo y social.”

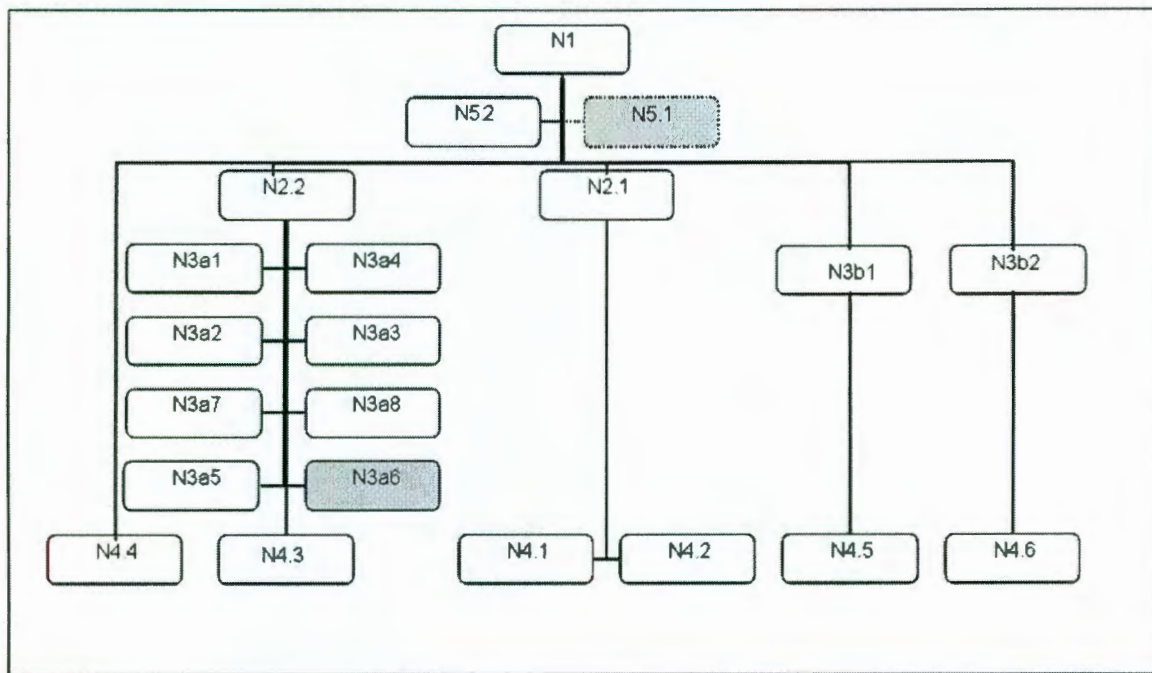


Figura. 1.1 Estructura Organizacional

1.3 Visión

La visión de la institución (declarada en el manual de calidad y en el manual organizacional de la misma), establece lo siguiente: “Seremos una Institución de Educación Superior vinculada con los sectores productivo y social, articulada con los distintos niveles educativos; líder por nuestra calidad académica, reconocida nacional e internacionalmente por el alto rendimiento de nuestros alumnos, la competitividad de nuestros egresados y por el buen desempeño de nuestros profesores en el proceso de enseñanza aprendizaje, contribuyendo así al desarrollo económico y social de nuestro país; Centrada en el factor humano; comprometida con la mejora continua y con la rendición de cuentas a la sociedad”.

1.4 Política de calidad y valores

La institución ha declarado (en el manual de calidad y en el manual organizacional de la misma), la siguiente política de calidad: “En la universidad nos comprometemos a ofrecer educación superior de calidad, formando Técnicos Superiores Universitarios con Conocimientos Científicos, Tecnológicos, Humanísticos, Sociales y Éticos, mediante la mejora de los procesos que integran nuestro Sistema de Gestión de la calidad, con el propósito de satisfacer las necesidades de los Alumnos, Egresados, Empresarios y Sociedad en general”.

Así mismo, ha identificado los siguientes valores como Institucionales:

- ❖ Responsabilidad.
- ❖ Respeto.
- ❖ Honestidad.
- ❖ Compromiso Institucional.
- ❖ Espíritu de Servicio

1.5. Atributos

La institución esta basada en un modelo educativo innovador que aplica los siguientes atributos:

- **Intensidad:** 2 años, 6 cuatrimestres, 15 semanas por cuatrimestre, 8 horas diarias. Un total de 3100 horas.
- **Flexibilidad:** Percepción, apropiación y aportación de los cambios en el Sector Productivo.
- **Pertinencia:** Congruencia definitiva entre el perfil del egresado y las exigencias profesionales del aparato productivo.
- **Polivalencia:** Desarrollarse en cualquier tipo de empresa, crear su propia empresa, u ofrecer sus servicios al Sector Productivo.
- **Continuidad:** Estudios no terminales. Revalidación de materias con Instituciones de Educación Superior.
- **Calidad:** Implementación la norma ISO 9001:2000 en los procesos enseñanza - aprendizaje y de vinculación.

La aplicación de dichos atributos ha llevado a la institución a posicionarse como una Institución de primera opción para los jóvenes que egresan del bachillerato.

1.6 Ejes Rectores

La institución está constituida por tres ejes rectores que establecen los lineamientos para la realización del proceso enseñanza aprendizaje, en busca de la transformación de los jóvenes bachilleres en Técnicos Superiores Universitarios con conocimientos científicos, tecnológicos, humanísticos, sociales y éticos.

El primer eje rector comprende una distribución del tiempo total de estudios de un 70% de práctica y un 30% de teoría, es decir, el plan de estudios privilegia la realización de actividades prácticas que promueven el desarrollo de capacidades, habilidades y funciones que el alumno desempeñará como profesionista.

El segundo eje rector comprende 80% de formación general y un 20% de formación especializada.

El tercer eje rector denominado "Escuela Empresa" establece claramente que el alumno una vez que ha cubierto todas las asignaturas del plan de estudios, habiendo realizado actividades en aulas, laboratorios y empresa; deberá realizar una estancia final por un periodo de 15 semanas para desarrollar un proyecto específico dentro de la empresa. Dicho proyecto tendrá que ser seleccionado en forma conjunta y anticipada con la universidad y con la empresa.

La duración de las carreras en la universidad es de dos años, las cuales se componen de seis cuatrimestres, en donde los jóvenes desarrollan diferentes actividades que los lleven a obtener un desarrollo integral y al cabal cumplimiento de los requisitos necesarios para obtener su título como Técnico Superior Universitario.

La institución ha alcanzado importantes logros como son:

1. Un importante crecimiento de la matrícula (véase figuras 1.2 y 1.3), que la convierte en una de las Instituciones de educación más importantes del Estado.
2. El 67% de sus egresados se encuentran trabajando. El 85% de los egresados se encuentran satisfechos por la formación recibida -el 19% está muy satisfecho y el 66% está satisfecho- (información documentada en el reporte de Seguimiento de egresados del 2004).
3. El 72% de los egresados obtienen en el EGETSU (Examen General de Egreso del Técnico Superior Universitario) un nivel de rendimiento académico satisfactorio y rendimiento altamente satisfactorio.
4. La obtención del certificado de calidad de acuerdo a la norma ISO 9001: 2000, en el Desarrollo y Provisión de Programas Educativos a nivel Técnico Superior Universitario Noviembre del 2000.

Aunado a esto, La institución educativa ha sido reiteradamente evaluada por varios organismos como lo son:

1. los CIEES (Comité Interinstitucional para la evaluación de la educación superior) en donde obtuvo el segundo nivel de acreditación de los planes y programas de estudio en Noviembre del 2004.

2. Los Comités de Evaluación para los Premios de Calidad Estatal, obteniendo niveles de madurez de los principios de calidad en un rango de "Uso consistente" en los principios:

- 1.-Enfoque al cliente
- 2.- Liderazgo
- 3.- Enfoque basado en Procesos
- 4.- Mejora continua
- 5.- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- Y 6.- Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores

CRECIMIENTO DE LA MATRÍCULA DURANTE EL PERIODO 1994-2004

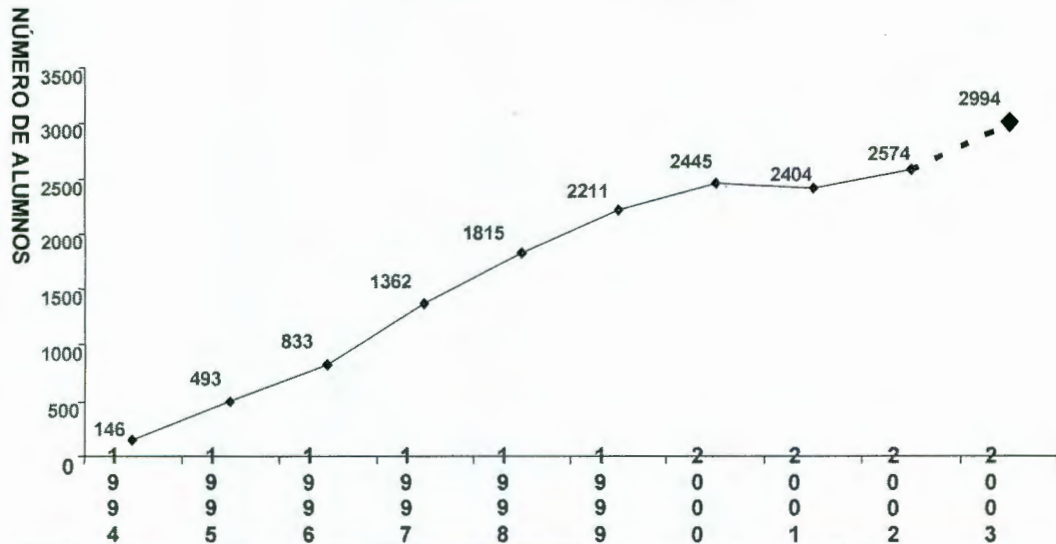


Figura 1.2 Matrícula 1994 – 2004

CRECIMIENTO DE LA MATRÍCULA DE NUEVO INGRESO

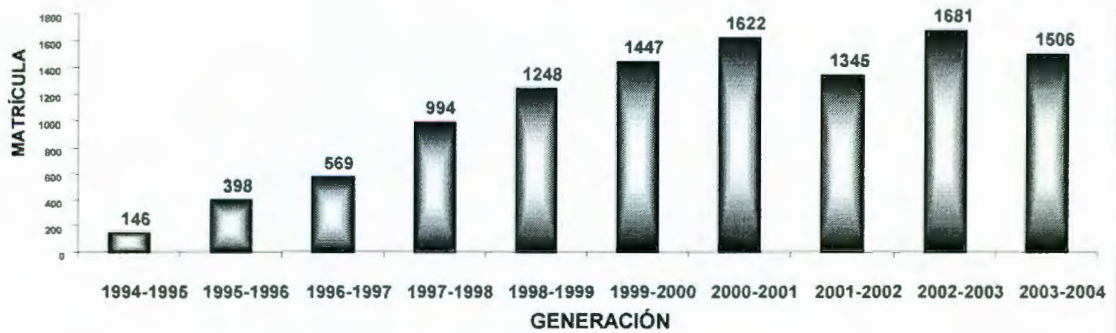


Figura 1.3 Crecimiento de Matrícula de nuevo ingreso

3. Auditorias de Seguimiento al Sistema de Gestión de la calidad cuyo alcance es “ El Desarrollo y Provisión de Servicios Educativos para los programas de nivel Técnico Superior Universitario” por la empresa ABS Quality Evaluations, Inc., obteniendo la certificación en la norma ISO 9002:1994 en el año 2000, y la recertificación en la norma ISO 9001:2000 en el 2003.

1.7 Situación actual

Como Institución y con la madurez que dan esos casi once años de trabajo, así como los diferentes logros obtenidos por los métodos de trabajo implementados, se espera la existencia de un alto nivel de Desarrollo Organizacional. Sin embargo, una vez que la institución educativa implementa nuevos métodos de trabajo, la mejoría no siempre se percibe, e incluso, se han presentado nuevos conflictos entre el personal. Adriana Maura Castellanos en la revista contacto (número 160, año 13 Pág.: 61) declara que se han encontrado casos de empresas certificadas en los que el personal está inconforme, frustrado o desmotivado, y asegura que es la situación típica de aquellas organizaciones que no han podido aprovechar el ISO 9000.

El clima organizacional que impera en la institución educativa (evaluado de manera anual), presenta datos que reflejan, que la gente no está satisfecha del todo con aspectos como el grado de comunicación, el liderazgo, los mecanismos de estímulos y recompensas, lo que muestra que no es suficiente contar con los recursos materiales y financieros para lograr el resultado esperado. Como lo expresa Reyes Ponce (1994). “Los mejores capitales, las mejores maquinas, los mejores sistemas, sirven de poco si son manejados con apatía o desgano, o, lo que es peor, en plan de no utilizarlos bien, o aún destruirlos por el descontento del personal”. El Cuadro No.1 muestra los resultados Globales de la evaluación al clima laboral, realizada por la institución en octubre de 2004, y cuyos resultados han sido difundidos a todas las áreas.

RESULTADOS GLOBALES DEL CLIMA LABORAL 2004	
CRITERIO A EVALUAR	CALIFICACIÓN
Identificación con la Organización	8.3
Planeación y Organización	7.8
Recompensas y estímulos	6.9
Comunicación	7.9
Disposición al cambio	7.7
Valores	8.2
Relaciones Interpersonales	7.8
Trabajo en equipo	7.8
Liderazgo	7.5
Calificación Global	7.8

Cuadro 1. Resultados Globales Clima Laboral 2004

Fuente: Comité Evaluador del Clima Laboral

Los resultados del clima laboral muestran áreas de oportunidad importantes en los siguientes criterios:

1. Planeación
2. Recompensas y estímulos
3. El nivel de comunicación
4. Disposición al cambio
5. Relaciones interpersonales
6. Trabajo en equipo

7. y por último, en el papel del líder que ha sido evaluado con una calificación global de 7.5, en una escala de 1 a 10, considerando está última como la mejor. No obstante, en los diferentes niveles jerárquicos, esta evaluación ha fluctuado entre 9.6 y 6.6 (información documentada en el proyecto de evaluación del clima laboral) lo que es preocupante en una institución con esta trayectoria.

En la medida en que las relaciones laborales se vean reforzadas por una cultura de trabajo en equipo, que promueva la comunicación y la empatía, así como el respeto y el compromiso, se logran mejores resultados. El problema principal radica en que no se tiene la habilidad para crear relaciones efectivas de trabajo, o bien, no se desea hacerlo. Lloyd y Berthelot (1994) declaran que "Las

relaciones de cualquier tipo funcionan mejor cuando las personas tienen la habilidad y el compromiso de mantener la comunicación abierta y franca”.

En este capítulo se realizó una descripción de los principales elementos que distinguen a la institución educativa, que es motivo de estudio para este proyecto, desde como surge en 1994 con 146 alumnos y cuatro carreras, hasta como ha ido consolidándose como una Institución educativa con 2994 alumnos.

Así mismo, se dio a conocer algunos elementos de la cultura organizacional que enmarca a esta institución, mediante la declaración de su Misión, Visión, Política y Objetivos institucionales.

Se definieron los seis atributos que componen su modelo educativo y los ejes rectores que establecen los lineamientos para la realización del proceso de enseñanza aprendizaje. Así mismo, se declararon los resultados del clima organizacional que impera en la institución.

CAPÍTULO II. LA TEORÍA DE LIDERAZGO

En este capítulo, se determino la teoría de liderazgo que representa el fundamento teórico para la investigación y desarrollo de este proyecto. Así mismo, se define la estructura bajo la cual se aplican los instrumentos de evaluación, para la obtención de datos e información en las áreas de la universidad, mediante la aplicación de la técnica de evaluación de 360 grados, con un enfoque de evaluación del estilo de gestión del líder.

2.1. El Liderazgo

Hablar de liderazgo es referirse a un concepto polémico, cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales, que abarcan desde el perfil que los líderes han desarrollado y adaptado a lo largo de la historia, hasta la identificación de los elementos o circunstancias que los generan y mantienen al frente de los grupos sociales. En tal sentido, se orienta por ejemplo la propuesta de Sadler (2001), quien establece que una de las características comunes a las diferentes definiciones de liderazgo es que se trata de un proceso social.

El liderazgo juega un papel esencial en el funcionamiento de las organizaciones y en el de los diferentes grupos, equipos o unidades funcionales que las componen. Lejos de perder peso como consecuencia de las nuevas estructuras organizacionales, de los avances tecnológicos y de otros muchos factores asociados a los momentos de cambio continuo que se viven, la vigencia del liderazgo como fuerza impulsora permanece inalterada, y por consiguiente es necesario conocer como operan los líderes en términos de su capacidad de influir, persuadir y motivar a los seguidores. De alguna forma esa influencia, persuasión o motivación se logran a través de sus aptitudes y actitudes personales y sobre todo de la percepción (objetiva y subjetiva) de que ella tengan sus seguidores.

El liderazgo requiere de un conjunto de habilidades, y sobre todo de una serie de comunicaciones impersonales por medio de las cuales el individuo que dirige un grupo influye en su ambiente, con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización.

2.2 La Teoría del Grid

Las condiciones globales de competitividad obligan a las organizaciones a un proceso de cambio y evolución sistemático e integral, en donde la capacidad y/o competencia de Liderazgo y trabajo en equipo son el factor clave. La gente es lo único que hace diferente a una organización exitosa de otra que no lo es. Y en este contexto, es donde la función del Líder debe provocar la integración y colaboración de los subordinados, trabajando directamente con las relaciones y las interacciones humanas, para modificar los supuestos, los valores y los comportamientos, recordando lo expresado por Lloyd y Berthelot (1994): “ El comportamiento de cada persona es una consecuencia de sus expectativas y actitudes”. El debe provocar la sinergia en los procesos y lograr una mayor efectividad organizacional, que promueva el logro de esta misma a través de la gente y no a pesar de ella.

Las organizaciones modernas, requiere de la participación comprometida de todos sus participantes, los que deben estar preparados para asumir responsabilidades, liderar procesos internos entre distintos niveles y también, tomar las decisiones de cooperación adecuadas. Hewson (1997).

El líder debe gestionar los recursos de manera tal que las relaciones con los subordinados y con las otras áreas, generen los resultados esperados. El líder gestiona, por tanto, recursos, relaciones y resultados, y la efectividad de esta gestión determina el éxito o el fracaso. Blake y McCause (2002).

Entiéndase entonces a los recursos, como los conocimientos, experiencias, capacidades y habilidades que la gente posee, y que esta dispuesta ha aportar

en pro del logro de los objetivos de la organización. A las relaciones, como las diferentes interacciones que se dan entre los individuos, y donde se “usan” los recursos de los mismos y a los resultados obtenidos como la adición de los recursos y las interacciones. Es importante resaltar que en ocasiones los recursos no son aprovechados o se diluyen en las constantes interacciones, obteniendo resultados deficientes o inadecuados, por lo tanto, los resultados es solo la consecuencia de la combinación de los recursos y las interacciones, que deberían llevar a la organización al éxito. Lloyd y Berthelot (1994) declaran que “Aún la gente más positiva y con más confianza en sí misma no lograría mucho sino tiene la habilidad para comunicarse y cooperar con otros”.

El Líder debe crear una cultura de verdadero trabajo en equipo, caracterizado por la dedicación y compromiso pleno de sus colaboradores, llevando a la organización de un plano de madurez independiente a uno Interdependiente, basada en una visión compartida y soportada por una relación de respeto y confianza. En donde la negociación sea el principal elemento de trabajo, como lo define Maddux (2002) “La negociación es el proceso que usamos para satisfacer nuestras necesidades, cuando otra persona controla lo que nosotros queremos”, ya que indiscutiblemente en los diferentes tipos de interacciones humanas, encontraremos situaciones en donde necesitamos llegar a acuerdos y entendimientos mutuos.

Es basándose en esto, como se determinó que la aplicación de la teoría del Grid proporciona una base conceptual para este proyecto, en cuanto a como los individuos se manejan así mismos y como manejan sus relaciones con los demás. El Dr. Blake y McCauley (2002) definen el Grid como “un marco de referencia para comprender como las personas logran resultados trabajando entre sí. Es posible trazar diferentes enfoques de liderazgo tomando como base el criterio de preocupación por el desempeño (sacar el trabajo adelante) y la preocupación por la gente (aquellos con quienes se trabaja)”.

La teoría Grid, por tanto, establece que la mayor parte del comportamiento está determinado por los supuestos acerca de algo o alguien. Cada estilo Grid comprende entonces una serie de supuestos específicos respecto a la realización de la tarea, o logro de objetivos, y con respecto a las relaciones que se suscitan entre los individuos.

Por lo tanto, mientras que a unos les interesa la ejecución del trabajo solamente, a otros les interesa el bienestar y comodidad del personal, es decir que estén contentos y en un clima agradable. Hay quienes ni la ejecución del trabajo, ni las personas les interesan realmente, pero hay algunos para quienes el interés por la ejecución y el interés por la gente van unidos. Y es en este tipo de supuestos de donde la teoría Grid parte identificando sus primeros estilos de dirección. (Ver Fig. 2.1).

El Grid, que significa rejilla o cuadrícula se utiliza como un sistema de coordenadas en donde el eje de las X representa el supuesto de preocupación por la tarea o la producción, y el eje de las Y representa la preocupación por las personas y sus sentimientos. La teoría del Grid toma los extremos de intersección de ambas coordenadas (9,1 – 1,1 – 1,9 – 9,9) y el centro del sistema de coordenadas (5,5) para identificar los estilos de dirección basados en los supuestos descritos anteriormente, e identifica como un líder puede entender el logro de los objetivos a través de la gente. El sistema de coordenadas podría darnos muchas más combinaciones sin embargo la teoría Grid analiza aquellas que representan enfoques de conducción totalmente diferenciados entre sí. Adicionalmente a estos estilos, la teoría Grid muestra dos estilos de liderazgo más, el liderazgo Paternalista y el estilo de liderazgo oportunista que se explican a detalle posteriormente.

El estilo 9,1 denominado por el Grid como estilo de mando autoridad-obediencia, que consiste en que el líder busca a toda costa la obtención de resultados y la ejecución de la tarea, y busca controlar todo lo que esta a su alcance, en donde los sentimientos y pensamientos de los demás no son importantes. Blake y McCanse (2002) establece que: “El estilo de liderazgo 9,1 descansa en el supuesto de que hay una contradicción inherente entre la necesidad que tiene la organización de obtener resultados y la necesidad de la gente. Por tanto se sacrifican estas últimas para satisfacer a la primera”.

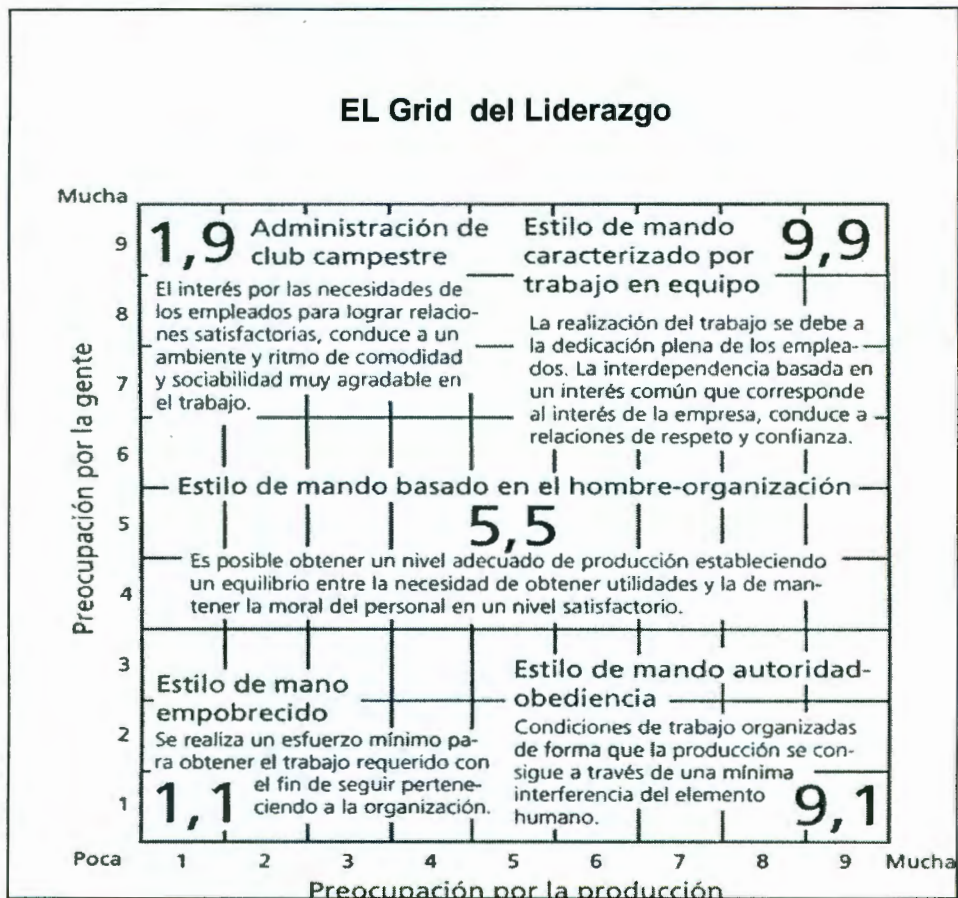


Figura 2.1 El Grid del liderazgo

El estilo 1,9 denominado administración de club campestre, esta caracterizado por aquel liderazgo en donde a los individuos solo les interesa las personas, las relaciones humanas y fomentar la cordialidad, anteponiéndose a los

resultados operativos, en el supuesto de que estos llegaran por añadidura y los problemas relacionados con la producción se solucionarán solos. Las buenas relaciones se convierten en el fin y la razón de ser. Por lo tanto el líder 1,9 se preocupa mucho por las recompensas, las prestaciones, las condiciones de trabajo, la comodidad y la amistad. Blake y McCauley (2002) definen que este estilo está basado en “la premisa de que los requerimientos de la producción y los deseos y necesidades de la gente muchas veces interfieren entre sí o entran en conflicto, el jefe de orientación 1,9 maneja sus asuntos a través de caminos indirectos ideados para crear amistad y camaradería. “

El estilo 1,1 se denomina estilo de mando empobrecido, que se basa específicamente en el supuesto de que existan individuos a quienes ni la ejecución de la tarea, ni las personas les interesan, se mantienen como observadores indiferentes, neutrales y sin comprometerse con nada. Es el clásico transmisor de información y solo se preocupa por que se acaten las órdenes de los superiores. Se caracteriza por ser individualista y por la búsqueda de hacer lo mínimo indispensable por permanecer en su empleo. Blake y McCauley (2002) lo definen así: “El líder de orientación 1,1 experimenta una leve contradicción o no experimenta ninguna contradicción entre la necesidad de la producción y las necesidades de la gente. La preocupación por ambas es mínima.”

El estilo Grid 5,5 está denominado como el estilo de Mando basado en el hombre-organización, y que representa a quienes tienen un interés moderado por la gente y por la tarea, y busca un balance para evitar posiciones en ambos extremos, ya que esto ocasiona conflictos. Es el líder que realiza acciones apegado a como se han hecho las cosas en el pasado, o a las políticas y procedimientos de la empresa. Se interesa por mantener el “Status Quo”, asegurándose de que todo el equipo esté conforme y tiende a tomar decisiones basándose en el consenso o la mayoría. “Un gerente de orientación 5,5 sólo se esfuerza para lograr un nivel de productividad moderado y a cambio proporciona

una consideración aceptable para las actitudes y sentimientos de la gente que lleva a cabo este trabajo” Blake y McCaense (2002).

El estilo 9,9 se denomina estilo de mando caracterizado por trabajo en equipo, que se fundamenta en el interés por integrar a la gente y a la producción a través de la participación, el involucramiento y el compromiso, enfrentando el conflicto de una manera asertiva y considerándolo como una oportunidad de mejora.

El líder con esta orientación, basa sus decisiones en hechos y datos disponibles que lo llevan a tomar decisiones más objetivas o más adecuadas y generar sinergia en el equipo de trabajo. Blake y McCaense (2002) declaran que “a diferencia de otros enfoques de liderazgo, la orientación 9,9 supone que no existe ninguna contradicción inherente entre el propósito de la organización y la necesidad de que la gente sea productiva. Como resultado, se hace posible integrar los dos enfoques, involucrando a la gente en la determinación de las estrategias de trabajo y logro.”

Así mismo, el estilo de dirección 9,9 muestra un grado de madurez interdependiente, e identifica claramente sus limitaciones, y habilidades, al mismo tiempo que reconoce las de los demás, obteniendo de tal forma resultados más satisfactorios. Cumpliéndose lo que establece Reyes Ponce (1994), cuando declara que “un supervisor obtiene buenos resultados solamente con la colaboración de su personal”.

El estilo 9+9 denominado Paternalista es resultado de la combinación de los estilos 1,9 (orientado a la gente) y 9,1 (orientado a la producción), en donde el líder utiliza características de ambos estilos de manera simultánea y sutil, originando por ello esta combinación. (Ver fig. 2.2).

Este líder tiene una alta preocupación por la gente en la medida en que dan resultados, premiando a quienes le brindan obediencia y lealtad por medio de recompensas, y castigando a quienes no siguen sus lineamientos, ya que parte de la idea, de que es él y solo él quien tiene la razón y el conocimiento. “El

paternalista, en virtud de operar desde un estilo al que se le han “agregado” los dos 9, tiende a ser demasiado solícito en relación con el bienestar de otras personas, aunque al mismo tiempo demasiado exigente con ellas en el sentido de que deben cumplirle todos sus deseos”, Blake y McCaense (2002).

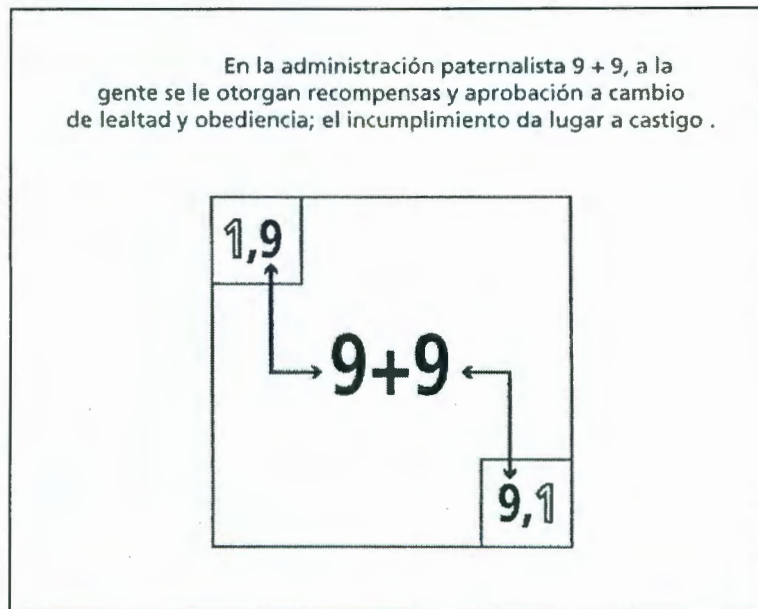


Figura 2.2 Estilo de Liderazgo Paternalista

El estilo Grid Oportunista, esta basado en una combinación de todos los estilos anteriores, dependiendo de cómo le conviene comportarse en ciertas situaciones (Ver fig. 2.3). Se caracteriza por un comportamiento del líder que siempre busca una ventaja para sí mismo, en donde los motivos personales, de logro, económicos, profesionales y personales están por encima de todo y de todos. Busca ser el número uno y para lograrlo, utiliza a los individuos y no le importa a quien se tenga que llevar entre los pies para lograr su propósito. Los objetivos de este tipo de líderes son auto-orientados en lugar de ser organizacionales. “El oportunista usa una combinación de otros estilos Grid con base en lo que puede ayudar a él o a ella a progresar. La pregunta que hay que contestar es ¿Qué estilo de interacción funciona mejor con esta otra persona para lograr que hagan lo que yo quiero?”, Blake y McCaense (2002).

: En la administración oportunista, el desempeño en la organización es resultado de un sistema de intercambios, en el cual se da un esfuerzo solamente a cambio de obtener un equivalente del mismo. La gente se adapta a la situación para obtener la mayor ventaja de ella.

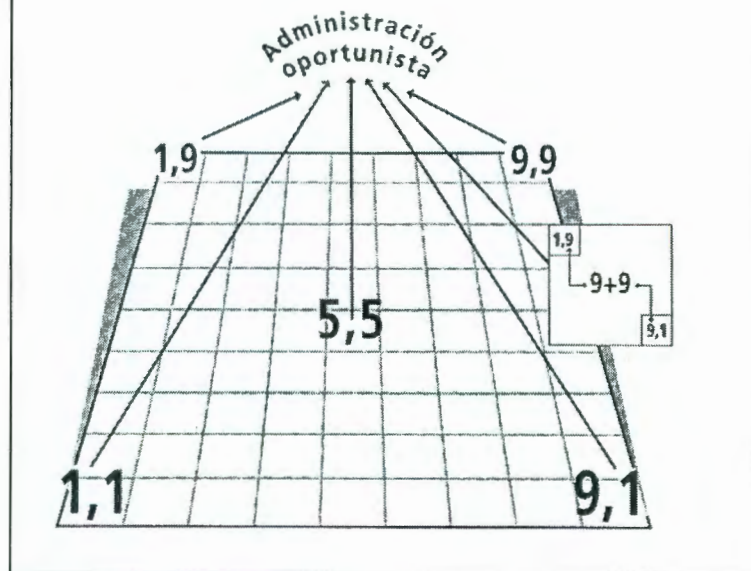


Figura 2.3 Estilo de Liderazgo Oportunista

2.3. Los Subordinados Grid

Al analizar el Liderazgo del jefe bajo el concepto de la teoría del Grid, se vuelve imposible separar la orientación (comportamiento) del subordinado, como segundo actor fundamental en las relaciones, recordando ésta como las interacciones de los individuos entre sí para la obtención de resultados. Por lo tanto, las orientaciones de lo subordinados también son estudiadas por la teoría del Grid, identificando siete estilos, en donde persiste la preocupación por la tarea o el trabajo (eje de las X) y surge la preocupación por el jefe (eje de las Y). Obteniendo en conclusión nuevamente cinco estilos base (9,1 - 1,9 - 5,5 - 1,1 - 9,9) y dos adicionales compuestos por el paternalista 9+9 y el oportunista (véase fig. 2.4).

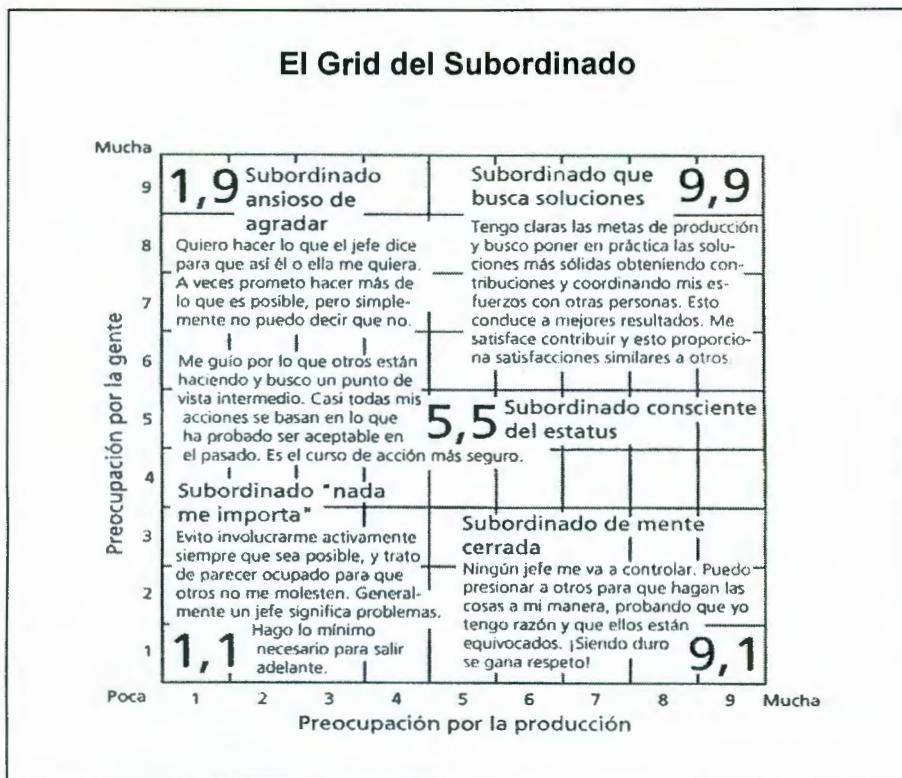


Figura 2.4 El Grid del liderazgo

El primer estilo del subordinado el 9,1, conceptualizado por Blake y McCauley en su teoría del Grid como el "subordinado de mente cerrada", está caracterizado por un comportamiento renuente ante otras ideas, las cuales no son deseadas, el trabajo debe ser realizado como él concibe, solo su idea es valiosa y acertada, y se esmera por demostrarlo, y quienes no comparten su idea simplemente están equivocados.

El Subordinado 1,9 denominado "subordinado ansioso de agradar", tiene la característica particular de que el individuo con esta orientación está más preocupado por sentirse aceptado y apreciado por el jefe, que por desarrollar su trabajo con calidad, en realidad el trabajo está en segundo término. Es la persona más solícita y dispuesta a las demandas del jefe, no importando si éstas son

correctas o no, ya que no existe ni siquiera la posibilidad de cuestionar ningún lineamiento del jefe, Blake y McCaense (2002).

El subordinado 1,1 identificado en el Grid como el subordinado “nada le importa”, tiene una falta de interés en ambos ejes (el eje de la preocupación por la tarea y el eje de la preocupación por el jefe), procura mantenerse al margen de cualquier tipo de situación sea esta buena o mala, prefiere no ser percibido y de ser posible perderse entre los demás compañeros, de esta forma no se le asignan funciones y no tiene que relacionarse con los demás, muestra una actitud solitaria y hasta hosca, Blake y McCaense (2002).

El subordinado 5.5 denominado por el Grid como el subordinado “consciente del status” opera de manera similar al líder 5.5, basándose en hechos pasados, sobre lo probado con anterioridad. Es un estilo para el que los niveles jerárquicos representan la guía para actuar, por lo tanto depende plenamente de que el jefe le asigne actividades, le diga paso a paso lo que tiene que hacer, y cuando tiene que hacerlo, el cómo y el con quién trabajar.

El subordinado 9,9 es aquel que “busca soluciones”, y se caracteriza y por su ímpetu en el análisis de los hechos para solucionar problemas, buscando alternativas con sus compañeros y encontrar la mejor opción, contribuyendo de manera honesta, entusiasta, responsable y comprometida con el logro de las metas. Este estilo de subordinado, enfrenta los problemas sin callar cuando es el jefe el que se ha equivocado, partiendo de que existe la apertura y madurez para aceptar la crítica y retroalimentación como instrumentos que ayudan a mejorar posteriormente.

El subordinado 9+9 (paternalista) identificado en el Grid como el “subordinado sabe lo todo”, tiene serios problemas por su posición jerárquica y ésta orientación paternalista, ya que no puede controlar y dar ordenes tanto a su jefe como a sus compañeros, ya que en su posición de subordinado debe trabajar

en conjunto con sus compañeros y recibe ordenes. Por lo tanto busca convertirse en la mano derecha del jefe, lo que le da cierto nivel y poder ante los demás, y le permite “asesorar” y/o “aconsejar” al jefe. Cuando no coincide con alguna idea o con una instrucción del jefe, surge un verdadero problema, por que hace todo (por debajo del agua) para demostrar que el jefe esta equivocado, o busca las formas para que las actividades no salgan bien (Ver Fig. 2.5).

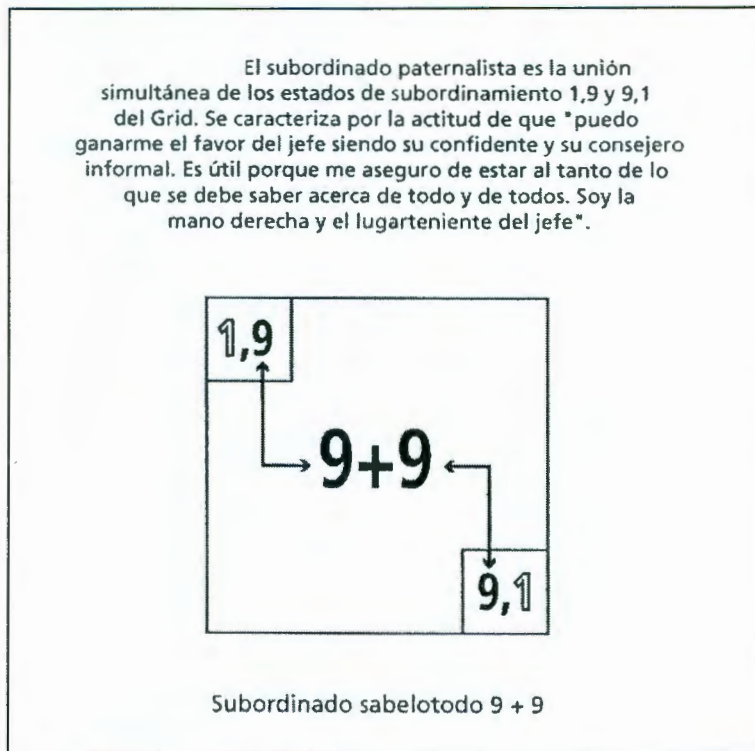


Figura 2.5 Subordinado Paternalista

Por último el subordinado oportunista según Blake y McCanse (2002), se maneja en el contexto de lograr el cumplimiento de sus propios intereses, por lo que busca la manera de escalar posiciones en la organización y “utiliza” a sus compañeros e incluso al propio jefe, para venderse en los altos niveles. Este subordinado es poco ético en su comportamiento basado en la idea de que “en la guerra y en el amor todo se vale”, y concibe a sus compañeros como rivales para escalar posiciones (Ver Fig. 2.6).

- Resolución de conflictos: En las interacciones humanas el conflicto es una constante, por las diferencias de ideas y contextos. Lo importante no es eliminarlo, sino el obtener las habilidades para hacerle frente y llegar a una solución aceptable.
- Iniciativa: Entendiéndola como la capacidad para emprender, inventar e iniciar acciones.
- Indagación: Es la habilidad para investigar los hechos y obtener información por medio de las preguntas.
- Propugnación: Es el grado en que una persona defiende sus ideas, su postura o creencias.
- Toma de decisiones: Consiste en la forma en que un individuo elige entre varias opciones que afectan el curso de acción establecido.
- Crítica: Es el mecanismo para juzgar el trabajo o la función realizada, en aras de encontrar mejores formas para trabajar.

Blake y McCauley en su teoría del Grid, establecen un conjunto de enunciados de cada uno de los elementos descritos anteriormente, que representan los siete estilos de liderazgo, basados en las características de cada uno de ellos y que sirven para identificar los propios estilos. Dichos enunciados se emplean en el capítulo número tres para identificar los estilos de liderazgo en la universidad, y fueron ajustados para los diferentes niveles de la misma.

2.5. Evaluación de 360 grados

La técnica que se aplicó en este proyecto para obtener datos de cómo se percibe el trabajo del líder en cada uno de los elementos del liderazgo es la evaluación integral o de 360 grados, dicha técnica es un sistema que permite evaluar el desempeño y los resultados de los integrantes de una Institución, en donde participan otras personas que conocen al evaluado, además del jefe. “Como el nombre lo indica, la evaluación Integral (o de 360 grados) pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada que sea

posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, etc.”, Sheman, Bohlander y Snell (2002).

Se utiliza y aplica dicha técnica de evaluación para identificar, mediante encuestas, la forma en que los diferentes clientes de los niveles directivos perciben el comportamiento y aplicación de los elementos del liderazgo. La estructura de dicha técnica esta definida con la siguiente red. (Ver fig. 2.7).



Figura 2.7 Estructura de la Evaluación de 360 grados

Es importante definir que bajo esta estructura el Gerente es identificado (para fines del presente proyecto), como el jefe inmediato del puesto a evaluar, la alta dirección es conceptualizada como el nivel jerárquico del que depende su jefe inmediato, los proveedores son aquellas áreas que les proporcionan información, reglamentación, o cualquier otro insumo para desarrollar sus funciones. En el capítulo tres se desarrollan las redes correspondientes a los diferentes niveles jerárquicos que se evalúan, con la finalidad de obtener el estilo de dirección dominante para cada nivel jerárquico.

En resumen, en este capítulo se eligió la teoría de liderazgo que se aplica en este proyecto, se presentaron los fundamentos bajo los cuales se rige la teoría

del Grid, se resumen los tipos de liderazgo que son identificados por Blake y Mounton, y que son la base para el desarrollo de los siguientes capítulos, mostrando sus principales características y formas de actuación en las interacciones humanas. Esto con la intención de clarificar los diferentes elementos del liderazgo que componen a cada uno de los siete estilos del Grid identificados, tanto para los líderes, como para los subordinados.

También se definieron los lineamientos bajos los cuales se realizan las evaluaciones de cada uno de los niveles jerárquicos de la institución educativa, basados en la técnica integral de evaluación (o mejor conocida como evaluación de 360 grados).

Todo esto permite la identificación de los estilos dominantes de los líderes de la institución y observar como éstos, al combinarse con los estilos de liderazgo de los subordinados (los cuales también serán identificados en el capítulo 4), dan como resultado interacciones efectivas o ineficientes.

CAPÍTULO III. IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS

En este capítulo se desarrollan las redes estructurales en donde se aplica la técnica de evaluación de 360 grados y se identifican, por cada nivel jerárquico, los estilos de dirección dominante. Se parte de una autoevaluación y se concluye con una comparación entre la perspectiva del líder sobre su estilo de dirección y la percepción de los clientes de ese mismo estilo de dirección, esto con la finalidad de observar posibles divergencias entre ambos.

3.1. Identificación de estilos en la institución educativa

El primer paso consiste en llevar a cabo las diferentes evaluaciones basadas en la técnica de 360 grados, a los integrantes de la institución educativa, con la finalidad de identificar los estilos de liderazgo de la misma. Se desarrollan las redes estructurales por nivel jerárquico que se utilizan en la etapa de sondeo, se le asigna una contraseña a cada uno de los integrantes de dicha estructura, para que sea totalmente anónima, con la finalidad de obtener información más objetiva.

Se lleva a cabo el sondeo y se crean los cuadros comparativos teniendo como base de la información obtenida de las encuestas, identificando los estilos por los diferentes niveles. Es importante mencionar que aunque la evaluación de 360 grados se aplicó para los principales niveles jerárquicos de la institución, también se llevó a cabo el cálculo e identificación del estilo de dirección de los subordinados que predomina en todas las áreas, para que el análisis de las relaciones comprenda a los dos principales actores de los resultados, lo que permite vislumbrar los posibles problemas de los niveles jerárquicos y sus áreas, en caso de existir.

3.2. Red Estructural para la aplicación de la técnica de 360 grados.

La institución, como se menciona en el capítulo uno, está compuesta por 5 niveles jerárquicos: El nivel N1, nivel N2 que comprende dos áreas N2.1 y N2.2, el nivel N3 que comprenden también dos áreas más la N3a y N3b, el nivel N4 que comprenden seis áreas, N4.1, N4.2, N4.3, N4.4, N4.5, y N4.6 y un nivel N5 con

dos áreas identificadas como N5.1 y N5.2. Los cuales son motivo de estudio en el presente proyecto. Por tanto y partiendo de esta base, la primera Red se denomina Red 1, y esta compuesta por el primer nivel jerárquico y queda estructura como se muestra en la figura 3.1. En esta red, únicamente se puede realizar una evaluación de 180 grados, debido a que no existe un canal de comunicación con las otras instancias que deben realizar dicha evaluación.

Para el nivel dos se tiene la red 2a y la red 2b, que representan los niveles N2 existentes en la institución, a las cuales se les aplica la técnica en un esquema de 315 grados, debido a que la alta dirección, en este caso particular, es el mismo jefe, como máxima autoridad. Los compañeros son considerados como el consejo de calidad de la institución (que aunque no tienen el mismo nivel jerárquico, sí es el grupo con el que tienen mayor interacción). El esquema esta representado en las figuras 3.2 y 3.3.

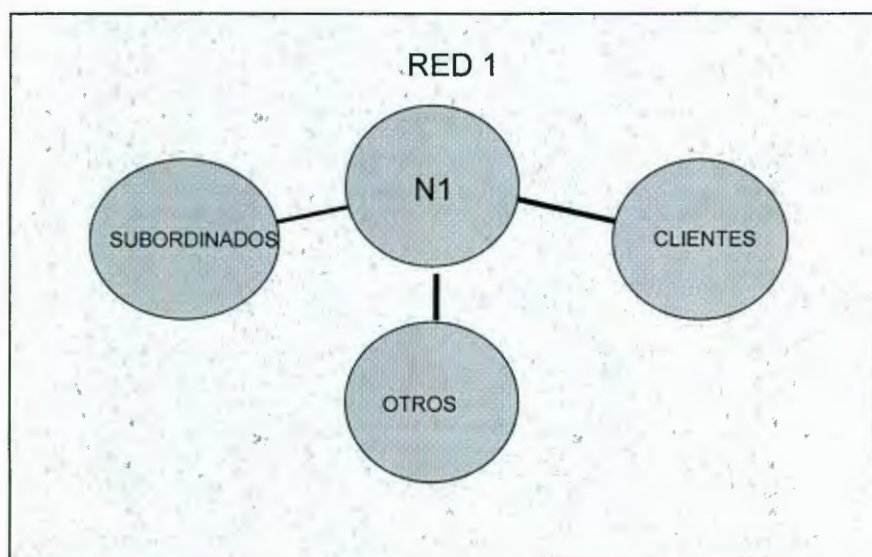


Figura 3.1 RED 1

En el nivel jerárquico tres, se establecen dos redes Red 3a y Red 3b, la primera encaminada a la evaluación del nivel N3a y la otra evaluando al nivel N3b.

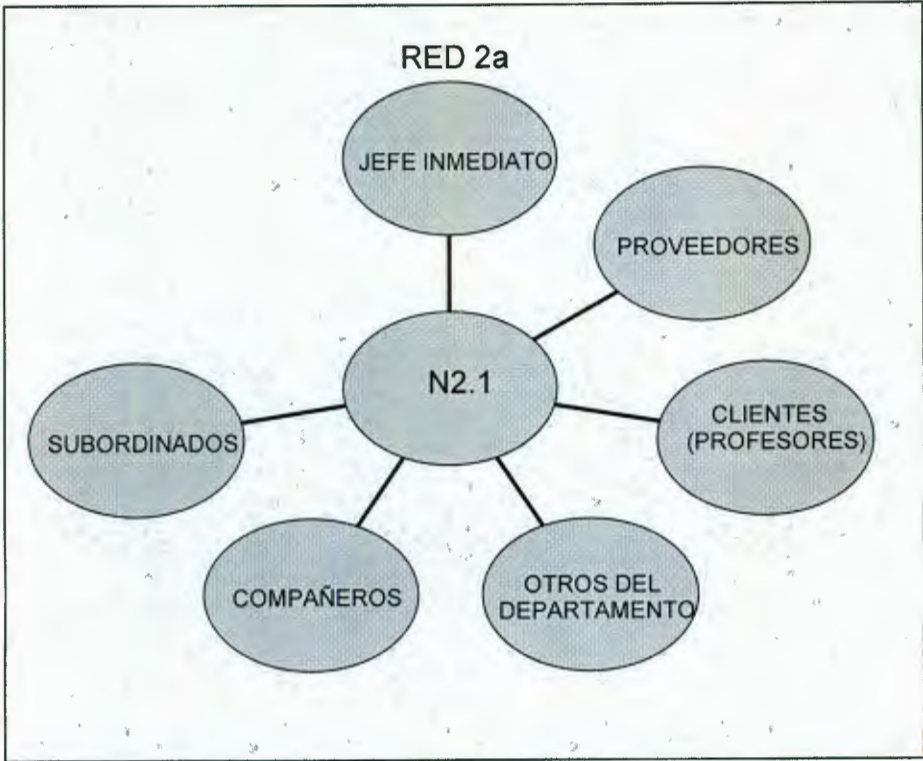


Figura 3.2 RED 2a

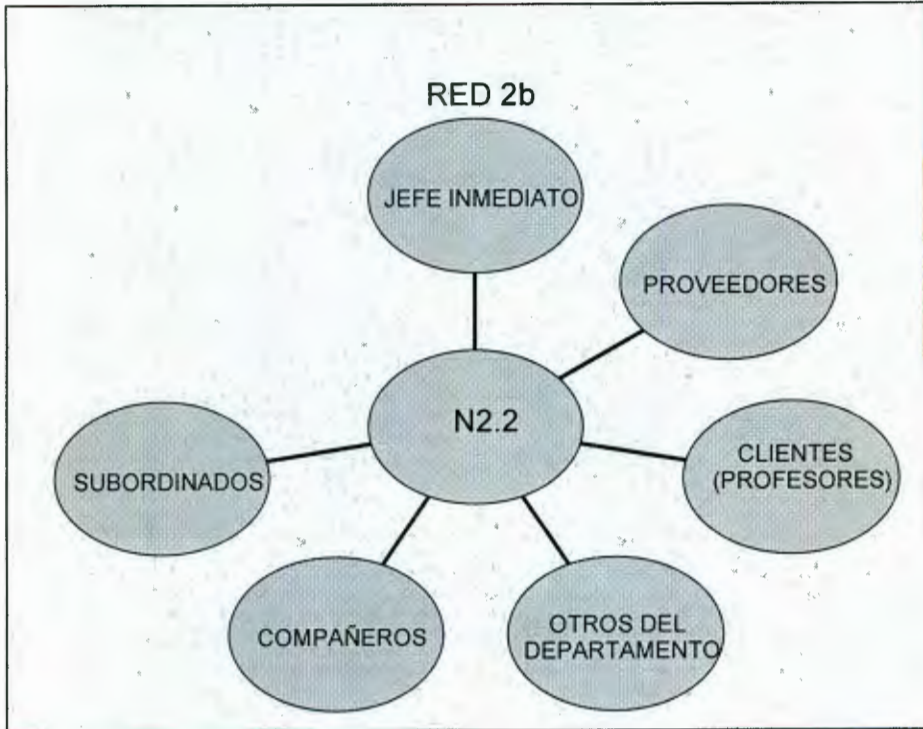


Figura 3.3 RED 2b

En el caso de N3a, la técnica de evaluación se podrá realizar a un nivel de 315 grados, debido a que no existen los “otros del departamento”.

En el caso de N3b se aplica la técnica de 270 grados debido a que la alta dirección en este caso particular, es el mismo jefe, como máxima autoridad, y no existen “otros del departamento”, los compañeros son considerados como el consejo de calidad de la institución. Por lo tanto, la evaluación para el nivel N3a, queda representada en la estructura mostrada en la figura 3.4, y la del N3b en la figura 3.5.

En el nivel cuatro, correspondiente al Nivel N4 y establecida en la red 4, se aplica la técnica completa en los nivel N4.1, N4.2 N4.3, N4.5 y N4.6 en el caso del nivel N4.4 se aplica en 315 grados ya que, la alta dirección y el jefe inmediato son el mismo, la aplicación se basa en la estructura que se muestra en la figura 3.6.

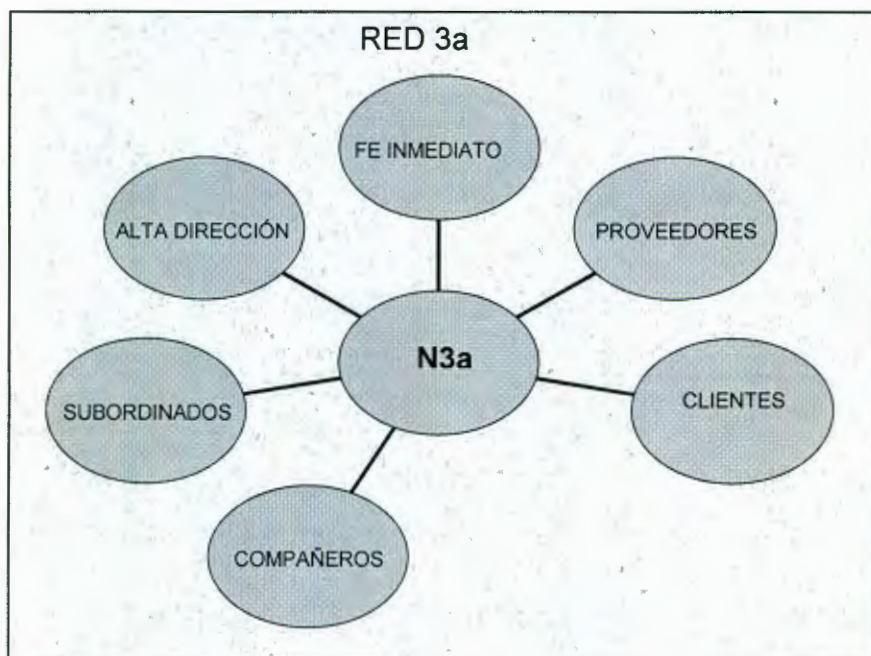


Figura 3.4 RED 3a

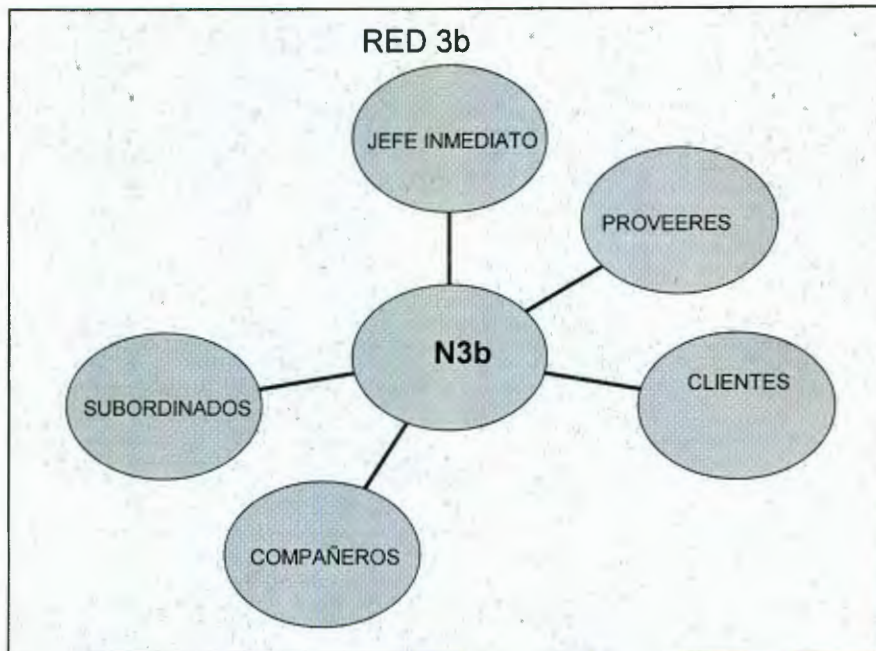


Figura 3.5 RED 3b

Así mismo, en el nivel cinco, se aplica la técnica de 270 grados debido a que la alta dirección, en este caso particular es el mismo jefe, como máxima autoridad, y por que en su área no aplican "otros del departamento" ya que no existen más empleados en esas áreas, y los compañeros son considerados como el consejo de calidad de la institución, la estructura se representa en la figura 3.7 y 3.8, la primera correspondiente al nivel N5.1, (cabe señalar que este nivel no tiene asignados subordinados como tal, pero si cuenta con ocho personas de apoyo para desarrollar las funciones relativas al departamento, por lo cual se consideran, para fines de este proyecto, como subordinados), con la red 5 y la segunda al nivel N5.2 con la red 6.

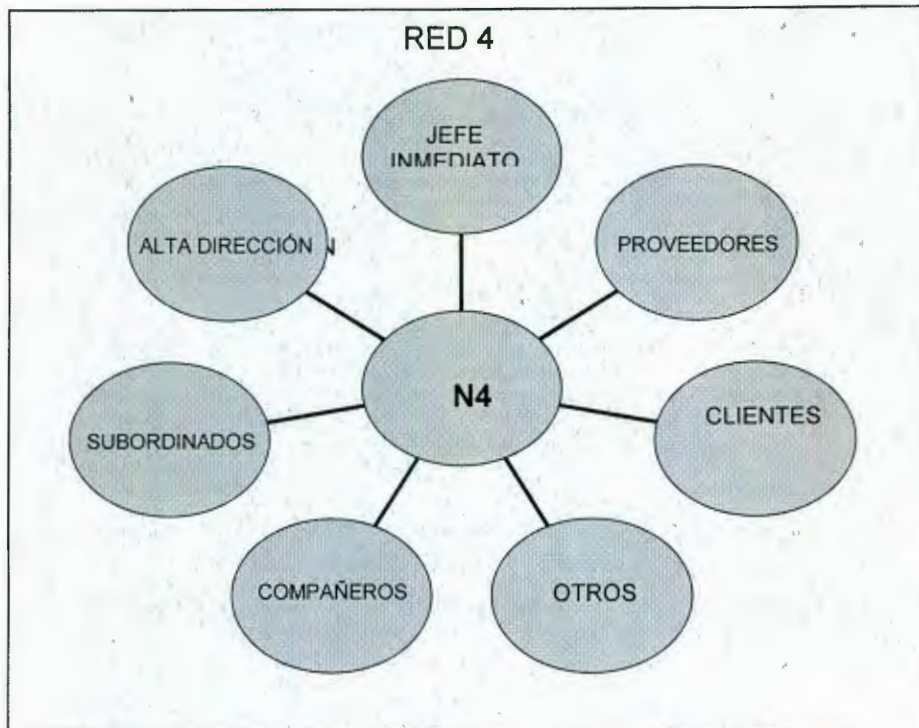


Figura 3.6 RED 4

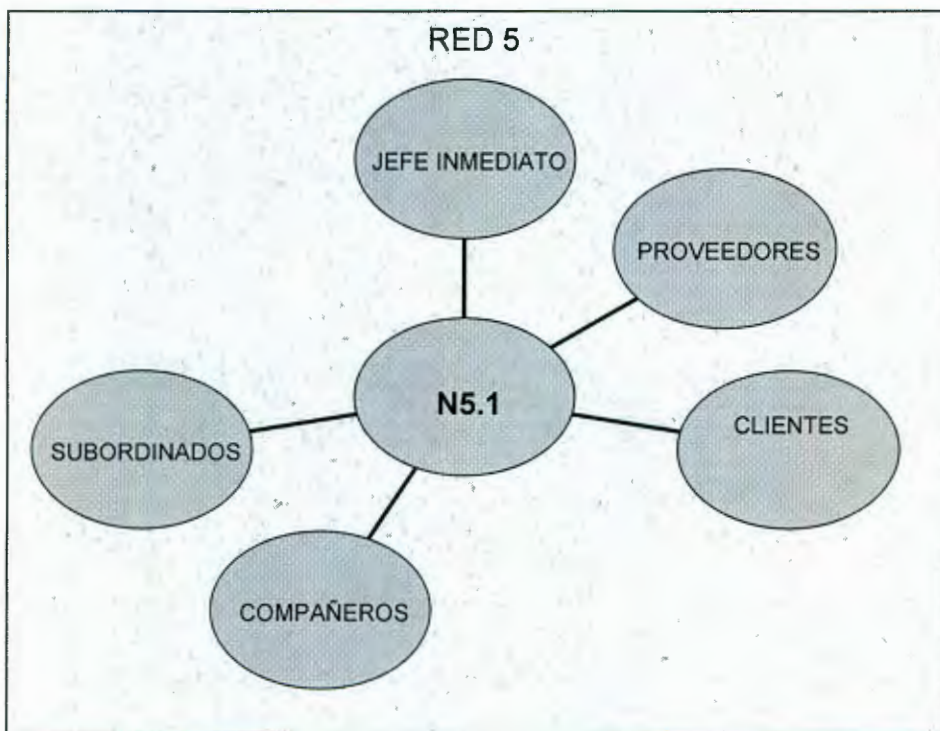


Figura 3.7 RED 5

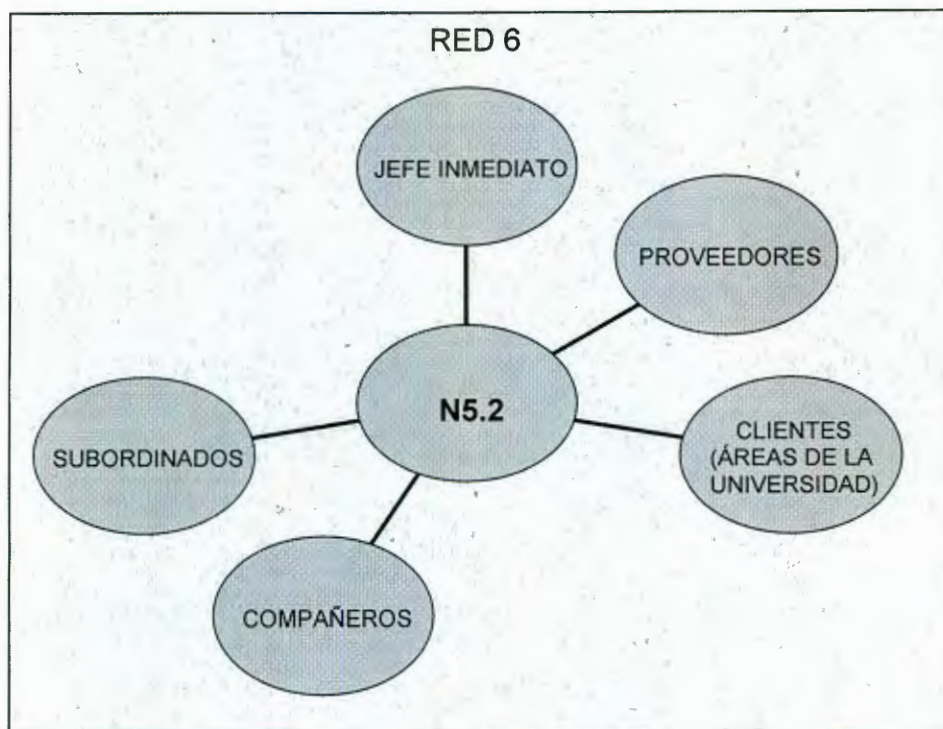


Figura 3.8 RED 6

3.3. Identificación de estilos por red

3.3.1. Autoevaluación

Se realizó una primera identificación de estilos mediante una autoevaluación por parte de los mismos líderes, dicha evaluación contiene los diferentes elementos del liderazgo en forma de enunciados para cada uno de los estilos y se adecua el mismo para los diferentes niveles de evaluación. Por lo tanto, y en base en dicho cuestionario de auto evaluación (véase anexo 1 “cuestionario de autoevaluación”), se obtuvieron los resultados que se muestran en el cuadro de auto evaluación del anexo 2.

Con dicha información se determinó que el estilo dominante de liderazgo (identificado por medio de encuestas de auto evaluación) por parte de los niveles jerárquicos de la institución se comporta como sigue:

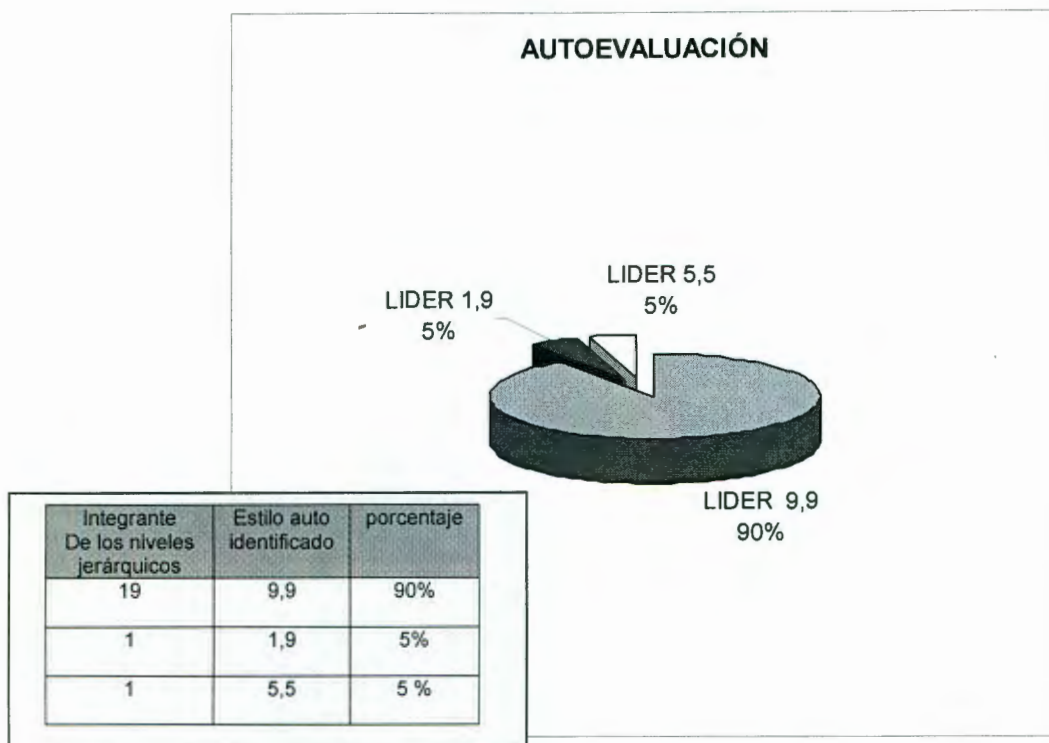


Figura 3.9. Identificación de estilos de Liderazgo por Autoevaluación (n=21)

El 90% de los líderes de la institución se identificaron como líderes 9,9 es decir, el estilo de mando caracterizado por trabajo en equipo, en donde se concibe la realización del trabajo a través de personas altamente comprometidas y motivadas, y donde la sinergia y la interdependencia juegan un papel decisivo en las interacciones suscitadas, logrando así que resultados crezcan de manera exponencial y no lineal. Esto apoya el concepto de sinergia de Pell (1996), en el cual se declara que “él todo es mayor que la suma de sus partes (2+2 puede ser igual o mayor que 4)”.

El 5% de los líderes (uno de 21) se considera un líder 1,9, el cual en la teoría de Blake y Moun-ton del Grid, actúa bajo la premisa de que los requerimientos de la producción y los deseos y necesidades de la gente muchas veces interfieren entre sí o entran en conflicto. Las personas son el elemento crucial, bajo la perspectiva de este estilo, y por lo tanto, se sacrifica o disminuye el sentido de producción. El interés por las necesidades de los empleados para

lograr relaciones satisfactorias, conduce a un ambiente y ritmo de comodidad y sociabilidad muy agradable. Y se aleja la atención a los deberes.

Y el último 5% de los líderes (uno de 21) se considera un líder 5,5 que representa a quienes tienen un interés moderado por la gente y por la tarea, y busca un balance para evitar posiciones en ambos extremos, ya que esto ocasiona conflictos. Es el líder que realiza acciones apegado a como se han hecho las cosas en el pasado, o bien, a las políticas y procedimientos de la empresa.

Sin embargo, ésta es solo la percepción de cada uno de los cinco niveles jerárquicos de su propio estilo de dirección, basado en los seis elementos del liderazgo. Dicha percepción parece no concordar con otros instrumentos de evaluación aplicados por la institución, como son la evaluación del clima laboral y la de vinculación interna, cuyos resultados distan mucho de lo que implica un estilo 9,9. (Los resultados de estos dos instrumentos se analizan más tarde).

Se puede ver ha continuación cual es la percepción de todos sus clientes al respecto.

3.3.2. Aplicación a clientes

Cada uno de los niveles jerárquicos fue sujeto a evaluación mediante la técnica integral, basada en las redes establecidas para ello en este capítulo.

Se llevaron a cabo las encuestas bajo la estructura de las redes obteniendo los resultados que se presentan en los cuadros correspondientes a cada nivel jerárquico, por cada uno de los evaluadores (ver anexo 3 "Evaluaciones Integrales").

Dichas encuestas se utilizaron para obtener los datos que permitieron identificar los estilos de dirección de la institución y que además constituyen evidencia de la realización del presente proyecto.

3.3.3. Autoevaluación VS Evaluación de clientes

Con los datos obtenidos de las evaluaciones de 360 grados se identificaron diferencias muy importantes en cuanto a como perciben los líderes jerárquicos su dirección, y como ésta misma, es percibida por sus diferentes clientes.

En primera instancia se identifica el primer nivel jerárquico, establecido como N1:

EVALUACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO DE 180 GRADOS							
NIVEL:	N1						
COMPARATIVOS							
9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
							AUTOEVALUACIÓN
							CLIENTES
							OTROS
							SUBORDINADOS

Cuadro 2. Evaluación de estilos de liderazgo N1

Como se observa en el concentrado anterior, la percepción de los diferentes clientes y la autoevaluación del primer nivel jerárquico coinciden, lo que confirma que el estilo de dirección dominante del nivel N1 corresponde a un 9,9, que parafraseando a Blake y McCaense (2002), consiste específicamente en que los individuos con esta orientación tienen un gran compromiso por obtener resultados a través de personas motivadas, que obtienen un sentimiento de realización a partir de lo que están haciendo. Este estilo ve el potencial de acción sinérgica que se logra involucrando a la gente en la toma de decisiones y la realización del trabajo se debe a la dedicación plena de los empleados.

En el nivel jerárquico dos se encuentran los niveles N2.1 y N2.2 con los siguientes resultados:

a) Nivel N2.1

EVALUACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO DE 315 GRADOS							
NIVEL:	2.1						
COMPARATIVOS							
9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
							AUTOEVALUACIÓN
							JEFE INMEDIATO
							PROVEEDORES
							CLIENTES
							OTROS
							COMPAÑEROS
							SUBORDINADOS

Cuadro 3. Evaluación de estilos de liderazgo N2.1

El N2.1 se percibe al jefe, en un 85.25% como un líder 9,9, y en un 14.75%, como un líder 1,9, lo cual lleva a determinar, que el estilo dominante es el 9,9 con un estilo suplente 1,9 en donde surge la preocupación por el bienestar de los individuos.

b) N2.2

EVALUACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO DE 315 GRADOS							
NIVEL:	2.2						
IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
							AUTOEVALUACIÓN
							JEFE INMEDIATO
							PROVEEDORES
							CLIENTES
							OTROS
							COMPAÑEROS
							SUBORDINADOS

Cuadro 4. Evaluación de estilos de liderazgo N2.2

El N2.2 se autoevaluó como un líder 9,9, que representa un 14.25%, su jefe inmediato lo evaluó como un líder paternalista (9+9), este estilo ofrece a la gente recompensa y aprobación a cambio de su lealtad y obediencia, y que cuando no logra estos sobreviene el castigo, representado por otro 14.25%.

No obstante, el 71.50% de sus clientes, determinan el estilo dominante, considerándolo como un líder tipo 1,1. Esta orientación se fundamenta en el juego de la farsa y como lo establece Blake y McCanse (2002), este estilo hace todo por parecer involucrado, siendo que no siente ningún compromiso real. El objetivo es estar visible, pero mentalmente esta persona está ausente, no siente ningún interés real por el trabajo ni por las personas.

El tercer nivel jerárquico cuenta con dos áreas, se analiza enseguida el nivel N3a compuesto por ocho departamentos diferentes. Los líderes de dichos departamentos obtuvieron las siguientes percepciones:

a) N3a1

EVALUACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO DE 315 GRADOS							
NIVEL:	3a1						
IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
							AUTOEVALUACIÓN
							JEFE INMEDIATO
							PROVEEDORES
							CLIENTES
							COMPAÑEROS
							SUBORDINADOS
							ALTA DIRECCIÓN

Cuadro 5. Evaluación de estilos de liderazgo N3a1

De igual forma este líder se autoevaluó como un líder 9,9, sin embargo, el 85.71% de sus clientes lo percibe como un líder paternalista (9+9), que se ha descrito anteriormente, como aquel estilo que tiene una alta preocupación por la gente en la medida en la que dan resultados, premiando a quienes le brindan obediencia y lealtad por medio de recompensas, y castigando a quienes no siguen

sus lineamientos, ya que parte de la idea de que es él y solo él quien tiene la razón y el conocimiento.

b) N3a2

EVALUACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO DE 315 GRADOS							
NIVEL:		3a2					
IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
							AUTOEVALUACIÓN
							JEFE INMEDIATO
							PROVEEDORES
							CLIENTES
							COMPAÑEROS
							SUBORDINADOS
							ALTA DIRECCIÓN

Cuadro 6. Evaluación de estilos de liderazgo N3a2

Este Líder muestra una autoevaluación de 9,9 que en la evaluación integral representa solo el 14.28%. Lo identifican como oportunista en un 42.85%, como un estilo 5,5 en un 14.28% y como un estilo 1,1 también un 14.28%, para determinar el estilo dominante se retoma lo que establecen Blake y McCauley (2002) del estilo oportunista: “El oportunista usa una combinación de otros estilos Grid con base en lo que puede ayudar a él o a ella a progresar. La pregunta que hay que contestar es ¿Qué estilo de interacción funciona mejor con esta otra persona para lograr que hagan lo que yo quiero?”, Lo cual se deja en manifiesto en las diferentes percepciones que se tiene de él, esta dirección emplea diversos estilos, basándose en el tipo de cliente con el que interactúa, y puede ser percibido como aquel líder sin preocupaciones por el trabajo, o sin preocupación por la gente, o sin preocupación por ninguna o hasta como el líder de mando de trabajo en equipo, por lo tanto fluctúa entre cuatro estilos diferentes, esto muestra que su estilo dominante es el oportunista.

c) N3a3

EVALUACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO DE 315 GRADOS							
NIVEL:	3a3						
IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
							AUTOEVALUACIÓN
							JEFE INMEDIATO
							PROVEEDORES
							CLIENTES
							COMPAÑEROS
							SUBORDINADOS
							ALTA DIRECCIÓN

Cuadro 7. Evaluación de estilos de liderazgo N3a3

Este nivel presenta un estilo de dirección 9,9 en un 85.68% lo cual denota que es su estilo dominante, el 14.28% de sus clientes lo perciben como un líder 5,5, el cual puede ser considerado como “mediador”, ya que representa a quienes tienen un interés moderado por la gente y por la tarea, y busca un balance para evitar posiciones en ambos extremos, ya que esto ocasiona conflictos. Es el líder que realiza acciones apegado a como se han hecho las cosas en el pasado, o a las políticas y procedimientos de la empresa.

d) N3a4

EVALUACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO DE 315 GRADOS							
NIVEL:	3a4						
IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
							AUTOEVALUACIÓN
							JEFE INMEDIATO
							PROVEEDORES
							CLIENTES
							COMPAÑEROS
							SUBORDINADOS
							ALTA DIRECCIÓN

Cuadro 8. Evaluación de estilos de liderazgo N3a4

El estilo que predomina en las percepciones de los clientes con respecto a este nivel es de 9,9 con un 71.4% es decir un estilo de equipo de trabajo, surgiendo un estilo suplente de 5,5 con un 28.6%.

e) N3a5

EVALUACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO DE 315 GRADOS							
NIVEL: <u>3a5</u>							
IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
							AUTOEVALUACIÓN
							JEFE INMEDIATO
							PROVEEDORES
							CLIENTES
							COMPAÑEROS
							SUBORDINADOS
							ALTA DIRECCIÓN

Cuadro 9. Evaluación de estilos de liderazgo N3a5

La percepción de los diferentes clientes y la autoevaluación este líder coinciden al 100%, lo que determina que el estilo de dirección dominante corresponde a un 9,9.

f) N3a6

EVALUACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO DE 315 GRADOS							
NIVEL: <u>3a6</u>							
IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
							AUTOEVALUACIÓN
							JEFE INMEDIATO
							PROVEEDORES
							CLIENTES
							COMPAÑEROS
							SUBORDINADOS
							ALTA DIRECCIÓN

Cuadro 10. Evaluación de estilos de liderazgo N3a6

La percepción del estilo de dirección de este líder se encuentra dividida entre los estilos 9,9 y el estilo 5,5, ya que ambos tienen un 42.84% basándose en las percepciones de sus clientes, evidentemente su auto evaluación favorece al estilo 9,9, por razones de tiempo estableceremos que su estilo dominante es el 9,9, sin embargo, se recomienda ampliar un poco más la muestra de algunos de sus clientes, para identificar más claramente el estilo de dirección que prevalece en este nivel.

g) N3a7

EVALUACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO DE 315 GRADOS							
NIVEL:	3a7						
IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
						14.28%	AUTOEVALUACIÓN
			14.28%				JEFE INMEDIATO
				28.56%			PROVEEDORES
					14.28%		CLIENTES
					14.28%		COMPAÑEROS
				28.56%			SUBORDINADOS
14.28%							ALTA DIRECCIÓN

Cuadro 11. Evaluación de estilos de liderazgo N3a7

Este líder muestra una autoevaluación de 9,9 representando un 14.28% del total de la evaluación integral. Lo identifican como oportunista en un 14.28%, como un estilo 5,5 en un 28.56%, como un estilo 1,1 en un 14.28%, y como un estilo 9,1 en un 28.56%, lo cual muestra una enorme fluctuación de percepciones de cinco estilos diferentes, y retomando nuevamente la definición que hacen Blake y McCanse (2002) en su Teoría del Grid, se determina que su estilo dominante es el oportunista.

g) N3a8

EVALUACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO DE 315 GRADOS							
NIVEL:	3a8						
IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
							AUTOEVALUACIÓN
							JEFE INMEDIATO
							PROVEEDORES
							CLIENTES
							COMPAÑEROS
							SUBORDINADOS
							ALTA DIRECCIÓN

Cuadro 12. Evaluación de estilos de liderazgo N3a8

Se identifica como estilo dominante, con un 71.4%, el 9,1 que descansa, en el supuesto de que hay una contradicción inherente entre la necesidad que tiene la organización de obtener resultados y las necesidades de la gente. Por tanto se sacrifican estas últimas para satisfacer a la primera.

El 14.28% de sus clientes lo identifica como un líder 9+9, estilo que tiene una alta preocupación por la gente en la medida en la que dan resultados, premiando a quienes le brindan obediencia y lealtad por medio de recompensas, y castigando a quienes no siguen sus lineamientos, ya que parte de la idea de que es él y solo él quien tiene la razón y el conocimiento.

Así mismo, dicho líder se identificó como líder 9,9, en su autoevaluación la cual representa un 14.28%, del total de la evaluación integral o bien de 360 grados.

h) N3b1

EVALUACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO DE 315 GRADOS							
NIVEL:	3b1						
IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
							AUTOEVALUACIÓN
							JEFE INMEDIATO
							PROVEEDORES
							CLIENTES
							COMPAÑEROS
							SUBORDINADOS

Cuadro 13. Evaluación de estilos de liderazgo N3b1

Este líder es percibido por sus clientes en un 66.64% como un líder 9,9, en un 16.66% como un líder 9+9 y con el mismo porcentaje como un líder 5,5. Por razones de tiempo nuevamente se establece que el estilo de dirección es el 9,9.

i) N3b2

EVALUACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO DE 315 GRADOS							
NIVEL:	3b2						
IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
							AUTOEVALUACIÓN
							JEFE INMEDIATO
							PROVEEDORES
							CLIENTES
							COMPAÑEROS
							SUBORDINADOS

Cuadro 14. Evaluación de estilos de liderazgo N3b2

El estilo que prevalece, según la percepción de sus clientes, es el 9,1 con un 83.3%, que descansa en el supuesto de que hay una contradicción inherente entre la necesidad que tiene la organización de obtener resultados y las necesidades de la gente. Por tanto se sacrifican estas últimas para satisfacer a la primera. El líder de este nivel se identifica como un líder 9,9 representado por un 16.66% correspondiente a su autoevaluación.

j) N4.1

EVALUACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO DE 360 GRADOS							
NIVEL: 4.1							
IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
							AUTOEVALUACIÓN
							JEFE INMEDIATO
							PROVEEDORES
							CLIENTES
							COMPAÑEROS
							SUBORDINADOS
							ALTA DIRECCIÓN
							OTROS

Cuadro 15. Evaluación de estilos de liderazgo N4.1

Se identifica claramente que este líder tiene un estilo de dirección 5,5 con un 87.5% correspondiente a la evaluación integral por parte de sus clientes, dicho estilo representa a quienes tienen un interés moderado por la gente y por la tarea, y busca un balance para evitar posiciones en ambos extremos, ya que esto ocasiona conflictos. Es el líder que realiza acciones apegado a como se han hecho las cosas en el pasado, o a las políticas y procedimientos de la empresa. Dicho líder también se identificó así mismo como 9,9.

k) N4.2

EVALUACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO DE 360 GRADOS							
NIVEL: 4.2							
IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
							AUTOEVALUACIÓN
							JEFE INMEDIATO
							PROVEEDORES
							CLIENTES
							COMPAÑEROS
							SUBORDINADOS
							ALTA DIRECCIÓN
							OTROS

Cuadro 16. Evaluación de estilos de liderazgo N4.2

Este nivel muestra un estilo 5,5 con 50% de la percepción de sus clientes, un estilo 1,1 con un 12.5 %, un estilo 1,9 con un 25%, y un estilo 9,9 con un 12.5%, nuevamente se tiene una fluctuación de percepciones en 5 estilos diferentes, lo que determina Blake y McCaense (2002) como un estilo dominante oportunista.

I) N4.3

EVALUACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO DE 360 GRADOS							
NIVEL: 4.3							
IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
							AUTOEVALUACIÓN
							JEFE INMEDIATO
							PROVEEDORES
							CLIENTES
							COMPAÑEROS
							SUBORDINADOS
							ALTA DIRECCIÓN
							OTROS

Cuadro 17. Evaluación de estilos de liderazgo N4.3

Este Líder fue percibido en un 62.5% como un líder estilo 9,1 y a pesar de que existen otros tres estilos con un 12.5%, el primero representa un porcentaje alto, por lo cual se define como su estilo dominante.

m) N4.4

EVALUACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO DE 315 GRADOS							
NIVEL: 4.4							
IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
							AUTOEVALUACIÓN
							JEFE INMEDIATO
							PROVEEDORES
							CLIENTES
							COMPAÑEROS
							SUBORDINADOS
							OTROS

Cuadro 18. Evaluación de estilos de liderazgo N4.4

El líder de este nivel fue uno de los dos únicos líderes, que no se autoevaluaron como 9,9, este líder se identifica como líder 1,9, estilo que actúa bajo la premisa de que los requerimientos de la producción y los deseos y necesidades de la gente muchas veces interfieren entre sí o entran en conflicto. Sin embargo, la percepción de sus clientes lo coloca en un estilo 9,9 con un 57.12% determinado como dominante, y un estilo 9+9 con un 28.56 % quedando este último como suplente.

n) N4.5

EVALUACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO DE 360 GRADOS							
NIVEL: 4.5							
IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
							AUTOEVALUACIÓN
							JEFE INMEDIATO
							PROVEEDORES
							CLIENTES
							COMPAÑEROS
							SUBORDINADOS
							ALTA DIRECCIÓN
							OTROS

Cuadro 19. Evaluación de estilos de liderazgo N4.5

Identificado como un estilo 1,9 con un 75%, el cual se basa en la premisa de que los requerimientos de la producción y los deseos y necesidades de la gente muchas veces interfieren entre sí o entran en conflicto. Las personas son el elemento crucial y por lo tanto se sacrifica o disminuye el sentido de producción. El interés por las necesidades de los empleados para lograr relaciones satisfactorias, conduce a un ambiente y ritmo de comodidad y sociabilidad muy agradable en el trabajo. Y se aleja la atención a los deberes.

Tiene identificado además otros dos estilos con un 12.5% cada uno, el primero como un estilo 5,5 y el segundo, su autoevaluación como 9,9.

ñ) N4.6

EVALUACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO DE 360 GRADOS							
NIVEL: 4.6							
IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
							AUTOEVALUACIÓN
							JEFE INMEDIATO
							PROVEEDORES
							CLIENTES
							COMPAÑEROS
							SUBORDINADOS
							ALTA DIRECCIÓN
							OTROS

Cuadro 20. Evaluación de estilos de liderazgo N4.6

El estilo de dirección que prevalece, basándose en la percepción de los clientes, en este nivel es el estilo 5,5 con un 87.5%, que como se comentó anteriormente, representa a quienes tienen un interés moderado por la gente y por la tarea, y busca un balance para evitar posiciones en ambos extremos, ya que esto ocasiona conflictos. Es el líder que realiza acciones apegado a como se han hecho las cosas en el pasado, o a las políticas y procedimientos de la empresa.

o) N5.1

EVALUACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO DE 270 GRADOS							
NIVEL: 5.1							
IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
							AUTOEVALUACIÓN
							JEFE INMEDIATO
							PROVEEDORES
							CLIENTES
							COMPAÑEROS
							SUBORDINADOS

Cuadro 21. Evaluación de estilos de liderazgo N5.1

El líder del nivel N5.1 es el otro líder que no se identifica como líder 9,9, él se identifica como un líder 5,5, sin embargo, la percepción de los diferentes clientes coincide entre sí, identificando el estilo de dirección dominante de este nivel como el 9,9, el cual según Blake y McCauley (2002) consiste específicamente en que los individuos con esta orientación tienen un gran compromiso por obtener resultados a través de personas motivadas, que obtienen un sentimiento de realización a partir de lo que están haciendo. Este estilo ve el potencial de acción sinérgica que se logra involucrando a la gente en la toma de decisiones y la realización del trabajo se debe a la dedicación plena de los empleados.

o) N5.2

EVALUACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO DE 270 GRADOS							
NIVEL:	5.2						
IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
							AUTOEVALUACIÓN
							JEFE INMEDIATO
							PROVEEDORES
							CLIENTES
							COMPAÑEROS
							SUBORDINADOS

Cuadro 22. Evaluación de estilos de liderazgo N5.2

Se identifica en el concentrado anterior que el 66.64% de la percepción de los diferentes clientes coincide con la auto evaluación del líder del nivel N5.2, por lo que se determina que su estilo dominante es 9,9.

Con lo anterior se puede determinar que los estilos de liderazgo que predominan en la institución, identificados mediante la técnica de 360 grados están dados como sigue:



Figura 3.10. Evaluación de estilos por la Técnica de 360 grados (n=21)

El 47% de los líderes fueron identificados, después de ser evaluados bajo las redes estructurales de la evaluación integral o de 360 grados, como líderes 9,9, lo cual rompe el contexto con la autoevaluación cuyo porcentaje de identificación en este estilo había sido del 90%. Como se puede observar un 43% de los líderes, tienen una percepción equivocada de su estilo de liderazgo, lo cual es una barrera para poder establecer una dirección basada en equipos de trabajo.

Ahora bien, ¿por qué el autoengaño? Las respuestas pueden ser tan simples y variadas como el hecho de que existe una gran desconfianza en el equipo de trabajo o bien, porque no se tiene la suficiente madurez y humildad para reconocer los errores y solicitar ayuda o bien, el simple hecho de interpretar el conflicto o la crítica como aspectos negativos para el comportamiento organizacional, incluso se puede cuestionar si la institución: ¿tiene la madurez para aplicar cada uno de los elementos del liderazgo? ¿Está convencida de la importancia del liderazgo y de los niveles de éxito que pueden alcanzarse con él? ¿Existe una línea de trabajo que promueva el desarrollo de líderes efectivos? No obstante el análisis de estos factores está fuera del alcance de este proyecto.

Sin embargo, Como dato curioso se comenta que los únicos dos líderes que no se autoevaluaron como líderes 9,9, fueron identificados por sus clientes como tal.

En resumen, en este capítulo se establecieron todas y cada una de las redes estructurales bajo las cuales se aplicó la técnica de 360 grados. Teniendo las redes se identificó, mediante una autoevaluación, la percepción que tiene cada uno de los líderes de la institución, de su propia actuación en el arte de dirigir, considerando los seis elementos del liderazgo, crítica, retroalimentación, indagación, iniciativa, propugnación y toma de decisiones.

Dicha percepción fue comparada con la percepción que tienen diferentes evaluadores de su estilo de dirección, que tomaron los roles de clientes, subordinados, proveedores, otros del áreas, jefes y alta dirección, según el caso particular de cada uno de los niveles jerárquicos establecidos en la institución, obteniendo un contraste muy fuerte con la primera identificación de liderazgo, es decir, un alto nivel de autoengaño.

CAPÍTULO IV. ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS SUBORDINADOS

En este capítulo se identifican los estilos más representativos de los subordinados, correspondientes a cada uno de los niveles jerárquicos de la institución, con la intención de establecer las posibles combinaciones de interacciones dadas, por el estilo de dirección dominante de los líderes, identificado en el capítulo anterior, más la suma del estilo de dirección que sea identificado para cada uno de los subordinados. Así mismo, se realiza un análisis para determinar la eficiencia de los niveles en términos de los estilos identificados, y los diferentes tipos de interacciones que surgen con los estilos de los subordinados.

4.1. Identificación de estilo de dirección de los subordinados

Como lo declaran Blake y McCauley (2002), las interacciones que se suscitan para alcanzar los objetivos organizacionales constan de dos estilos, el estilo de los líderes y el estilo de los subordinados, los cuales pueden ser complementarios, contrarios o bien, con cierto grado de choque. En la medida en que las interacciones se vuelven más efectivas, y bajo un contexto de ganar-ganar, las organizaciones tienden a ser más eficientes.

Por tal motivo se identificaron los estilos predominantes de los subordinados para cada uno de los niveles jerárquicos, (Ver anexo 4 denominado Evaluación Integral de los subordinados). Cabe mencionar que al grupo de subordinado por nivel le fue aplicada también la técnica de evaluación de 360 grados en la medida de lo posible.

Para el primer nivel jerárquico, identificado con motivos de este estudio como N1, se declararon nueve subordinados, a los cuales se les identifica su estilo de dirección basado en el Grid obteniendo los siguientes resultados.



Figura 4.1. Estilos del Subordinado N1 (n=9)

El primer nivel (N1), identificado como 9,9, establece interacciones con tres tipos diferentes de subordinados en cuanto a su estilo GRID, el primero con un porcentaje del 56% en el estilo 9,9, que se considera como el estilo promedio de sus subordinados, ésta interacción 9,9 jefe + 9,9 subordinados, supone que existe una interacción efectiva debido a que el jefe se siente muy satisfecho de entablar reuniones en las que se obtienen resultados eficientes, de inmediato existe una concordancia con los subordinados, las discusiones se dan bajo el contexto de encontrar la solución más efectiva, basada en datos e información, y de manera constante existe retroalimentación y comunicación en todos los sentidos.

El segundo tipo refleja una interacción 9,9 jefe + 9,1 subordinados con un 33% detectado. Este tipo de interacción y recordando que el estilo del subordinado 9,1 según Blake y McCaense, implica un comportamiento muy dirigido al logro de objetivos (realización de la tarea) del subordinado, se siente identificado con el jefe por que percibe el interés en este rubro por parte del jefe, y a pesar de que le

parece poco entendible la preocupación del jefe hacia la gente, el subordinado y el jefe pueden trabajar de una manera sana y productiva en pro de los objetivos institucionales.

El tercer tipo refleja una interacción 9,9 jefe + 1,1 subordinado con un 11% identificado. Esta interacción se complica para el jefe por el poco interés del subordinado, tanto en el logro de objetivos como en la preocupación por la gente, sin embargo, como el jefe 9,9 es totalmente abierto y franco, debe utilizar la retroalimentación y la crítica en las actividades del subordinado, en busca de incentivar y provocar un cambio que le permita al subordinado cambiar el estado de confort y comodidad que percibe al sentirse presente pero ausente al mismo tiempo (características del estilo 1,1) , y logre que este subordinado cambie su estilo. Blake y McCauley (2002) declaran “La manera 9,9 de relacionarse con la gente sobre la base de confianza y respeto mutuos pueden hacer que este subordinado vuelva a verse a sí mismo. A través de la delegación de actividades y del uso de la crítica y la retroalimentación para vigilar el progreso, el subordinado tiene probabilidades de adquirir un sentimiento de logro y un mayor sentimiento de autoestima, que puede sacar al individuo de un estilo Grid 1,1 y colocarlo en un estilo Grid más fuerte que el anterior”.

El Segundo nivel comprende dos áreas, a las cuales se les ha denominado N2.1 y N2.2, por lo tanto se identificará primero los estilos predominantes en el nivel N2.1

El nivel N2.1 cuenta con tres subordinados directos, a los cuales les fueron identificados los estilos de dirección que se muestran en la figura 4.2.

El líder del nivel N2.1, fue identificado como un líder 9,9, y establece también interacciones con tres tipos diferentes de subordinados con la misma proporción 33%, en cuanto a su estilo según el GRID.

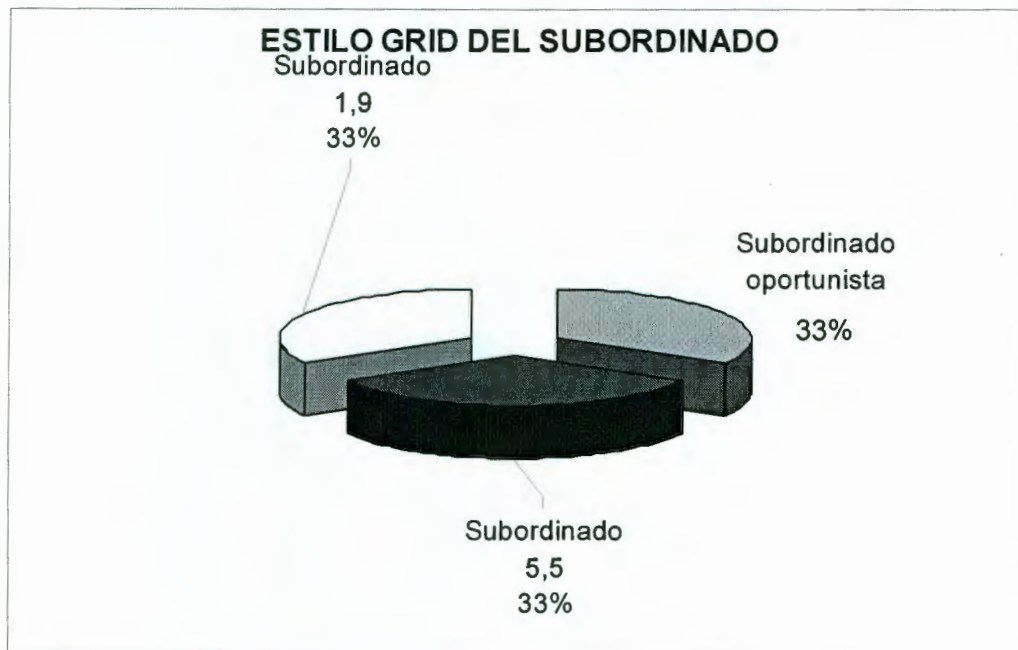


Figura 4.2. Estilos del Subordinado N2.1 (n=3)

El primer tipo de interacción implica un 9,9 del jefe + 1,9 de los subordinados. Este estilo se esmera por ser complaciente con el jefe en miras de obtener su aceptación, el líder debe buscar las mejores formas para impulsar al subordinado al logro de objetivos, no se debe olvidar que el jefe 9,9 busca la excelencia en todas las actividades y realiza siempre su máximo esfuerzo para que se unan a esta cultura de excelencia.

El segundo tipo de interacción esta dado por un 9,9 del jefe y un Oportunista del subordinado, este tipo de interacción es poco deseable sobre todo para el subordinado quien busca de todas las formas posibles cambiarse de puesto, ya que el jefe 9,9 es demasiado directo y confronta inevitablemente al subordinado oportunista en cuanto a sus ideas y posiciones ante cualquier situación de conflicto, lo que lo obliga a mostrar sus verdaderas intenciones y se ve amenazada su motivación por ser puesto en evidencia, Blake y McCanse (2002).

El tercer tipo de interacción es 9,9 del jefe y 5,5 del subordinado, invita al jefe a proporcionar ayuda al subordinado para superar sus miedos, motivándolo para que se arriesgue y pruebe cosas nuevas, salir de su status quo y romper su dependencia. Por otro lado el subordinado 5,5 es muy dispuesto al trabajo en equipo, a participar e involucrarse, situación que agrada al jefe y provoca una idea de unidad.

El Nivel 2.2 cuenta con once subordinados a los cuales se les identificó los siguientes estilos:



Figura 4.3. Estilos del Subordinado N2.2 (n=11)

El líder de este nivel fue identificado como un líder 1,1. Este estilo de dirección no tiene ninguna probabilidad de ser efectivo con los subordinados, aunque ellos posean un estilo 9,9. Los estudios del Grid determinados por Blake y McCaense (2002), revelan que un grupo dirigido por un líder 1,1 tiende a dar cada vez menos resultados y por ende, el fracaso del equipo.

El primer tipo de interacción es de un 1,1 jefe + 9,9 subordinado, representado por un 37%. El subordinado 9,9 busca reactivar al jefe con cuestionamientos directos y firmes, obligándolo a que tome decisiones, sin embargo, el jefe no tiene ningún interés, por lo tanto el subordinado se desespera y busca escapar de este tipo de interacción, existe una constante frustración por parte del subordinado por no encontrar eco a sus preocupaciones y puede optar por salir de la institución o cambiar de área.

El segundo tipo de interacción es 1,1 jefe + 9,1 subordinado, con un 18%, este tipo de subordinado denominado por Blake y McCauley (2002) de “mente cerrada”, representa una situación indiferente para el jefe 1,1. La obstinación y deseo de control del subordinado, florece ante este tipo de jefe, al que ni siquiera le interesa discutir, por lo que el subordinado aprovecha esta situación y desarrolla las cosas a su manera, de forma impositiva y arbitraria, y como no existe una línea de acción (el jefe se reduce a un transmisor de información), el subordinado se siente en libertad para actuar a su estilo.

El tercer tipo de interacción, un 1,1 jefe y 5,5 subordinado, con un 18%, lleva a esta pareja a realizar cada vez menos, el subordinado siente frustración por la falta de atención e involucramiento por parte del jefe, esto sin llegar a tenerla en la misma proporción que el estilo del subordinado 9,9. El subordinado 5,5 necesita que lo impulsen y lo lleven a desarrollar la creatividad e innovación, cosa que con este tipo de jefe se pierde en su totalidad, y se limita a desempeñarse y a realizar actividades bajo estándares y normas, lo más probable es que el logro de los objetivos se pierda cada vez más.

El cuarto tipo de interacción es un jefe 1,1 + un subordinado Oportunista, con un 18%, el cual está totalmente convencido que el jefe es un estorbo, y no pierde oportunidad para hacer notar la falta de interés del jefe por las cuestiones laborales, obviamente sin que el jefe pueda ni siquiera sospecharlo. Hábil como es, se muestra aparentemente “solicito” con el jefe a tomar la batuta de las

actividades encomendadas al departamento, de esa forma lo suplanta y toma control, de tal forma que sea para él un trampolín para sus propios intereses.

El quinto tipo de interacción muestra un 1,1 jefe y un 9+9 en un 9%, de todas las interacciones anteriores, está es la que más funciona ya que por un lado el jefe solo quiere permanecer invisible y fuera de toda situación, "delegando" las actividades y responsabilidades, y por el otro lado el subordinado 9+9 tiene la necesidad de controlar y, por lo tanto, él actúa y toma las decisiones, a diferencia de la anterior interacción (1,1 jefe + subordinado oportunista), en donde el subordinado menosprecia al jefe y lo pone en evidencia con respecto a su falta de compromiso, el subordinado 9+9 lo protege, y siente la necesidad de indicarle lo que debe y tiene que hacer.

El Tercer Nivel jerárquico cuenta con dos áreas de control, representadas como N3a y N3b, y cada una de ellas tiene tramos de control diferentes. Se inicia con el nivel tres correspondiente al área de control N3a, la cual tiene ocho departamentos a su cargo identificados como sigue: N3a1, N3a2, N3a3, N3a4, N3a5, N3a6, N3a7 y N3a8.

La muestra de subordinados para el área N3a1 fue de ocho, obteniéndose los estilos que se muestran en la figura 4.4.

El líder de esta área fue identificado como líder 9+9. La interacción más representativa es la de 9+9 jefe + 1,9 subordinado con un 57%, esta interacción le satisface al jefe debido a que los subordinados, por su gran necesidad de aceptación, buscan satisfacer a toda costa sus demandas sin cuestionamientos, adulan y alaban al jefe, lo cual aumenta su motivación de veneración.

El jefe aprovecha la debilidad de los subordinados y los aconseja para que las cosas se realicen como él quiere.



Figura 4.4. Estilos del Subordinado N3a1 (n=8)

Sin embargo, el resultado de las actividades y el logro de objetivos puede verse mermado por que las ideas del jefe pueden estar equivocadas y nadie se atreve a juzgarlas o analizarlas, o bien, por que el subordinado se sobre satura de actividades (ya que no es capaz de negarse a realizar cualquier actividad solicitada por el jefe, aún cuando no cuente con los recursos necesarios para llevarla a cabo) y se realizan sin la calidad u oportunidad requerida.

La siguiente interacción es de 9+9 jefe y 9+9 subordinado con un 29%, ambos actores hablan el mismo idioma, se mueven bajo los mismos patrones de lealtad, lo cual indica una interacción buena en términos generales, sin embargo, ésta interacción puede generar situaciones problemáticas cuando no están de acuerdo en algo, y evidentemente la decisión final será establecida por el jefe, originando que el subordinado sienta que ha perdido “ imagen” y se mantenga al margen de la situación hasta que pueda encontrar otra oportunidad para imponer sus ideas.

La tercera interacción está declarada como 9+9 del jefe y 9,1 con un 14%, la cual puede desencadenar una diversidad de problemas, ambos quieren

controlar, pero sólo el jefe puede lograrlo, lo cual lleva al subordinado a buscar la forma de “comprobar” que él tiene razón, y puede dejar pasar ideas buenas por el simple hecho de que no se le ocurrieron a él. El jefe sin embargo, percibe la importancia de tener gente como este subordinado por que saca el trabajo, por que los objetivos se logran y eso aumenta su imagen por los resultados obtenidos.

En el Nivel N3a2 se tomó una muestra de siete subordinados, y se obtuvieron los resultados que se presentan en la figura 4.5.

El líder de esta área se identificó como un líder Oportunista. Los estilos identificados de subordinados muestran tres tipos de dirección. La primera interacción esta dada por Oportunista del jefe + 9,9 de los subordinados con un 42%, lo que ocasiona verdaderos problemas, ya que el subordinado identifica la falta de ética y profesionalismo del jefe, y lo confronta abiertamente para obtener un involucramiento honesto para con él y sus compañeros, lo que origina que el jefe lo quiera fuera de su área de trabajo, decisión que a la larga es beneficiosa para el subordinado quien es reconocido por su trabajo y actitud, y por supuesto no tiene problemas para adaptarse a otro departamento.



Figura 4.5. Estilos del Subordinado N3a2 (n=7)

La segunda interacción es Oportunista por el jefe + 1,9 por el subordinado con un 29%, esta interacción da como resultado una relación que el jefe manipula a su conveniencia, ya que con su astucia “utiliza” arbitrariamente la necesidad del subordinado de sentirse aceptado para que haga lo que a él no le conviene hacer, como lo indican Blake y McCanse (2002): “Éste es el individuo que el oportunista puede emplear para manejar asuntos desagradables, cosas que pudieran mancillar su reputación como jefe”.

La tercera interacción es Oportunista por el jefe + 9,1 por el subordinado con un 29%, esta interacción implica que pueda surgir una buena relación, el jefe sabe del temperamento del subordinado y no permite un enfrentamiento, también por su parte el subordinado identifica que el jefe sabe manejarse y obtener resultados, por lo tanto, le tiene cierto respeto. Y parafraseando a Blake y McCanse (2002) , esta interacción refleja lo que es el concepto de reciprocidad, “el subordinado necesita del jefe y el jefe lo apoyará siempre y cuando obtenga algún beneficio para sí mismo”.

En el Nivel N3a3 se tomó una muestra de quince subordinados, y se obtuvieron los resultados que se presentan en la figura 4.6.

El líder de ésta área fue identificado como líder 9,9. La figura anterior nos muestra cuatro estilos posibles de interacción, la primera esta dada por un 9,9 del jefe + 9,1 de los subordinados con un 47%, este tipo de interacción puede confundir un poco al subordinado por el interés que muestra el jefe hacia la gente, cosa que no comprende y puede hasta censurar, sin embargo, el subordinado pronto percibe que el jefe es capaz y se enfoca a los resultados, por lo que puede crearse una relación sana y productiva.



Figura 4.6. Estilos del Subordinado N3a3 (n=15)

El segundo tipo de interacción es 9,9 del jefe + 9+9 de los subordinados con un 27%. Para el subordinado tener un tipo de jefe con este estilo implica un descontrol, por que el jefe no entra en su juego, y bloquea cualquier intención del subordinado por controlar la situación, y sus esfuerzos por convertirse en el favorito del jefe se ven mermados.

La tercera interacción es 9,9 del jefe + 1,1 de los subordinados con un 13%, como se comentó anteriormente, produce que el subordinado se vea acorralado por un jefe de este estilo, ya que el jefe no permitirá que se mantenga al margen o que deslinda sus responsabilidades, utilizando los elementos del liderazgo de retroalimentación y crítica abierta. Es importante resaltar nuevamente, que este jefe puede provocar un cambio en el subordinado 1,1 y lograr cambiar este estilo dominante por otro estilo.

La cuarta interacción es un 9,9 del jefe + 5,5 de los subordinados con un 13%. Este tipo de interacción también le permite al jefe, provocar un cambio

positivo en el subordinado 5,5 haciéndolo romper sus miedos y salir de su status quo, puede ayudarlo a ser más independiente.

En el Nivel N3a4 se tomó una muestra de ocho subordinados, y se obtuvieron los siguientes estilos de subordinados:



Figura 4.7. Estilos del subordinado N3a4 (n=8)

El estilo de dirección dominante del líder de esta área es 9,9. Por lo tanto se obtienen cuatro tipos de interacciones, que coinciden con las cuatro interacciones del nivel N3a3, cambiando únicamente en los porcentajes obtenidos para cada estilo, por lo que ya no se describen los posibles resultados a estas interacciones. En este nivel se observa que prevalece el estilo de dirección de los subordinados 1,1 con un 37%, en segundo termino se observa dos estilos de dirección del subordinado con el mismo porcentaje el 5,5 y el 9,1 con un 25%, y en último lugar un estilo 9+9 con un 13%.

En el Nivel N3a5 se tomó una muestra de siete subordinados, y se obtuvieron los siguientes estilos de subordinados:



Figura 4.8. Estilos del subordinado N3a5 (n=7)

El estilo de dirección del líder nuevamente es 9,9 y se identifican tres estilos de interacción que ya han sido descritos anteriormente. El estilo de dirección de los subordinados que predomina en esta área con un 57% es el estilo 9,1, seguido de un estilo de subordinado 9+9 con un 29% y un tercer estilo de subordinado 5,5 con un 14%.

Para el siguiente nivel identificado como N3a6, se tomó una muestra de 12 subordinados, obteniéndose los estilos de dirección que se muestran en la figura siguiente.

Este nivel tiene identificado un líder 9,9, con lo cual se desarrollan tres tipos de interacción. La interacción con mayor porcentaje está representada por un jefe 9,9 + 5,5 del subordinado, (dicha interacción ya fue explicada anteriormente) En segundo lugar, una interacción 9,9 del jefe + 9,9 del subordinado, que se resume como una interacción efectiva, debido a que el jefe se siente muy satisfecho por la concordancia con los subordinados y las discusiones se dan bajo el contexto de encontrar la solución más efectiva, basada en datos e

información, y de manera constante existe retroalimentación y comunicación en todos los sentidos. Así mismo, los subordinados se sienten identificados y satisfechos.



Figura 4.9. Estilos del subordinado N3a6 (n=12)

La tercera interacción es 9,9 del jefe + 1,9 del subordinado, el cual se siente contento de que su jefe 9,9 percibe y entiende las necesidades de su gente. El jefe sin embargo, tendrá que buscar las mejores formas para impulsar al subordinado a direccionar esfuerzos en pro de alcanzar los objetivos, y de lograr un mayor crecimiento para su subordinado, a través de inculcar la necesidad de trabajar con excelencia y superando resultados.

En el Nivel N3a7 se tomó una muestra de trece subordinados, y se obtuvieron los estilos de subordinados que se encuentra en la figura 4.10.

El estilo de dirección del líder de este nivel es el Oportunista. Por lo tanto surgen cuatro tipos de interacción, el primer tipo con un 61% es el de Oportunista por el jefe + 9,1 del subordinado, esta interacción ya fue explicada anteriormente.

El siguiente tipo de interacción es el de Oportunista para el jefe + 9+9 del subordinado con un 23%, en esta interacción nuevamente el jefe puede hacer de las suyas manipulando al subordinado, ya que como se comento este subordinado “pretende” proteger al jefe (incluso de si mismo), por lo tanto el jefe recurre a él para que haga lo que puede ponerlo en aprietos con otras personas.

La tercera interacción esta compuesta de dos tipos, con un 8% cada una, la primera con un Oportunista para el jefe + 1,9 de los subordinados y la de Oportunista para el jefe + 1,1 del subordinado.



Figura 4.10. Estilos del subordinado N3a7 (n=13)

La interacción Oportunista para el jefe + 1,9 de los subordinados ya fue explicada en el nivel N3a2, resta por explicar la interacción dada por un estilo Oportunista para el jefe + 1,1 del subordinado. Esta interacción muestra nuevamente la habilidad de manipulación del jefe, ya que identifica plenamente que el subordinado no tiene ningún interés por involucrarse ni en su trabajo, ni en el aspecto personal, pero que al mismo tiempo desea conservar a toda costa su empleo, por lo que utiliza hábilmente esta necesidad para “motivarlo” a realizar cualquier actividad que a él le convenga.

El siguiente nivel esta identificado como N3a8, se tomó una muestra de cinco subordinados, y se obtuvieron los estilos de subordinados que se encuentra en la figura siguiente.

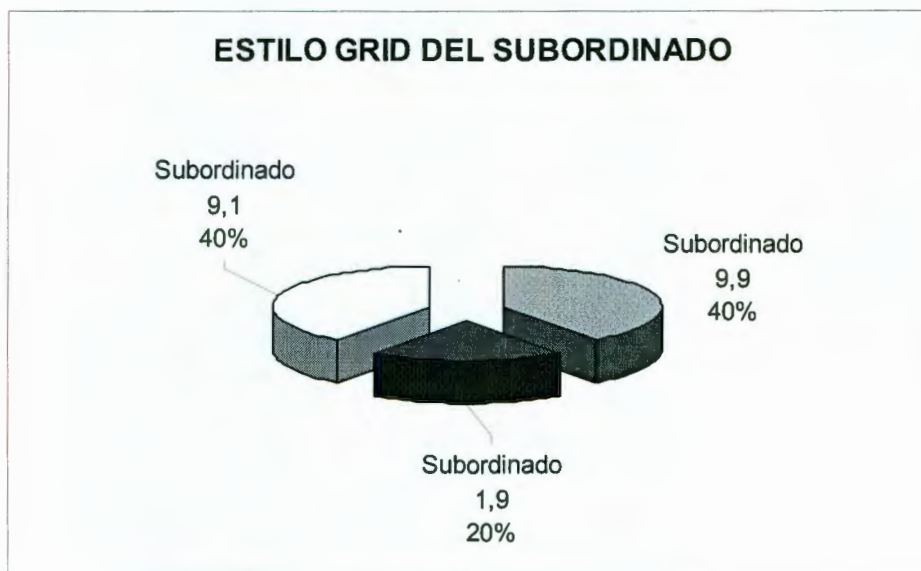


Figura 4.11. Estilos del subordinado N3a8 (n=5)

El líder de este nivel fue identificado con un estilo de dirección 9,1, por lo que establece tres tipos de interacción con sus subordinados, la 9,1 jefe + 9,9 del subordinado, la 9,1 del jefe + 9,1 del subordinado y la 9,1 del jefe + 1,9 del subordinado. Las dos primeras se sitúan en primer lugar con un 40% y a la tercera le corresponde un 20%.

La interacción dada por 9,1 jefe + 9,9 del subordinado, es la que ofrece mejores resultados, por la preocupación de ambos por obtener resultados. Si llegan a un desacuerdo, seguramente el subordinado insistirá para resolverlo basado en datos, y aunque el jefe no permite cuestionamientos, busca dichos datos para comprobar que tiene la razón.

En la interacción 9,1 jefe + 9,1 del subordinado, ambos coinciden en su preocupación por obtener resultados, lo que puede ser bastante productivo, pero cuando no concuerdan en las ideas para lograrlo puede ocasionar serios

problemas. Y ya que el jefe tiene el poder, dada su jerárquica, sus ideas prevalecerán de manera indiscutible, pero el subordinado no descansa hasta demostrar que está en un error, y se encarga, secretamente de quebrantar cualquier idea del jefe.

La última interacción de éste nivel es 9,1 jefe + 1,9 del subordinado, la cual es el ejemplo contrario de la interacción anterior. El subordinado es débil, y tiene la enorme necesidad de sentirse aceptado, el jefe ni siquiera se preocupa por ello, y cuando las cosas no salen bien suele ser inquisitivo y agresivo con el subordinado, quien cada vez se desmotiva más, ya que aunque realice todo bien no recibe un refuerzo positivo.

El siguiente nivel está identificado como N3b1, se tomó una muestra de cinco subordinados, y se obtuvieron los estilos de subordinados que se encuentran en la figura siguiente.



Figura 4.12. Estilos del subordinado N3b1 (n=5)

El líder de este nivel fue identificado como un líder 9,9, por lo que surgen las siguientes interacciones, con un 40% surgen dos interacciones la 9,9 del jefe + 9,9 del subordinado, y la 9,9 del jefe + 1,1 del subordinado, ambas fueron explicadas anteriormente en el nivel N1. La tercera interacción es la de 9,9 del jefe

+ 1,9 del subordinado con un 20%, dicha interacción fue explicada también en el nivel N2.1.

En el nivel N3b2 fueron tomados cinco subordinados como muestra, y se obtuvo los siguientes estilos de dirección.



Figura 4.13. Estilos del subordinado N3b2 (n=5)

El líder de este nivel fue identificado como líder 9,1, y se obtienen entonces tres diferentes interacciones, la primera con un 60% fue la de 9,1 del jefe + 5,5 del subordinado. En esta interacción el jefe determina claramente el qué, el cómo y el cuándo, por tanto, el subordinado elimina sus temores y su indecisión. Sin embargo, cuando las actividades no han sido probadas anteriormente el subordinado vuelve a estar en la ambigüedad y como no puede saber a ciencia cierta todos los detalles puede equivocarse fácilmente.

Las interacciones 9,1 del jefe + 9,1 del subordinado, y la 9,1 del jefe + 1,9 del subordinado ya fueron explicadas en el nivel N3a8.

El siguiente nivel ha sido identificado como N4, el cual cuenta con seis áreas diferentes.

En la primera área de este nivel N4.1, se tomó una muestra de cuatro subordinados, el líder de esta área fue identificado como un líder 5,5 y se obtuvieron las interacciones que se muestran en la figura siguiente.



Figura 4.14. Estilos del subordinado N4.1 (n=4)

La primera interacción es 5,5 del jefe + 9,9 del subordinado con un 50%. El subordinado puede presionar al jefe para que la toma de decisiones no sea el resultado de una primera idea o de la mayoría, sino que sea el resultado de un verdadero análisis, el más beneficiado con esta interacción es el jefe, en la medida de que comprenda la necesidad de tener convicciones más sólidas en relación con el esfuerzo productivo. No obstante, también es posible que el subordinado se sienta incómodo y frustrado por lo cerrado y temeroso del criterio del jefe.

Las dos siguientes interacciones obtuvieron un 25% cada cual. La primera con una interacción 5,5 del jefe + 5,5 del subordinado, este tipo de interacción suele ser bastante compatible, ambos se preocupan por mantener el status quo, disfrutan de trabajar juntos y de llegar ha acuerdos aceptados por ambos, sin embargo, dichos acuerdos están basados en las ideas y conocimientos superficiales que tienen ambos de los hechos, el estilo 5,5 no suele estudiar a profundidad algo, por lo tanto suelen equivocarse con mucha frecuencia, por

supuesto que jamás emprenden cosas nuevas o actividades que han tenido resultados negativos.

La última interacción corresponde a un 5,5 del jefe + 1,9 del subordinado, el jefe procura mantener tranquilo al subordinado y sin ningún tipo de ansiedad. Sin embargo, cuando le encomienda alguna tarea nunca le da información suficiente para que sea realizada, por que lo más probable es que él tampoco sepa con certeza en que consiste la actividad, por tanto, el subordinado que es incapaz de negarse, hace lo que bien entiende, y por lo general no es lo esperado.

En el siguiente nivel identificado como N4.2, se tomaron cuatro subordinados de muestra, obteniéndose los tipos de interacción que muestra la figura 4.15.

El líder de este nivel fue identificado como un 5,5, obteniéndose tres tipos diferentes de interacción, la primera con un 50% corresponde a un 5,5 del jefe + 1,9 del subordinado, la cual fue explicada en el nivel N4.1.

Las siguientes dos interacciones obtienen un 25%, la primera con un 5,5 del jefe + 9,1 del subordinado, y la segunda con un 5,5 del jefe + un 9+9 del subordinado. La primera de estas interacciones da como resultado un verdadero aprieto para el jefe, quien es visto como “tibio” o “falto de decisión”, el subordinado no le tiene ningún respeto por su eterno e incesante deseo de conciliar y acomodar, por lo tanto sigue haciendo las cosas como le place y las indicaciones del jefe son desdeñadas y no tomadas en cuenta. Y como el jefe no desea que la alta dirección tenga una mala imagen suya, prefiere callar y permite que el subordinado realice las cosas a su forma, lo que también puede ponerlo en evidencia con sus demás subordinados, no obstante, esto es más tolerable que lo anterior.

En la interacción 5,5 del jefe + 9+9 del subordinado, el subordinado se vuelve de inmediato elemento esencial para el jefe 5,5, y logra tenerlo en control

en poco tiempo, ya que le informa de todo lo que acontece en el lugar de trabajo, y en un abrir y cerrar de ojos, el jefe se percibe verificando con el subordinado absolutamente todo.



Figura 4.15. Estilos del subordinado N4.2 (n=4)

En el nivel N4.3 se tomaron como muestra cuatro subordinados, dándose las interacciones que se muestran en la figura 4.16. El líder de este nivel se identifica como un líder 9,1, por lo tanto se obtienen tres interacciones diferentes. La primera con un 50% es la de 9,1 del jefe + 1,9 del subordinado, la cual ya fue explicada en el nivel N3a8.

Las siguientes dos interacciones que se obtienen son 9,1 del jefe + 9,9 del subordinado y la 9,1 del jefe + Oportunista del subordinado. La primera también ha sido explicada en el nivel N3a8. La segunda interacción muestra una relación en la cual el subordinado se dedica a acrecentar la necesidad del jefe de control, busca hacerlo sentir "fuerte" y con el dominio de la situación, lo cual le permite a él estar cerca de los acontecimientos y obtener ventajas personales, pero de igual forma, cuando lo que le conviene es diferente de lo que propone el jefe, el

subordinado busca hacer crecer el miedo a fracasar que representa la motivación negativa del jefe.



Figura 4.16. Estilos del subordinado N4.3 (n=4)

En el siguiente nivel identificado como N4.4, se tomaron como muestra también cuatro subordinados, y se obtuvieron los siguientes resultados:



Figura 4.17. Estilos del subordinado N4.4 (n=4)

El líder de este nivel fue identificado como líder 9,9, y por tanto, se obtienen tres diferentes interacciones, la primera con un 50% con un 9,9 del jefe + 5,5 del subordinado, las dos siguientes interacciones obtuvieron un 25% cada una, la primera de ellas con una interacción de 9,9 del jefe + 9,9 del subordinado, y la segunda con un 9,9 del jefe + 1,9 del subordinado. Las tres diferentes interacciones han sido mostradas en niveles anteriores como son en el nivel N3a3 la primera, en el nivel N1 la segunda y en el nivel N3a6 la tercera.

En el nivel N4.5 se consideran nuevamente cuatro subordinados de muestra, obteniendo la identificación de los siguientes estilos de subordinados.



Figura 4.18. Estilos del subordinado N4.5 (n=4)

El líder de este nivel fue identificado como 1,9 por lo que se obtienen tres tipos de interacción, la primera 1,9 del jefe + 1,9 del subordinado con un 50%, esta relación lleva de pique a las actividades relacionadas con la producción, ya que ambos están preocupados por agradarse y lograr un ambiente laboral en donde todos se sientan cómodos, por supuesto las actividades relacionadas con la producción o bien con la prestación del servicio, son vistas como desagradables y los problemas relacionados con estos aspectos no son considerados y mucho menos atendidos, por lo que puede llegar a ser un área poco efectiva.

La otras dos interacción obtiene el mismo porcentaje un 25%, la segunda es 1,9 por el jefe + 1,1 del subordinado, ésta relación es igualmente poco efectiva que la anterior, lleva al subordinado a hacer cada vez menos, si de por si es una persona que busca involucrarse lo menos posible y de trabajar lo mínimo indispensable para permanecer en el puesto, con un jefe para quien el trabajo también es poco importante, el resultado es cero productividad, el jefe jamás lo presionará y el subordinado aprende rápidamente a justificar su ineficiencia.

La tercera interacción es un 1,9 por el jefe + un 9,9 del subordinado, por un lado el subordinado espera que su jefe se involucre con las actividades dirigidas a la producción cosa que nunca sucede y se convierte en una frustración para él, sin embargo, como al jefe no le interesa nada de la producción es muy factible que el subordinado ocupe su posición de líder en este aspecto, situación que no será obstaculizada por el jefe, al contrario lo promueve para no tener que decidir él ninguna situación relacionada con la producción. No obstante, como el jefe siente que tanta exigencia, por parte del subordinado que toma el liderazgo en las cuestiones de producción, puede provocar tensión trata de modificar los planes del subordinado, lo cual nuevamente va en detrimento de la producción.

En el nivel N4.6 se hace un muestreo a cinco subordinados identificándose los siguientes estilos de dirección Grid.



Figura 4.19. Estilos del subordinado N4.6 (n=5)

El líder de este nivel ha sido identificado como líder 5,5, por lo tanto se identifican tres tipos de interacciones, dos de ellas obtienen un 40% cada una, con una interacción de 5,5 del jefe + un 5,5 del subordinado, y con una interacción 5,5 del jefe + un 1,9 del subordinado. La tercera interacción se determina con un 5,5 del jefe + un 9,1 del subordinado. Las tres interacciones establecidas en este nivel ya han sido descritas anteriormente en el nivel N4.1 y N4.2 respectivamente.

El quinto nivel jerárquico se establece como N5 y cuenta con dos áreas que han sido sujetas de este análisis. El nivel N5.1 y N5.2.

Del primer nivel N5.1 se tomaron seis subordinados, a los cuales se les identificaron los siguientes estilos de dirección:



Figura 4.20. Estilos del subordinado N5.1(n=6)

El líder de este nivel fue identificado como líder 9,9, por lo que surgen las siguientes cuatro interacciones. La primera interacción con 49% corresponde a un 9,9 del jefe + 9,9 del subordinado, dicha interacción fue explicada anteriormente en algunos otros niveles como por ejemplo en el nivel N1, en el nivel N3b1 y en el N3a6. Las siguientes tres interacciones muestran un porcentaje de 17% cada una de ellas, la segunda interacción esta dada por un 9,9 del jefe + un 5,5 del subordinado, la cual también ha sido explicada anteriormente, (por ejemplo véase

el nivel N3a6). La tercera interacción esta dada por 9,9 del jefe + 9,1 del subordinado, explicada en el nivel N1, y en el nivel N3a3. Y la cuarta y última interacción esta dada por 9,9 del jefe + 1,9 del subordinado, dicha interacción se explicó en el nivel N3b1, y N3a6.

El último nivel denominado N5.2 cuenta solamente con un subordinado el cual ha sido identificado como un subordinado estilo 5,5. Este líder fue identificado como un líder 9,9 y por tanto la interacción que se genera de esta relación jefe-subordinado es, 9,9 del jefe + 5,5 del subordinado. Nuevamente ésta interacción fue explicada en varios de los niveles anteriores, (por ejemplo véase nivel N3a6).

Con la información anterior se obtiene que el estilo de dirección de los subordinados que predomina en las áreas evaluadas de la institución son:



Figura 4.21. Estilos Generales de Subordinado (n=140)

Como lo muestra la figura no existe un estilo que domine en términos generales, se encuentran muy divididos los estilos de dirección de los

subordinados, lo que puede ser sólo el resultado de los estilos con los que están interactuando (es decir, con los estilos de dirección de los jefes o líderes).

En este capítulo se llevó acabo la evaluación y determinación de los estilos de dirección de los subordinados basándonos en la técnica de evaluación integral o de 360 grados, lo que permitió identificar todas y cada una de las posibles interacciones que pueden originarse, mediante la identificación de los estilos de dirección de los cinco niveles jerárquicos más la suma de los estilos identificados en los subordinados de los mismos niveles. Esto con la finalidad de interpretar y definir los resultados más probables de dichas interacciones.

Así mismo, en cada interacción obtenida, se establecieron líneas generales de acción para promover la transformación de dicha interacción en una mucho más efectiva, ya sea definiendo posiciones que debe emplear el jefe para transformar el estilo del subordinado en uno mejor, o bien, líneas de acción para mejorar el estilo de él mismo.

CAPÍTULO V. COMPARACIÓN DE VARIABLES

En este capítulo se realizó un análisis de los diferentes estilos de dirección identificados en la institución, tanto del líder de los niveles detectados y de los subordinados de cada uno de ellos, así como de los resultados obtenidos en los diferentes instrumentos de evaluación que emplea la institución como herramientas de mejora continua y de autoevaluación. Así mismo, se declaran los liderazgos que están siendo verdaderamente efectivos al comparar resultados obtenidos y estilos identificados.

5.1 Comparación de estilos y resultados por áreas

Hasta estos momentos se han encontrado los estilos de dirección de los líderes, los estilos de dirección de los subordinados, basados en la teoría del Grid de Blake y McCanse (2002), así como las posibles interacciones resultado de las combinaciones de ambos estilos. Es importante ahora analizar estos tres resultados comparándolos con otras variables de valor que han sido aplicadas en la institución como mecanismos de autoevaluación. Dichos mecanismos son los siguientes:

- 1) Evaluación de la vinculación Interna: Esta evaluación consiste en una evaluación institucional de la eficiencia en las interrelaciones que se dan en las áreas de la universidad, esta evaluación fue desarrollada por la secretaría de vinculación de la institución, en el mes de Enero del 2005.
- 2) Evaluación del Clima Laboral: Esta evaluación tiene el propósito de medir el ambiente laboral de la institución, y fue desarrollada por personal de la institución en el mes de Noviembre de 2004.

Es necesario resaltar que toda esta evaluación no pretende modificar las responsabilidades y autoridad que están descritas en instrumentos formales de la institución, como pueden ser manuales de funciones, descripciones de puesto, etc., ya que evidentemente existen situaciones de trabajo (que de acuerdo a

lineamientos establecidos) implican la toma de decisiones unilaterales y poco flexibles, tiempos de entrega, funciones o actividades inherentes, que nos lleven a no permitir negociaciones, opiniones, y/o participación en todos los niveles, lo cual no es cuestionado, ni es tema de este proyecto de investigación. Lo que se pretende es la evaluación y el análisis de las interacciones detectadas en la institución, y como éstas, han influido positiva o negativamente en el logro de los objetivos.

Ahora bien, cada uno de los niveles jerárquicos han sido evaluados mediante este proyecto en los aspectos de:

- 1) Estilo del líder
- 2) Estilo del subordinado predominante
- 3) Resultado más probable de interacción

Y se han obtenido los resultados de otras evaluaciones realizadas por comités internos de la institución, dichas evaluaciones muestran:

- 1) Evaluación de Trabajo en equipo
- 2) Evaluación de Relaciones Interpersonales y
- 3) Disposición al cambio.

Es importante identificar, con base a los resultados de éstas evaluaciones, el grado de correlación existente entre el estilo de liderazgo y las variables de trabajo en equipo, relaciones interpersonales y la disposición al cambio. El cuadro 23 muestra el análisis de correlación de los factores evaluados, encontrándose coeficientes de correlación que fluctúan entre 0.72 y 0.99 indicando con esto porcentajes de correlación significativos.

Las figuras 5.1, 5.2 y 5.3 muestran las gráficas de correlación de cada uno de estos factores.

ANÁLISIS DE CORRELACIÓN

NIVELES	EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	RELACIONES INTERPERSONALES	DISPOSICIÓN AL CAMBIO
N1	8.2	9.5	8	9.5
N2.1	7.4	7.4	7.1	7.4
N2.2	7.8	8.1	8.2	7.8
N3A1	8.4	8.4	8.4	8.4
N3A2	7	7.2	7.2	7.3
N3A3	6.9	7.3	7.9	7
N3A4	7.7	6.8	7.3	6.9
N3A5	6.7	7.7	7.5	7.8
N3A6	7.8	8.3	7.9	7.9
N3A7	7.7	7.3	7.8	7.2
N3A8	6.6	6.6	6.1	7
N3B1	6.7	6.7	7.2	7.6
N3B2	7.1	7.7	8	7.3
N4.4	7.2	7.6	7.6	6.2
N5.1	9.6	9.1	10	9.2
N5.2	8.3	9	9	8.5
Media:	7.569	7.794	7.825	7.688
Desviación Estándar:	0.796	0.874	0.871	0.865
		L vs TE	L vs R	L vs DC
Pendiente (m):		0.86	0.93	0.78
Intersección Y (b):		1.30	0.79	1.78
Ecuación de Regresión:		y= 31.7*x - 18.54	y=2.02*x-1.08	y= 25.07*x-11.8
Coefficiente de Correlación:		0.78	0.85	0.72
		T.E vs R	TE vs DC	
Pendiente (m):		0.79	0.83	
Intersección Y (b):		1.69	1.18	
Ecuación de Regresión:		y=.06*x+13	y=.80*x+2.74	
Coefficiente de Correlación:		0.790	0.843	
		R vs DC		
Pendiente (m):		0.90		
Intersección Y (b):		0.39		
Ecuación de Regresión:		y=12.67*x+1.50		
Coefficiente de Correlación:		0.995		

Cuadro 23. Análisis de Correlación

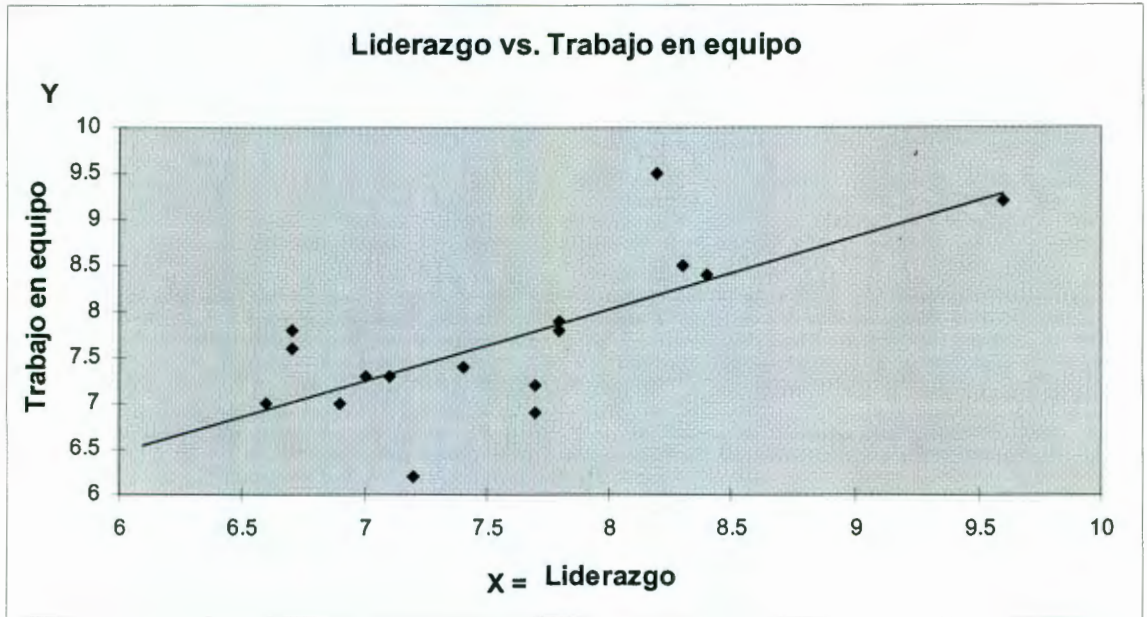


Figura 5.1. Correlación de la variable de liderazgo y trabajo en equipo

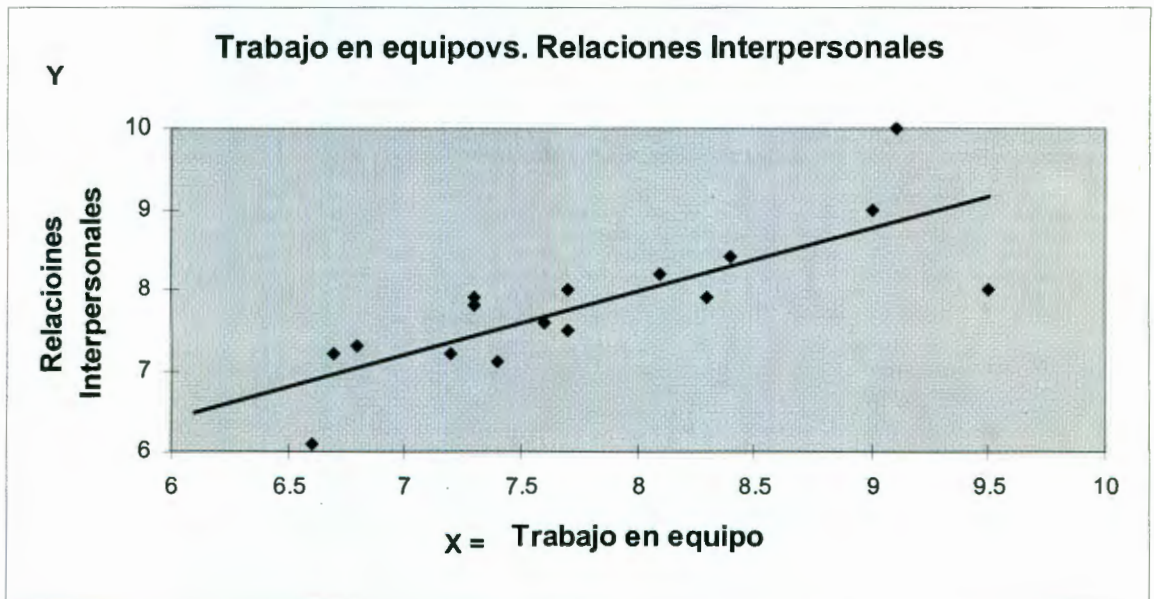


Figura 5.2. Correlación de la variable de trabajo en equipo y relaciones interpersonales

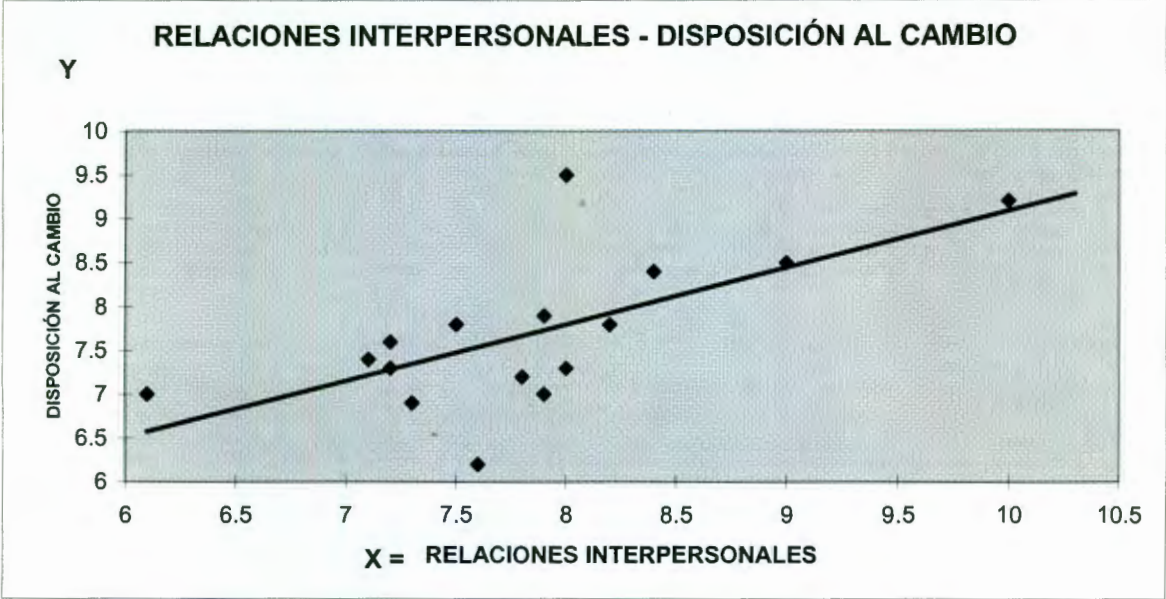


Figura 5.3. Correlación de la variable relaciones interpersonales y disposición al cambio

Ahora bien, una vez identificado que existe un coeficiente de correlación, es necesario, comparar los estilos de interacción (liderazgo) identificados, con cada una de las evaluaciones obtenidas en las demás variables, incluyendo una nueva evaluación denominada Vinculación interna, que busca medir el grado de comunicación y sinergia al interior de las áreas.

En el nivel N1, se identifican los siguientes resultados:

COMPARACIÓN DE VARIABLES NIVEL N1						
Estilo del líder	Estilo del subordinado	Interacción	Vinculación Interna	Trabajo en Equipo	Relaciones Interpersonales	Disposición al cambio
9,9	9,9	Exitosas	10	9.5	8	9.5

Cuadro 24. Comparación de Variables N1

Estos resultados llevan a creer que verdaderamente existe una cultura de trabajo en equipo, y que el trabajo es el resultado de la participación de la gente,

bajo el criterio de que es con ella y a través de ella como se puede alcanzar el éxito en las instituciones.

En el nivel N2.1, se identifican los siguientes resultados:

COMPARACIÓN DE VARIABLES NIVEL N2.1						
Estilo del líder	Estilo del subordinado	Interacción	Vinculación Interna	Trabajo en Equipo	Relaciones Interpersonales	Disposición al cambio
9,9	Oportunista 5,5 1,9 En igual %	Sin éxito Buena para el subordinado	7.5	7.4	7.1	7.4

Cuadro 25. Comparación de Variables N2.1

En este caso en particular, se observa que independientemente del líder 9,9, el nivel no está siendo lo efectivo que debe ser, como primer punto se destaca, que el líder cuenta con estilos muy divergentes de subordinados y que aunque es probable que el jefe identifique claramente los problemas que implican estos estilos, necesita emplear técnicas muy concretas con cada uno de ellos, la teoría Grid es solo un instrumento que permite identificar las causas de interacciones deficientes, en el caso particular de este nivel el 66% de los subordinados están “colgados” literalmente de su líder, por que son ellos quienes pueden encontrar beneficios de trabajar a lado de un 9,9. De manera particular, con el estilo oportunista la interacción tiende al fracaso, lo importante es verificar la influencia que este subordinado oportunista puede ejercer en un 1,9 y en un 5,5, ocasionando entonces relaciones interpersonales no éticas, o dudosas, lo que afecta a la vinculación interna por la desconfianza generada entre los mismos integrantes del área y por ende genera, a un comportamiento individualista y resultados deficientes.

El líder por tanto no debe bajar la guardia, y tiene que determinar lineamientos que promuevan la expresión de desacuerdos por todos los integrantes del área, estableciendo objetivos específicos por cada uno de sus

compañeros de trabajo, que promuevan el logro de intereses individuales a la par de los objetivos institucional previstos, debe incluir la crítica en diferentes tiempos, antes, durante y al final de los diferentes eventos y / o actividades planteadas en el área.

En el nivel N2.2, se identifican los siguientes resultados:

COMPARACIÓN DE VARIABLES NIVEL N2.2						
Estilo del líder	Estilo del subordinado	Interacción	Vinculación Interna	Trabajo en Equipo	Relaciones Interpersonales	Disposición al cambio
1,1	9,9	Buenas para el líder	7.4	8.1	8.2	7.8

Cuadro 26. Comparación de Variables N2.2

El problema que se identifica radica en la falta de compromiso del líder, indistintamente de que cuenta con un estilo de subordinados que puede llevar a obtener logros interesantes. El riesgo que se corre con este tipo de líder es que los subordinados 9,9 puedan experimentar sentimientos de frustración y desmotivación ante la nula responsabilidad del jefe, evidentemente el trabajo en equipo obtiene una evaluación promedio adecuada. Sin embargo, dicha calificación no es por el empeño del jefe, ya que él puede solo estar físicamente en el desarrollo de las actividades, pero sin realmente interesarse en ellas, es más bien por el interés y los deseos de sus subordinados de mejorar constantemente sus resultados y como no existe un deseo más allá que el de encontrar las mejores soluciones y alternativas de trabajo, ellos toman la responsabilidad del jefe por sacar los resultados, a fin de sacar a flote "su barco".

El líder sin embargo, necesita tomar las riendas de sus responsabilidades, no delegar, suponiendo que delegar es pasar información, se debe hacer tras un análisis concienzudo de las capacidades y habilidades de su gente, pero sobre todo debe ser co-responsable en la aplicaciones de los planes de acción, debe investigar los puntos que no conoce y elaborar cuestionamientos que lo puedan tener al tanto de la situación de su área. Establecer la crítica para el trabajo de sus subordinados y también para él mismo, debe hacerlo en todos los sentidos.

En el nivel N3a1, se identifican los siguientes resultados:

COMPARACIÓN DE VARIABLES NIVEL N3a1						
Estilo del líder	Estilo del subordinado	Interacción	Vinculación Interna	Trabajo en Equipo	Relaciones Interpersonales	Disposición al cambio
9+9	1,9	Buena	9.3	8.4	8.4	8.4

Cuadro 27. Comparación de Variables N3a1

Los resultados de este nivel eran de esperarse con un estilo de dirección del líder 9+9 y la combinación del estilo de subordinados 1,9, los subordinados están ansiosos de agradar y el jefe tiene su motivación positiva en la veneración, por ende es lógico que los resultados en estas variables sean satisfactorios, además que para el subordinado se vuelve más fácil pensar igual que el jefe, antes que cuestionarlo o pero aún, confrontarlo, en cualquier tipo de decisión por equivocada que parezca, ya que las represarías los llevan a un rechazo que para el caso del 1,9 puede ser bastante dañino. En el caso específico de los subordinado 1,9 prefieren no discutir los lineamientos relacionados con el trabajo, simplemente obedece y eso le gusta al jefe, quien a su vez le proporciona al trabajo bien realizado (es decir como él dice) un elogio o reconocimiento que es lo que alimenta la motivación de sus subordinados, situación por la cual los resultados son buenos.

Sin embargo, la dependencia que crea el jefe, impide la creatividad y el desarrollo, y puede llegar a convertir a un área productiva en un área estándar y después en un área deficiente. Lo más interesante es lograr que el líder 9+9 deje de ver el conflicto como algo personal, que acepte las críticas y aprenda de ellas, que estimule la expresión de ideas y propuestas aunque no sean similares a las suyas, delegando las actividades y proporcionando el mismo nivel de autoridad para tomar decisiones.

En el nivel N3a2, se identifican los siguientes resultados:

COMPARACIÓN DE VARIABLES NIVEL N3a2						
Estilo del líder	Estilo del subordinado	Interacción	Vinculación Interna	Trabajo en Equipo	Relaciones Interpersonales	Disposición al cambio
Oportunista	9,9	Deficiente	7.8	7.2	7.2	7.3

Cuadro 28. Comparación de Variables N3a2

Un líder bajo este estilo no tiene posibilidades de crear interacciones efectivas de trabajo, y lo que dejan ver estos resultados es que, aún y con todo lo importante que implica tener subordinados con estilo predominante en 9,9, no ha sido suficiente, de tal forma que las ideas poco firmes del jefe, y su doble moral pueden ser ya percibidas y merman las relaciones de trabajo, volviéndose desconfiadas e incluso desagradables, este estilo toma a sus subordinados como instrumentos para alcanzar lo que quiere, y ellos pueden percibirlo, no tiene ninguna deferencia para con ellos, por que él es el jefe, el problema radica en que los subordinados son en promedio estilo 9,9, y ello lleva a deducir el por qué existe una calificación de 7.2 en trabajo en equipo, la misma calificación en relaciones interpersonales y 7.3 en disposición al cambio, seguramente son ellos quienes implementan y mantienen el área y están inconformes con la actitud deshonesto del jefe. Los subordinados 9,9 pueden optar por salir de ese ambiente poco ético, y su principal promotor será el jefe, a pesar de que es un excelente subordinado, él prefiere mantenerlo lejos.

El líder debe aprender a ser honesto, ha decir lo que piensa y espera, ha ser concreto, a luchar por los objetivos institucionales no por sus intereses personales, debe aprender a permanecer firme ante sus decisiones y no ha cambiar solo por “quedar “bien, debe utilizar la crítica, para sus subordinados y para él mismo.

En el nivel N3a3, se identifican los siguientes resultados:

COMPARACIÓN DE VARIABLES NIVEL N3a3						
Estilo del líder	Estilo del subordinado	Interacción	Vinculación Interna	Trabajo en Equipo	Relaciones Interpersonales	Disposición al cambio
9,9	9,1	Puede ser sana y productiva	5.2	7.3	7.9	7

Cuadro 29. Comparación de Variables N3a3

Es evidente que la franqueza y la apertura del líder 9,9, esta causando escollos en los subordinados 9,1, acostumbrados a no solicitar ideas ni opiniones, lo cual es visto para ellos como debilidad.

La evaluación de la vinculación interna es muy mala, precisamente por que para ellos no debiese existir, como lo establecen Blake y McCanse (2002) “el líder 9,1 esta convencido que los subordinados son solo instrumentos para alcanzar objetivos a los cuales solo se les debe decir que deben hacer”, y la vinculación interna, en contra posición a esto, busca propiciar una mayor integración del personal y mejorar así los servicios que se ofrecen, coadyuvando a la satisfacción de los clientes y mejorando el clima laboral, lo cual es utopía para el 9,1. Así mismo, el trabajo en equipo no es funcional, por que ellos están acostumbrados a decidir sobre como hacer las cosas y obviamente a que no se le cuestione al respecto.

Sin embargo, los objetivos de trabajo pueden no tener problemas con estos subordinados, ya que ambos tienen ese interés, más bien lo que hace falta es propiciar más el lado humano del área, acrecentar la confianza y promover actividades de integración.

El líder tiene muchas probabilidades de convertir a los subordinados en aliados, son escépticos ante esta situación, pero como el jefe es honesto el subordinado aprende a no desconfiar.

En el nivel N3a4, se identifican los siguientes resultados:

COMPARACIÓN DE VARIABLES NIVEL N3a4						
Estilo del líder	Estilo del subordinado	Interacción	Vinculación Interna	Trabajo en Equipo	Relaciones Interpersonales	Disposición al cambio
9,9	1,1	Pueden ser buenas para el subordinado	6.9	6.8	7.3	6.9

Cuadro 30. Comparación de Variables N3a4

Líder puede transformar estos resultados valiéndose de la crítica en los tres momentos (antes de la actividad, en la actividad y posterior a ella), y en la delegación de las actividades, un líder 9,9 no debe permitir que los subordinados se escabullan con la intención de no hacer nada, pero sobre todo lo más interesante es que tiene la habilidad de transformar la apatía y desinterés de los subordinados en sentimientos de logro y autoestima, que los motiven a tomar otro estilo Grid, que lo ayude a crecer más.

En el nivel N3a5, se identifican los siguientes resultados:

COMPARACIÓN DE VARIABLES NIVEL N3a5						
Estilo del líder	Estilo del subordinado	Interacción	Vinculación Interna	Trabajo en Equipo	Relaciones Interpersonales	Disposición al cambio
9,9	9.1	Puede ser sana y productiva	7.2	7,7	7.5	7.8

Cuadro 31. Comparación de Variables N3a5

Nuevamente el líder 9,9 se enfrenta al escepticismo del subordinado 9,1, pero como se comento en el nivel N3a3 la franqueza y la apertura del líder 9,9, puede generar en el subordinado la confianza suficiente para que pueda abrirse a nuevas ideas, sobre todo, por que pronto los subordinados saben de la capacidad del líder y le toman respeto, ya que demuestra habilidades para sacar el trabajo con éxito. Los subordinados 9,1, no están acostumbrados a solicitar ideas ni opiniones por que es muestra de debilidad.

La recomendación oscila en el mismo tenor de propiciar más el lado humano del área, acrecentar la confianza y promover actividades de integración.

En el nivel N3a6, se identifican los siguientes resultados:

COMPARACIÓN DE VARIABLES NIVEL N3a6						
Estilo del líder	Estilo del subordinado	Interacción	Vinculación Interna	Trabajo en Equipo	Relaciones Interpersonales	Disposición al cambio
9,9	5.5	Buena	9.1	8.3	7.9	7.9

Cuadro 32. Comparación de Variables N3a6

El subordinado 5.5 es muy dado al concepto de unidad, por ello la evaluación en la variable de trabajo en equipo es buena ya que se basa en la participación y el involucramiento de la gente, sin embargo, sienten un temor a cambiar las cosas, se “casan” con las prácticas que ya han sido probadas con anterioridad, lo que concuerda con la calificación de disposición al cambio. La vinculación por supuesto es buena, todos buscan participar y mejorar el ambiente de trabajo, hay un deseo de pertenecer que caracteriza al 5.5.

Sin embargo, la tarea del líder implica romper con los miedos y la enorme dependencia del subordinado 5,5, ya que eso imposibilita la creatividad e iniciativa, debe eliminar las decisiones por mayoría, solicitar la fundamentación de manera individual de las propuestas o ideas al respecto de un tema, para motivar la independencia.

En el nivel N3a7, se identifican los siguientes resultados:

COMPARACIÓN DE VARIABLES NIVEL N3a7						
Estilo del líder	Estilo del subordinado	Interacción	Vinculación Interna	Trabajo en Equipo	Relaciones Interpersonales	Disposición al cambio
Oportunista	9,1	Buena por el concepto de reciprocidad	4.6	7.3	7.8	7.2

Cuadro 33. Comparación de Variables N3a7

La teoría Grid nos establece que ésta interacción puede generar buenos resultados, ya que el subordinado necesita apoyo para hacer las cosas, y como al líder sólo le interesa que logre los objetivos (siempre y cuando a él le genere alguna ventaja) lo apoya. Sin embargo, las evaluaciones de las diferentes variables, muestran que no es el caso, probablemente los subordinados han detectado la actuación poco ética y profesional del jefe, no tanto con ellos, sino con el logro de objetivos.

El líder toma a sus subordinados como instrumentos para alcanzar lo que quiere, y ellos pueden percibirlo, no tiene ninguna deferencia para con ellos, y

aunado a esto, al estilo 9,1 le gusta tener el control, y demostrarle a los demás, incluso al jefe, que él tiene la razón.

El líder por tanto, como se declaró anteriormente, debe aprender a ser honesto, y a luchar por los objetivos institucionales, debe aprender a permanecer firme ante sus decisiones y no ha cambiar solo por “quedar “bien, debe utilizar la crítica, para sus subordinados y para él mismo.

En el nivel N3a8, se identifican los siguientes resultados:

COMPARACIÓN DE VARIABLES NIVEL N3a8						
Estilo del líder	Estilo del subordinado	Interacción	Vinculación Interna	Trabajo en Equipo	Relaciones Interpersonales	Disposición al cambio
9,1	9,1 9.9 con el mismo %	Conflictiva Puede ser sana y productiva	4.7	6.6	6.1	7.0

Cuadro 34. Comparación de Variables N3a8

Los resultados indican que realmente el estilo de subordinados que predomina es el 9,1 y no la existencia de un empate en 9,1 y 9,9, ya que los resultados muestran los resultados más comunes en la interacción de dos 9,1. El control es algo por lo que ambos se ven motivados, sin embargo, como el jefe es el que tiene la última palabra por su nivel jerárquico, es notorio que el subordinado tomará algunas acciones “por debajo del agua” para estropear e incluso lograr que las ideas del jefe fracasen. Se obtiene una guerra de ganar /perder, que va en detrimento de los mismo objetivos, por ello existe una casi nula vinculación interna, a ninguno le interesa, no existe evidencia de trabajo en equipo, ambos están acostumbrados a imponer, las relaciones humanas no son un tópico de interés, ya que al trabajo no se viene a “crear amistades”.

No obstante el líder es el que tiene que propiciar el cambio en esta área, buscando controlar su agresividad, y permitiendo que la gente hable, pero sobre todo, éste líder deberá aprender a escuchar y a soltar a su gente para que tomen

la iniciativa sin conocer lo que él, en su posición de jefe quiera que se haga. Debe utilizar la indagación no para obtener culpables o fallas sino soluciones.

En el nivel N3b1, se identifican los siguientes resultados:

COMPARACIÓN DE VARIABLES NIVEL N3b1						
Estilo del líder	Estilo del subordinado	Interacción	Vinculación Interna	Trabajo en Equipo	Relaciones Interpersonales	Disposición al cambio
9,9	1,1	Pueden ser buenas para el subordinado	5.3	6.7	7.2	7.6

Cuadro 35. Comparación de Variables N3b1

Evidentemente los resultados muestran la falta de interés por parte de los subordinados para con los demás del área y para la consecución de objetivos, sin embargo el líder 9,9 no debe permitir que los subordinados se mantengan en ese nivel de neutralidad, ya que tiene la habilidad de transformar la apatía y desinterés de los subordinados en sentimientos de logro y autoestima, que los motiven a tomar otro estilo Grid, que los ayude a crecer más.

El Líder puede transformar estos resultados valiéndose de la crítica en los tres momentos (antes de la actividad, en la actividad y posterior a ella), y en la delegación de las actividades, y/o estableciendo objetivos de trabajo por área que los mueva a un mejor nivel de desempeño.

En el nivel N3b2, se identifican los siguientes resultados:

COMPARACIÓN DE VARIABLES NIVEL N3b2						
Estilo del líder	Estilo del subordinado	Interacción	Vinculación Interna	Trabajo en Equipo	Relaciones Interpersonales	Disposición al cambio
9,1	9,9	La más productiva	5.0	7.7	8.0	7.3

Cuadro 36. Comparación de Variables N3b2

A pesar de que la interacción puede funcionar de maravilla, ya que ambos tienen el interés por los resultados, el líder aún pesa demasiado, los subordinados no están ejerciendo eficientemente su estilo 9,9, ya que pueden aprovechar que el jefe siempre busca tener el control y ellos buscan las mejores formas para realizar las actividades, por lo que el jefe ante este hecho no puede sentirse amenazado por perder imagen, hay que recordar que los resultados son lo más importante para este estilo.

Sin embargo, el líder debe ser el primero en modificar su conducta, transformándose en un estilo más efectivo que el 9,1.

El nivel N4, existen seis diferentes áreas de las cuales N4.1, N4.2, N4.3, N4.5, y N4.6 no se han considerado en los mecanismos de autoevaluación de la institución educativa, por tanto no se realiza el análisis con las variables declaradas en esta etapa del proyecto.

Sin embargo, es importante proporcionar algunas líneas de acción para cada uno de ellos, basadas en los supuestos de Blake y McCanse (2002) establecidos en la teoría del Grid, con la intención de mejorar su desempeño.

El nivel N4.1, N4.2 y el nivel N4.6 fueron identificados como unos líderes 5.5, los cuales debe trabajar para el desarrollo de su creatividad e iniciativa, tomando una posición firme aunque ésta no sea aceptada por la mayoría, defendiendo las cosas por el hecho de estar bien y no por su búsqueda de aceptación en menoscabo de la razón. Debe esforzarse por ampliar sus conocimientos y profundizarlos con la finalidad de obtener seguridad en sus decisiones, tienen que aplicar la crítica y retroalimentación constante en los éxitos y en los fracasos por igual.

El nivel N4.3 identificado como líder 9,1 debe controlar su agresividad, y aprender a escuchar, tiene que buscar actividades que lo lleven a relacionarse más con sus colaboradores en aspectos ajenos a la tarea.

El nivel N4.5 identificado como 1,9 no debe delegar las decisiones difíciles o embarazosas, debe involucrarse en aspectos dirigidos a la tarea, realizar cuestionamientos y proponer acciones para alcanzar objetivos. La retroalimentación y la crítica son herramientas que pueden serle útiles en su actuación, así como el ejercicio la iniciativa en situaciones en las que sienta poco interés como son las encaminadas a la tarea.

En el nivel N4.4, se identifican los siguientes resultados:

COMPARACIÓN DE VARIABLES NIVEL N4.4						
Estilo del líder	Estilo del subordinado	Interacción	Vinculación Interna	Trabajo en Equipo	Relaciones Interpersonales	Disposición al cambio
9,9	5,5	Buena	8.8	7.6	7.6	6.2

Cuadro 37. Comparación de Variables N4.4

El subordinado 5.5 es muy dado a aplicar las prácticas que ya han sido probadas con anterioridad, lo que concuerda con la calificación de disposición al cambio. La vinculación por supuesto es buena, todos buscan participar y mejorar el ambiente de trabajo, hay un deseo de pertenecer que caracteriza al 5.5., sin embargo la evaluación de trabajo en equipo y de relaciones interpersonales denotan que no se está generando el nivel de participación y de involucramiento que se está requiriendo, lo que es una prioridad para el líder 9,9 identificado como tal en el nivel N4.4. Nuevamente la tarea del líder implica romper con los miedos y la enorme dependencia del subordinado 5,5, para mejorar la creatividad e iniciativa de los subordinados, y eliminar las decisiones por mayoría.

En el nivel N5.1 se identifican los siguientes resultados:

COMPARACIÓN DE VARIABLES NIVEL N5.1						
Estilo del líder	Estilo del subordinado	Interacción	Vinculación Interna	Trabajo en Equipo	Relaciones Interpersonales	Disposición al cambio
9,9	9,9	Excelente	10	9.1	10	9.2

Cuadro 38. Comparación de Variables N5.1

Estos resultados denotarían que verdaderamente existe una cultura de trabajo en equipo, y que el trabajo es el resultado de la participación de la gente, bajo el criterio de que es con ella y a través de ella como se puede alcanzar el éxito en las instituciones.

En el nivel N5.2 se identifican los siguientes resultados:

COMPARACIÓN DE VARIABLES NIVEL N2.1						
Estilo del líder	Estilo del subordinado	Interacción	Vinculación Interna	Trabajo en Equipo	Relaciones Interpersonales	Disposición al cambio
9,9	5.5	Buena	10	9.0	9.0	8.5

Cuadro 39. Comparación de Variables N5.2

El subordinado 5.5 es muy dado al concepto de unidad, por ello la evaluación en la variable de trabajo en equipo es buena ya que se basa en la participación y el involucramiento de la gente, sin embargo sienten un temor a cambiar las cosas, ya que se “casan” con las prácticas que ya han sido probadas con anterioridad, lo que concuerda con la calificación de disposición al cambio. La vinculación por supuesto es buena, todos buscan participar y mejorar el ambiente de trabajo, hay un deseo de pertenecer que caracteriza al 5.5.

Sin embargo, la tarea del líder implica romper con los miedos y la enorme dependencia del subordinado 5,5, ya que eso imposibilita la creatividad e iniciativa, deben eliminarse las decisiones por mayoría, debe motivar la independencia.

Con toda ésta información y a pesar de que se encuentran declarados como líder 9,9 (después del proceso de evaluación de 360 grados) el 47% (10 de los veintín jefes de la institución), observamos que después de la comparación con las evaluaciones realizadas a los aspectos de: Resultado más probable de interacción, Evaluación de Vinculación interna, Evaluación de Trabajo en equipo, Evaluación de Relaciones Interpersonales y Disposición al cambio, se puede observar que solo el 14% (sólo tres jefes de los veintiuno) están dando

resultados conforme lo espera un estilo 9,9. Estos niveles son: el nivel N1, el nivel N5.1 y el nivel N5.2. Los demás jefes declarados como 9,9 muestran inconformidades en aspectos como relaciones interpersonales, trabajo en equipo y disposición al cambio, lo cual no es lógico si se tiene una convicción de alcanzar resultados a través de personas altamente motivadas y comprometidas (supuesto específico del estilo 9,9 según lo establecen Blake y McCanse (2002) en la teoría del Grid). Esto nos lleva también a concluir que los estilos de estos jefes aún no han madurado lo suficiente y los líderes permiten que su estilo suplente pueda salir a la luz.

En este capítulo se realizó un análisis comparativo de los estilos determinados como dominantes en las figuras de los jefes y de los subordinados en la institución, así como la interacción probable resultante de dicha combinación de estilos, y los resultados obtenidos en los diferentes instrumentos de evaluación, que emplea la institución como herramientas de mejora continua y de autoevaluación. Así mismo, se declaran los liderazgos que están siendo verdaderamente efectivos al comparar resultados obtenidos y estilos identificados.

CONCLUSIONES

La principal aportación de este proyecto de investigación es sin lugar a dudas el poder proporcionar a la institución, la identificación de los estilos de dirección de los líderes que predominan en sus diferentes niveles jerárquicos, así como la identificación de los estilos de dirección de los subordinados, mediante la aplicación de la teoría del Grid, y la obtención de datos por medio de la técnica de 360 grados.

Es importante resaltar que dicha identificación permite la determinación puntual de las diferentes interacciones que se generan en la institución y de las diferentes actividades que deben realizarse a fin de obtener resultados más efectivos, a través de la aplicación consiente y adecuada de las características y habilidades que conforman sus factores humanos. Partiendo de la premisa de que la función principal del líder es la de crear, promover y transformar las interacciones (las gestiones) entre los actores principales de las actividades.

Al determinar estas interacciones, se pudo demostrar que los resultados más efectivos van de la mano con estilos de dirección 9,9, lo que comprueba que hipótesis de general es acertada: "Los estilos de interacción que se emplean en las relaciones de trabajo condicionan los resultados y la participación activa del factor humano". Ya que se pudo mostrar que en los niveles en donde las interacciones están dadas por el estilo 9,9 del jefe + 9,9 del subordinado, los resultados de las evaluaciones realizadas por la institución en aras de encontrar oportunidades de mejora, arrojan resultados altamente satisfactorios.

También se pudo observar que no es suficiente con que el estilo del jefe sea 9,9, ya que las interacciones que combinaban dicho estilo con algún otro estilo declarado por el Grid, tampoco generaron resultados satisfactorios, por tanto las instituciones, tienen que buscar la creación de una cultura de liderazgo en todos los niveles y para todos los individuos, ya que las interacciones están formadas por esta dualidad jefe + subordinado, en donde ninguno de estos dos

actores debe y puede trabajar de manera aislada, provocando el desarrollo de individuos altamente interdependientes.

Se encuentran áreas de oportunidad muy interesantes en la identificación de estilos de esta institución. Los estilos de dirección con mayor porcentaje, después de ser evaluados por sus subordinados, fueron los estilos 9,9, con un 47%, el 5,5 y 9,1 con un 14% cada uno de ellos, lo que representan el 75% de todos los líderes de la institución. No obstante, los líderes identificados como 9,9, representando un 47%, fueron sometidos a una verificación de su estilo y de los resultados obtenidos mediante los mecanismos de evaluación internos utilizados por la institución (evaluación de la vinculación interna y del clima laboral) en donde solo el 14% de ese porcentaje son realmente identificados como 9,9, (tres jefes) en las siguientes variables de evaluación: vinculación interna, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y disposición al cambio, estos niveles son el nivel N1, el nivel N5.1 y el nivel N5.2. Los demás jefes declarados como 9,9 muestran inconformidades con respecto a estas variables y por tanto el estilo Grid identificado no está aplicando los elementos de liderazgo de una manera efectiva, o bien están replegándose hacia su estilo suplente, por la influencia que ejercen los estilos de subordinado identificados. Estos líderes por tanto no deben bajar la guardia, y tienen que determinar lineamientos que promuevan la expresión de desacuerdos por todos los integrantes del área, estableciendo objetivos específicos por cada uno de sus compañeros de trabajo, que promuevan el logro de intereses individuales a la par de los objetivos institucional previstos, deben incluir la crítica en diferentes tiempos, antes, durante y al final de los diferentes eventos y / o actividades planteadas en el área.

En el caso del estilo 5,5 con un 14%, tienen que esforzarse por desarrollar su iniciativa y romper con su nivel de equilibrio (status quo), indagar a profundidad los diferentes acontecimientos y datos observados, no cimentar su toma de decisiones en consenso, ya que las mejores decisiones no siempre se encuentran a la mitad del camino, no son el resultado de incrustar en cada decisión "partes"

de las propuestas de todos. Debe aprender a no depender tanto de los demás y defender sus convicciones con firmeza, a pesar del desacuerdo generalizado. Y cambiarlas solo si se encuentra suficiente evidencia lógica, basada en hechos y datos para hacerlo. Mientras más amplio y profundo sea el conocimiento de estos individuos mayor seguridad tienen en si mismos. Debe utilizar la retroalimentación como oportunidad para expresar sus reacciones a las ideas de otras personas. Debe recordar que afectan a los demás negativamente si no se es directo o si tratan de esconder la verdad.

En el estilo 9,1 con un porcentaje del 14%, existe ya un avance interesante por la constante preocupación del líder hacia la tarea, por lo que es necesario solo reavivar el aspecto humano del líder, ya que este estilo puede ser bastante productivo. Debe trabajar en la delegación proporcionando responsabilidades y autoridad a sus subordinados, así como en estrategias de escucha efectiva, eso quiere decir que no debe hablar mientras otros lo hacen, su tarea consiste en escuchar. Tiene que aprender a incorporar ideas sólidas de otras personas, no debe rechazarlas en primera instancia, deben probarlas y comparar resultados. Este es un estilo firme en el cual se puede confiar para lograr resultados. Lo que falta es el conocimiento, la habilidad o la motivación para integrar un interés por la gente a la par que existe la preocupación por la producción.

Es importante retomar que la ventaja competitiva de las organizaciones son su gente, y es ahí, donde al analizar al factor humano, el líder se convierte en la piedra angular, los líderes de hoy son la pieza clave para el éxito organizacional, Es el líder el que basado en la forma de conducir a sus subordinados puede llevar a obtener resultados exponenciales. Pero para ello, es indispensable que el líder identifique la forma en que es capaz de dirigirse, y comprenda la trascendencia de esa conducción, visualizando como ejerce cada uno de los elementos del liderazgo, para así poder identificar y conocer la forma de conducción de los demás. Y provocar la satisfacción, crecimiento y desarrollo de sus clientes internos, es decir, de sus empleados, colaboradores, directivos, etc.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Blake Robert / Anne Adams Mccanse. Soluciones Grid a Dilemas de Liderazgo, Quinta Edición, Editado por Carlos y Consuelo Diaz, México D.F

Hewson R. Nuevas dimensiones en la estrategia del liderazgo. Estrategia y liderazgo. 1997 v.25 n.5 p42

Lloyd Sam r. Y Berthelot Tina. Desarrolle a su potencial al máximo. Editorial Iberoamericana, México DF. 2002 pag 7, 29, 39

Maddux Robert B. Como negociar con éxito. Editorial Iberoamericana México D.F. 2002 Pág. 7

Pell Arthur. Administre a su personal fácil. Prentice Hall, México 2000.pag.78

Reyes Ponce Agustín. Administración de personal 1ra.parte, Vigésima cuarta reimpresión, Editorial Limusa, México 2004 pag.21

Reyes Ponce Agustín. Administración de personal 1ra.parte, Vigésima cuarta reimpresión, Editorial Limusa, México 2004 pag.37

Sherman / Bohlander/sell. Administración de Recursos Humanos. 11ª. Edición, Editorial Thomson Editores. Pag.269

Sadler. P. Liderazgo y organización en M. Dierkers, A. Berthoin Antal, j.Child, I. Nonaka. Oxford, 2001, p. 415, 427

SITIOS WEB CONSULTADOS "LIDERAZGO"

www.cehlider.org Centro Humano de Liderazgo.

www.conorg.com/pa/liderazgo.htm Liderazgo.

www.members.tripod.es./cesjaimes Liderazgo.

www.liderazgoymercadeo.com.

www.ctu.es/users/fetetoledo/respons-2.htm Responsabilidad.

www.andinia.com/articulos_liderazgo_leadershipsp.shtml

www.gestiopolis.com - www.monografias.com - www.unamosapuntos.com

<http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>

<http://www.gestiopolis.com/dirqp/adm/liderazgo.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%208/powell.htm>

<http://www.uch.edu.ar/rrhh/Management/Liderazgo%20y%20Direccion/EI%20Arte%20del%20Liderazgo.doc>

<http://www.rcadena.net/liderazgo.htm>

<http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/fundamentos.htm>

<http://www.rppnet.com.ar/liderazgo1.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>

<http://antoniofumero.eapuntos.com/index.php/Liderazgo>

<http://html.rincondelvago.com/administracion-y-tipos-de-liderazgo.html>

<http://www.monografias.com/trabajos16/liderazgo/liderazgo.shtml>

<http://www.angelfire.com/la/torresmange/liderazgo.html>

<http://www.smartblackboard.net/smartbook/campaigns/lp/templates/0002/StartPage.asp?cid=008&cver=01>

<http://www.liderazgoyvision.org/>

ANEXO 1

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

Ordene los párrafos del más al menos típico de modo que sean una descripción de usted mismo; 7 es el más típico, 6 es el siguiente más típico y así hasta el 1 que es el menos típico de usted. Cuando haya terminado la clasificación, debe haber solo uno de cada número del 7 al 1. No puede haber empates.

INICIATIVA

- A _____ Realizo un vigoroso esfuerzo y los demás se unen a él con entusiasmo
- B _____ Establezco metas, tanto las propias como las de los demás
- C _____ Inicio cualesquier acciones que puedan ayudar y apoyar los esfuerzos de los demás.
- D _____ Espero que los demás sigan mis lineamientos y manifiesto un reconocimiento positivo a aquellos que respaldan mis esfuerzos.
- E _____ Haga solo lo suficiente para salir del paso, y lo hago en respuesta a las solicitudes de los demás.
- F _____ Busco mantener un ritmo estable y limito mis esfuerzos a lo cierto y lo aprobado
- G _____ Inicio acciones que son en mi propio interés, buscando un intercambio con los otros. Los ayudo a obtener algo que quieren siempre y cuando me ayuden a obtener algo que yo deseo

INDAGACIÓN

- A _____ Indago áreas de interés propio para mí de una manera inquisitiva pero no amenazadora.
- B _____ Espero que los demás me tengan informado y demuestro aprecio a quien si lo hace; con desaprobación a aquellos que no me mantienen al día.
- C _____ Busco y procuro comprobar la información; solicito y escucho ideas y actitudes distintas de las mías; continuamente pruebo la validez de mis propias ideas comparándolas con las de los demás.
- D _____ Me mantengo al tanto de la información para estar seguro de dominar la situación; verifico todo lo que oigo para estar seguro de que los demás no están cometiendo errores
- E _____ Busco información que sugiera que todo esta bien. Por el bien de la armonía, no tiendo a poner en duda lo que otros me dicen
- F _____ Solicito la información con el fin de determinar la posición de los otros sobre una cuestión; esto me permite saber si mis propias ideas son correctas
- G _____ Emprendo las acciones que más me convienen buscando un beneficio recíproco con otras personas. Los ayudo a conseguir algo que quieren, si me ayudan a obtener algo que quiero.

PROPUGNACIÓN

- A _____ Guardo silencio, pero respondo a las preguntas cuando me lo piden. Rara vez revelo mis convicciones porque así no tengo que defenderlas.
- B _____ Les digo a otros lo que quieren o esperan oír.
- C _____ Expreso mis convicciones de una manera tentativa y trato de llegar a un acuerdo con los demás.

- D _____ Creo que es importante expresar mis preocupaciones y convicciones para que los demás puedan saber lo que estoy pensando. Si considero que hay ideas más acertadas que las mías, modifico estas últimas.
- E _____ Defiendo mis convicciones porque sé que estoy en lo correcto. Si otros se oponen, intento demostrar que están equivocados.
- F _____ Adopto las ideas de los demás aun cuando tenga mis propias reservas. Creo que es mejor apoyar que estar en lo correcto.
- G _____ Aunque rara vez me retracto de mis propias convicciones, sí permito que los demás expresen sus ideas para que yo pueda entender de dónde provienen éstas y así ayudarlos a ver su error.

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

- A _____ Cuando surge un conflicto lo reconozco, pero subrayo la importancia de lo que propuse para allegar más aliados a mi punto de vista.
- B _____ Adopto una postura neutral o trato de mantenerme completamente fuera de los conflictos.
- C _____ Cuando surge el conflicto, lo evado para evitar confrontarlo cara a cara.
- D _____ Cuando surge un conflicto, trato de encontrar una posición razonable que los otros encuentren aceptable.
- E _____ Cuando surge un conflicto, indago sus razones con el fin de resolver las causas subyacentes a las tensiones.
- F _____ Cuando surge un conflicto, trato de sofocarlo o que mi posición sea la que prevalezca.
- G _____ Evito generar conflictos, pero cuando surgen, trato de calmar los ánimos para mantener unida a la gente.

TOMA DE DECISIONES

- A _____ Busco decisiones que mantengan buenas relaciones y fomento que otros tomen decisiones por mí cuando es posible.
- B _____ Aunque busco decir la última palabra en las decisiones, sigo escuchando lo que otros tienen que decir. De esta manera obtienen provecho de mis ideas y yo mantengo su lealtad.
- C _____ Dejo que otros tomen las decisiones o lo dejo al azar.
- D _____ "Vendo" mi punto de vista para que otros lo compren, y puedo persuadir o amenazar indirectamente para que mis deseos se lleven a cabo.
- E _____ Busco decisiones factibles que otros encuentren aceptables.
- F _____ Aprecio grandemente el llegar a decisiones acertadas; busco información proveniente de los demás y trabajo para llegar a un entendimiento y acuerdo.
- G _____ Valoro en mucho tomar mis propias decisiones y rara vez influye en mí lo que los demás me digan.

CRITICA

- A _____ Señalo la debilidad o los fracasos; en caso de un error, busco al culpable.
- B _____ Promuevo y elogio cuando sucede algo positivo, pero evito decir lo negativo.
- C _____ Cuando propicio reacciones, espero que lo aprecien porque es por su propio bien.
- D _____ No proporciono retroalimentación y rara vez crítico el trabajo de los otros o a mí mismo.
- E _____ Uso la crítica para motivar a otros para que apoyen lo que ayude a mi propio interés. Tiendo a descontar aquellos aspectos negativos de la evaluación de desempeño que disminuyen el nivel de entusiasmo.
- F _____ Proporciono retroalimentación informal e indirecta para que los demás sigan adelante a un ritmo aceptable; si tengo que mencionar algo negativo, me aseguro que también tenga algo positivo que decir.
- G _____ Fomento retroalimentaciones en ambas direcciones para fortalecer las operaciones. Aprecio en gran medida la crítica y esto queda de manifiesto en todo lo que hago.

Identifique la sentencia que describe mejor el comportamiento de su jefe inmediato y marque con un **1**.
Si existen dos, marque ambas.

1. Cuando surge un conflicto su jefe:

- Hace prevalezca su punto de vista sobre el de cualquier otra persona
- Lo evita, aborrece el conflicto por que toma el desacuerdo como algo personal y que afecta el ambiente de trabajo
- Deja que la gente exprese sus opiniones, pero impone su punto de vista y presiona para que se haga .
- Ocupa una posición de autoridad solo de nombre, y permanece fura de toda situación de conflicto. Busca la neutralidad
- Busca un acuerdo que todo el mundo pueda aceptar.
- Le da la vuelta al conflicto, pero si no consigue lo que quiere le hace la vida desagradable a los demás, hasta alcanzar lo que quiere, como puede ser hablar mal o dañar la reputación de la otra persona.
- Enfrenta el conflicto y busca encontrar la mejor respuesta.

2. La iniciativa de mi jefe consiste en:

- "Empujar duro a los demás" bajo la idea de que el conoce la mejor forma de hacer las cosas.
- Empezar acciones que agraden a otras personas buscando un mayor acercamiento.
- Evita poner en practica actividades que son poco claras y que ponen en riesgo su credibilidad ante los demás, todo debe ser revisado por él.
- Es apático no realiza ni desarrolla nuevas ideas, a menos que tenga que hacerlo.
- Introducir ideas que sabe tienen el respaldo de los demás, o que han sido probadas con anterioridad.
- Investigar los puntos de vista de los demás, buscando que otros lo apoyen antes de proponer cosas nuevas, para asegurar una mayoría.
- Ejercer la iniciativa de un modo entusiasta y espontáneo que estimule el involucramiento y el compromiso de otras personas.

3. Las decisiones de mi jefe son:

- Unilaterales e individualistas, no toma en cuenta otras opiniones, y se limita a decirnos que debemos hacer.
- Demoradas cuando son desagradables, y por lo general delega todos los aspectos del trabajo.
- Unilaterales, pero luego permite que otras las conozcan y que incluso las discutan, pero por lo general no están sujetas a cambio.
- Busca no tomar decisiones de ningún tipo, considera que las cosas se solucionarán por si solas.
- Basadas en lo más popular (lo más conocido o aceptado por todos), más que las pruebas objetivas.
- Basadas en lo que el quiere conseguir y utiliza de manera sutil la manipulación.
- Logradas mediante la contribución de ideas de las personas que son afectadas con las decisiones

4. La Retroalimentación que realiza mi jefe es:

- Es en un solo sentido (de él como jefe a los subordinados), y para encontrar errores, pocas veces contiene algo constructivo.
- Con la tendencia de ver el lado positivo y evitando los aspectos negativos. La retroalimentación negativa es evitada.
- No permite la retroalimentación, es solo para los subordinados, se basa en elogiar, reprender y elogiar.
- Nula, nunca piensa en hacer retroalimentación, considera que cada quien debe juzgar su propio desempeño.
- La retroalimentación es indirecta o mediante sugerencias para todos.
- Evitada cuando al decirlo puede ofender , prefiere quedarse callado y mantener la relación.
- Es continua, mediante un análisis de las actividades y busca también la retroalimentación para él.

5. Mi jefe expresa sus ideas y convicciones

- De una manera tajante, "las cosas son blancas o negras, pero nunca grises."
- De una manera poco sólida, particularmente sobre temas de naturaleza polémica. Carece de fuerza.
- De modo sólido e intenso, de tal forma que se percibe como una persona segura y de alta credibilidad.
- De forma evasiva, evita hacer comentarios, rara vez se identifica lo que esta pensando.
- De modo tentativo, y permite que las ideas de otros prevalezcan sobre sus propios juicios personales.
- Dependiendo de la situación, puede apoyar las ideas de otros aún en contra de las suyas , si eso es conveniente para sus intereses particulares.
- Como son, con claridad y sin titubeos. Expresa sus temores cuando surgen y cambia su idea si se le ofrece información que demuestre que es mejor otra idea.

Identifique la sentencia que describe mejor el comportamiento de su compañero de trabajo y marque con un **1**.

Si existen dos, marque ambas.

1. Cuando surge un conflicto mi compañero:

- Hace prevalezca su punto de vista sobre el de cualquier otra persona
- Lo evita, aborrece el conflicto por que toma el desacuerdo como algo personal y que afecta el ambiente de trabajo
- Deja que la gente exprese sus opiniones, pero impone su punto de vista y presiona para que se haga .
- Ocupa una posición de autoridad solo de nombre, y permanece fura de toda situación de conflicto. Busca la neutralidad
- Busca un acuerdo que todo el mundo pueda aceptar.
- Le da la vuelta al conflicto, pero si no consigue lo que quiere le hace la vida desagradable a los demás, hasta alcanzar lo que quiere, como puede ser hablar mal o dañar la reputación de la otra persona.
- Enfrenta el conflicto y busca encontrar la mejor respuesta.

2. La iniciativa de mi compañero consiste en:

- "Empujar duro a los demás" bajo la idea de que el conoce la mejor forma de hacer las cosas.
- Empezar acciones que agraden a otras personas buscando un mayor acercamiento.
- Evita poner en practica actividades que son poco claras y que ponen en riesgo su credibilidad ante los demás, todo debe ser revisado por él.
- Es apático no realiza ni desarrolla nuevas ideas, a menos que tenga que hacerlo.
- Introducir ideas que sabe tienen el respaldo de los demás, o que han sido probadas con anterioridad.
- Investigar los puntos de vista de los demás, buscando que otros lo apoyen antes de proponer cosas nuevas, para asegurar una mayoría.
- Ejercer la iniciativa de un modo entusiasta y espontáneo que estimule el involucramiento y el compromiso de otras personas.

3. Las decisiones de mi compañero son:

- Unilaterales e individualistas, no toma en cuenta otras opiniones, y se limita a decirnos que debemos hacer.
- Demoradas cuando son desagradables, y por lo general delega todos los aspectos del trabajo.
- Unilaterales, pero luego permite que otras las conozcan y que incluso las discutan, pero por lo general no están sujetas a cambio.
- Busca no tomar decisiones de ningún tipo, considera que las cosas se solucionarán por si solas.
- Basadas en lo más popular (lo más conocido o aceptado por todos), más que las pruebas objetivas.
- Basadas en lo que el quiere conseguir y utiliza de manera sutil la manipulación.
- Logradas mediante la contribución de ideas de las personas que son afectadas con las decisiones

4. La Retroalimentación que realiza mi compañero es:

- Es en un solo sentido (de él como jefe a los subordinados), y para encontrar errores, pocas veces contiene algo constructivo.
- Con la tendencia de ver el lado positivo y evitando los aspectos negativos. La retroalimentación negativa es evitada.
- No permite la retroalimentación, es solo para los subordinados, se basa en elogiar, reprender y elogiar.
- Nula, nunca piensa en hacer retroalimentación, considera que cada quien debe juzgar su propio desempeño.
- La retroalimentación es indirecta o mediante sugerencias para todos.
- Evitada cuando al decirlo puede ofender , prefiere quedarse callado y mantener la relación.
- Es continua, mediante un análisis de las actividades y busca también la retroalimentación para él.

5. Mi compañero expresa sus ideas y convicciones

- De una manera tajante, "las cosas son blancas o negras, pero nunca grises."
- De una manera poco sólida, particularmente sobre temas de naturaleza polémica. Carece de fuerza.
- De modo sólido e intenso, de tal forma que se percibe como una persona segura y de alta credibilidad.
- De forma evasiva, evita hacer comentarios, rara vez se identifica lo que esta pensando.
- De modo tentativo, y permite que las ideas de otros prevalezcan sobre sus propios juicios personales.
- Dependiendo de la situación, puede apoyar las ideas de otros aún en contra de las suyas , si eso es conveniente para sus intereses particulares.
- Como son, con claridad y sin titubeos. Expresa sus temores cuando surgen y cambia su idea si se le ofrece información que demuestre que es mejor otra idea.

Identifique la sentencia que describe mejor el comportamiento de su subordinado y marque con un **1**.

Si existen dos, marque ambas.

1. Cuando surge un conflicto mi subordinado:

- Hace prevalezca su punto de vista sobre el de cualquier otra persona
- Lo evita, aborrece el conflicto por que toma el desacuerdo como algo personal y que afecta el ambiente de trabajo
- Deja que la gente exprese sus opiniones, pero impone su punto de vista y presiona para que se haga .
- Ocupa una posición de autoridad solo de nombre, y permanece fura de toda situación de conflicto. Busca la neutralidad
- Busca un acuerdo que todo el mundo pueda aceptar.
- Le da la vuelta al conflicto, pero si no consigue lo que quiere le hace la vida desagradable a los demás, hasta alcanzar lo que quiere, como puede ser hablar mal o dañar la reputación de la otra persona.
- Enfrenta el conflicto y busca encontrar la mejor respuesta.

2. La iniciativa de mi subordinado consiste en:

- "Empujar duro a los demás" bajo la idea de que el conoce la mejor forma de hacer las cosas.
- Emprender acciones que agraden a otras personas buscando un mayor acercamiento.
- Evita poner en practica actividades que son poco claras y que ponen en riesgo su credibilidad ante los demás, todo debe ser revisado por él.
- Es apático no realiza ni desarrolla nuevas ideas, a menos que tenga que hacerlo.
- Introducir ideas que sabe tienen el respaldo de los demás, o que han sido probadas con anterioridad.
- Investigar los puntos de vista de los demás, buscando que otros lo apoyen antes de proponer cosas nuevas, para asegurar una mayoría.
- Ejercer la iniciativa de un modo entusiasta y espontáneo que estimule el involucramiento y el compromiso de otras personas.

3. Las decisiones de mi subordinado son:

- Unilaterales e individualistas, no toma cuenta otras opiniones, y se limita a decirnos que debemos hacer.
- Demoradas cuando son desagradables, y por lo general delega todos los aspectos del trabajo.
- Unilaterales, pero luego permite que otras las conozcan y que incluso las discutan, pero por lo general no están sujetas a cambio.
- Busca no tomar decisiones de ningún tipo, considera que las cosas se solucionarán por si solas.
- Basadas en lo más popular (lo más conocido o aceptado por todos), más que las pruebas objetivas.
- Basadas en lo que el quiere conseguir y utiliza de manera sutil la manipulación.
- Logradas mediante la contribución de ideas de las personas que son afectadas con las decisiones

4. La Retroalimentación que realiza mi subordinado es:

- Es en un solo sentido (de él como jefe a los subordinados), y para encontrar errores, pocas veces contiene algo constructivo.
- Con la tendencia de ver el lado positivo y evitando los aspectos negativos. La retroalimentación negativa es evitada.
- No permite la retroalimentación, es solo para los subordinados, se basa en elogiar, reprender y elogiar.
- Nula, nunca piensa en hacer retroalimentación, considera que cada quien debe juzgar su propio desempeño.
- La retroalimentación es indirecta o mediante sugerencias para todos.
- Evitada cuando al decirla puede ofender , prefiere quedarse callado y mantener la relación.
- Es continua, mediante un análisis de las actividades y busca también la retroalimentación para él.

5. Mi subordinado expresa sus ideas y convicciones

- De una manera tajante, "las cosas son blancas o negras, pero nunca grises."
- De una manera poco sólida, particularmente sobre temas de naturaleza polémica. Carece de fuerza.
- De modo sólido e intenso, de tal forma que se percibe como una persona segura y de alta credibilidad.
- De forma evasiva, evita hacer comentarios, rara vez se identifica lo que esta pensando.
- De modo tentativo, y permite que las ideas de otros prevalezcan sobre sus propios juicios personales.
- Dependiendo de la situación, pueden apoyar las ideas de otros aún en contra de las suyas , si eso es conveniente para sus intereses particulares.
- Como son, con claridad y sin titubeos. Expresa sus temores cuando surgen y cambia su idea si se le ofrece información que demuestre que es mejor otra idea.

CLIENTES

Identifique la sentencia que describe mejor el comportamiento de su Director de Carrera y marque con un **1**.

1. Cuando tenemos algun problema

- Hace prevalezca su punto de vista sobre el de cualquier otra persona
- Lo evita, no nos recibe para expresarlo
- Deja que nos expresemos, pero impone su punto de vista y presiona para que se haga .
- Ocupa una posición de autoridad solo de nombre. Busca la neutralidad, nunca se resueven los problemas.
- Busca un acuerdo que todo el mundo pueda aceptar.
- Le da la vuelta a nuestros problemas, pero si no hacemos lo que él dice, nos encasilla en el término de "grupo conflictivo" y nos crea mala fama
- Habla con nosotros de nuestros problemas y busca encontrar la mejor respuesta.

2. La Retroalimentación que realiza mi director cuando platica con nosotros es:
--

- Es en un solo sentido (de él como Director a nosotros como alumnos), y para encontrar errores, pocas veces contiene algo constructivo.
- Con la tendencia de ver el lado positivo y evitando los aspectos negativos. La retroalimentación negativa es evitada.
- No permite que nosotros le hagamos retroalimentación
- Nula, nunca piensa en hacer retroalimentación, considera que cada quien debe juzgar su propio desempeño.
- La retroalimentación es indirecta o mediante sugerencias para todos.
- Evitada cuando al decirla puede ofender , prefiere quedarse callado y mantener la relación con el grupo.
- Es continua, mediante un análisis de las actividades y busca también la retroalimentación para él.

3. Mi director expresa sus ideas y convicciones
--

- De una manera tajante, "las cosas son blancas o negras, pero nunca grises."
- De una manera poco sólida, particularmente sobre temas de naturaleza polémica. Carece de fuerza.
- De modo sólido e intenso, de tal forma que se percibe como una persona segura y de alta credibilidad.
- De forma evasiva, evita hacer comentarios, rara vez se identifica lo que esta pensando, evita tener contacto con nosotros.
- De modo tentativo, y permite que las ideas de otros prevalezcan sobre sus propios juicios personales.
- Dependiendo de la situación, puede apoyar las ideas de otros aún en contra de las suyas , si eso es conveniente para sus intereses particulares.
- Como son, con claridad y sin titubeos. Expresa sus temores cuando surgen y cambia su idea si se le ofrece información que demuestre que es mejor otra idea.

ANEXO 2

ANEXO 2. AUTOEVALUACIÓN

AUTOEVALUACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO

NIVEL: N3a3

ELEMENTOS	9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OP	9.9
INICIATIVA	B	7C	5D	6E	1F	3G	2A
INDAGACIÓN	D	7E	6B	1G	3F	4A	2C
PROPUGNACIÓN	E	4F	2G	1A	5C	6B	3D
RESOLUCIÓN DE CONFLICTO	F	4G	6A	3B	2D	5C	1E
TOMA DE DECISIONES	G	3A	6B	7C	1E	4D	2F
CRITICA	A	2B	4C	5D	1F	6E	3G
TOTAL DE PUNTOS POR ESTILO	27	29	23	13	28	13	35
ESTILO DOMINANTE							
ESTILO SUPLENTE							

AUTOEVALUACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO

NIVEL: N3a4

ELEMENTOS	9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OP	9.9
INICIATIVA	B	7C	4D	5E	1F	3G	2A
INDAGACIÓN	D	4E	1B	2G	3F	6A	7C
PROPUGNACIÓN	E	3F	4G	6A	1C	5B	2D
RESOLUCIÓN DE CONFLICTO	F	2G	4A	5B	3D	7C	1E
TOMA DE DECISIONES	G	2A	3B	5C	1E	6D	4F
CRITICA	A	1B	4C	3D	2F	6E	5G
TOTAL DE PUNTOS POR ESTILO	19	20	26	11	33	21	38
ESTILO DOMINANTE							
ESTILO SUPLENTE							

AUTOEVALUACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO

NIVEL: N3a5

ELEMENTOS	9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OP	9.9
INICIATIVA	B	6C	7D	5E	1F	2G	3A
INDAGACIÓN	D	4E	1B	2G	5F	6A	3C
PROPUGNACIÓN	E	4F	5G	3A	2C	7B	1D
RESOLUCIÓN DE CONFLICTO	F	2G	6A	5B	3D	4C	1E
TOMA DE DECISIONES	G	4A	6B	3C	1E	5D	2F
CRITICA	A	4B	3C	2D	5F	6E	5G
TOTAL DE PUNTOS POR ESTILO	24	28	20	17	30	15	38
ESTILO DOMINANTE							
ESTILO SUPLENTE							

AUTOEVALUACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO

NIVEL: N3a6

ELEMENTOS	9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OP	9.9
INICIATIVA	B	5C	7D	4E	1F	2G	3A
INDAGACIÓN	D	1E	2B	4G	6F	3A	5C
PROPUGNACIÓN	E	2F	5G	1A	3C	6B	4D
RESOLUCIÓN DE CONFLICTO	F	1G	7A	3B	4D	6C	2E
TOMA DE DECISIONES	G	1A	3B	5C	2E	6D	4F
CRITICA	A	1B	4C	3D	2F	7E	5G
TOTAL DE PUNTOS POR ESTILO	11	28	20	18	30	23	38
ESTILO DOMINANTE							
ESTILO SUPLENTE							

AUTOEVALUACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO

NIVEL: N3a7

ELEMENTOS	9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OP	9.9
INICIATIVA	B	6C	5D	4E	3F	2G	1A
INDAGACIÓN	D	6E	4B	2G	3F	5A	1C
PROPUGNACIÓN	E	2F	1G	5A	3C	6B	4D
RESOLUCIÓN DE CONFLICTO	F	3G	4A	5B	2D	7C	1E
TOMA DE DECISIONES	G	3A	2B	4C	1E	5D	7F
CRITICA	A	2B	4C	1D	3F	5E	7G
TOTAL DE PUNTOS POR ESTILO	22	20	21	15	30	21	39
ESTILO DOMINANTE							
ESTILO SUPLENTE							

ANEXO 3

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR CLIENTES
CONCENTRADO**

NIVEL: N1

IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
0	0	0	0	0	0	5
0	0	0	0	0	0	5
0	1	0	0	0	0	5
0	0	0	0	0	0	5
1	1	0	0	0	0	4
0	0	0	0	0	0	5
0	0	0	0	0	0	5
ESTILO DOMINANTE	1	2	0	0	0	34

CLIENTE 1
CLIENTE 2
CLIENTE 3
CLIENTE 4
CLIENTE 5
CLIENTE 6
CLIENTE 7

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR OTROS
CONCENTRADO**

NIVEL: N1

IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
4	0	0	0	0	0	1
2	0	2	0	0	0	1
1	0	1	0	0	0	3
2	0	0	0	0	0	3
0	1	0	0	0	0	4
0	0	0	0	0	0	5
1	1	1	0	1	1	1
0	1	0	0	2	0	2
0	0	0	0	0	0	5
1	0	0	0	0	0	4
ESTILO DOMINANTE	11	3	4	0	3	29

OTRO 1
OTRO 2
OTRO 3
OTRO 4
OTRO 5
OTRO 6
OTRO 7
OTRO 8
OTRO 9
OTRO 10

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR SUBORDINADOS
CONCENTRADO**

NIVEL: N1

IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
0	0	0	0	0	0	5
0	1	1	0	3	0	5
0	0	3	0	1	0	2
0	0.5	1	0	1	0.5	4.5
0	0	2	0	1	0	2
0	0	0	0	0	0	5
0	0	0	0	0	1	4
0	2	1	0	2	3	4
0	0	1	0	0	1	3
ESTILO DOMINANTE	0	3.5	9	0	8	34.5

SUBORDINADO 1
SUBORDINADO 2
SUBORDINADO 3
SUBORDINADO 4
SUBORDINADO 5
SUBORDINADO 6
SUBORDINADO 7
SUBORDINADO 8
SUBORDINADO 9

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR JEFE INMEDIATO
CONCENTRADO**

NIVEL: N2.1

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		0	1	1	0	1.5	0.5	2	JEFE INMEDIATO
		0	1	1	0	1.5	0.5	2	
		0	1	1	0	1.5	0.5	2	

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR PROVEEDORES
CONCENTRADO**

NIVEL: N2.1

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		0	1	0	0	1	0	3	PROVEEDOR 1
		0	0	0	0	2	1	4	PROVEEDOR 2
		0	3	0	0	3	0	0	PROVEEDOR 3
		0	4	0	0	6	1	7	
		0	4	0	0	6	1	7	

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR CLIENTES
CONCENTRADO**

NIVEL: N2.1

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		0	4	0	2	0	0	1	CLIENTE 1
		0	3	0	3	0	0	0	CLIENTE 2
		0	2	0	0	2	0	1	CLIENTE 3
		0	3	0	0	0	2	0	CLIENTE 4
		1	1	0	0	4	0	1	CLIENTE 5
		0	2	0	0	1	0	2	CLIENTE 6
		0	2	0	0	0	0	3	CLIENTE 7
		1	17	0	5	7	2	8	

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR OTROS
CONCENTRADO**

NIVEL: N2.1

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		0	0	0	0	2	1	3	OTROS 1
		0	2	0	0	1	1	1	OTROS 2
		0	3	0	0	0	2	0	OTROS 3
		0	0	0	0	0	0	5	OTROS 4
		0	5	0	0	3	4	9	

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR COMPAÑEROS
CONCENTRADO**

NIVEL: N2.1

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		0	1	0	0	1	0	3	COMPAÑERO 1
		0	0	0	0	2	1	4	COMPAÑERO 2
		0	1	0	0	1	1	2	COMPAÑERO 3
		0	2	0	0	1	1	1	COMPAÑERO 4
		0	0	0	0	0	0	5	COMPAÑERO 5
		0	3	0	0	3	0	0	COMPAÑERO 6
		0	7	0	0	8	3	15	

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR SUBORDINADOS
CONCENTRADO**

NIVEL: N2.1

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		0	0	0	0	0	0	5	SUBORDINADO 1
		2	0	0	2	0	1	0	SUBORDINADO 2
		0	1	1	0	0	0	5	SUBORDINADO 3
		2	1	1	2	0	1	10	

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR JEFE INMEDIATO
CONCENTRADO**

NIVEL: N2.2

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		0	1	3	0	1.5	0	0.5	JEFE INMEDIATO
		0	1	3	0	1.5	0	0.5	

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR PROVEEDORES
CONCENTRADO**

NIVEL: N2.2

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		0	0	1	0	2	2	0	PROVEEDOR 1
		0	2	1	2	1	1	1	PROVEEDOR 2
		0	0	0	4	0	1	0	PROVEEDOR 3
		0	0	0	0	1	1	3	PROVEEDOR 4
		0	2	2	6	4	5	4	
		0	2	2	6	4	5	4	

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR CLIENTES
CONCENTRADO**

NIVEL: N2.2

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		1	0	0	4	0	0	0	CLIENTE 1
		0	0	0	5	0	0	0	CLIENTE 2
		2	0	0	3	0	0	0	CLIENTE 3
		1	0	0	3	0	1	0	CLIENTE 4
		3	0	0	2	1	0	0	CLIENTE 5
		0	0	0	3	2	0	0	CLIENTE 6
		0	0	4	1	0	0	0	CLIENTE 7
		2	0	0	3	0	1	0	CLIENTE 8
		1	1	0	3	0	0	0	CLIENTE 9
		0	0	5	0	0	0	0	CLIENTE 10
		2	0	4	0	0	0	0	CLIENTE 11
		1	1	1	1	1	1	0	CLIENTE 12
	13	2	14	28	4	3	0		

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR OTROS DEL DEPARTAMENTO
CONCENTRADO**

NIVEL: N2.2

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		0	2	0	5	0	0	0	OTRO 1
		0	0	1	0	1	2	2	OTRO 2
		0	0	1	4	0	1	1	OTRO 3
		0	2	2	2	0	1	0	OTRO 4
		0	0	0	4	0	1	0	OTRO 5
		0	4	4	15	1	5	3	

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR COMPAÑEROS
CONCENTRADO**

NIVEL: N2.2

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		3	1	0	1	0	2	0	COMPAÑERO 1
		0	1	0	2	1	1	1	COMPAÑERO 2
		3	1	0	0	0	1	0	COMPAÑERO 3
		1.5	0	2.5	2.5	0	1	0	COMPAÑERO 4
		0	0	1	0	2	2	0	COMPAÑERO 5
		2	0	0	5	0	0	0	COMPAÑERO 6
	9.5	3	3.5	10.5	3	7	1		

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR SUBORDINADOS
CONCENTRADO**

NIVEL: N2.2

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		3	0	2	1	1	0	0	SUBORDINADO 1
		1	1	0	4	0	0	0	SUBORDINADO 2
		1	1	0	1	1	0	1	SUBORDINADO 3
		0	2	0	1	3	0	1	SUBORDINADO 4
		0	0	0	0	0	0	5	SUBORDINADO 5
		1	2	1	1	0	0	0	SUBORDINADO 6
		0	0	0	0	3	1	3	SUBORDINADO 7
		0	0	2	2	1	0	0	SUBORDINADO 8
		0	0	2	3	0	0	0	SUBORDINADO 9
		0	2	2	2	0	1	0	SUBORDINADO 10
	6	8	9	15	9	2	10		

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR JEFE INMEDIATO
CONCENTRADO**

NIVEL: N3a1

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE		2	0	3	1	0	1	0
		2	0	3	1	0	1	0

JEFE INMEDIATO

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR PROVEEDORES
CONCENTRADO**

NIVEL: N3a1

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE	PROVEEDOR 1	2	0	3	0	0	0	0
	PROVEEDOR 2	0	0	0	4	0	1	0
	PROVEEDOR 3	0	1	0	0	1	0	3
	PROVEEDOR 4	1	0	4	1	0	0	0
	PROVEEDOR 5	4	0	3	0	0	1	0
		7	1	10	5	1	2	3

PROVEEDOR 1

PROVEEDOR 2

PROVEEDOR 3

PROVEEDOR 4

PROVEEDOR 5

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR CLIENTES
CONCENTRADO**

NIVEL: N3a1

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE	CLIENTE 1	1	1	0	0	1	0	0
	CLIENTE 2	0	1	2	0	0	0	0
	CLIENTE 3	0	0	1	0	1	1	0
	CLIENTE 4	1	1	1	0	0	0	0
	CLIENTE 5	0	3	1	2	1	2	2
	CLIENTE 6	0	1	1	0	0	0	1
	CLIENTE 7	1	0	2	0	2	1	1
	CLIENTE 8	0	0	3	1	1	0	0
	CLIENTE 9	0	0	3	0	0	0	0
	CLIENTE 10	2	0	0	1	1	1	1
	5	7	14	4	7	5	5	

CLIENTE 1

CLIENTE 2

CLIENTE 3

CLIENTE 4

CLIENTE 5

CLIENTE 6

CLIENTE 7

CLIENTE 8

CLIENTE 9

CLIENTE 10

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR COMPAÑEROS
CONCENTRADO**

NIVEL: N3a1

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE	COMPAÑERO 1	1	0	2	0	1	3	0
	COMPAÑERO 2	0	1	2	0	1	1	0
	COMPAÑERO 3	0	0	1	0	3	0	1
	COMPAÑERO 4	0	0	3	0	0	2	0
	COMPAÑERO 5	0	0	2	0	1	0	2
	COMPAÑERO 6	0	1	1	0	0	1	2
	COMPAÑERO 7	5	1	0	0	0	0	0
	6	3	11	0	6	7	5	

COMPAÑERO 1

COMPAÑERO 2

COMPAÑERO 3

COMPAÑERO 4

COMPAÑERO 5

COMPAÑERO 6

COMPAÑERO 7

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR SUBORDINADOS
CONCENTRADO**

NIVEL: N3a1

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE	SUBORDINADO 1	1	0	4	0	1	0	1
	SUBORDINADO 2	1	0	3	0	0	1	0
	SUBORDINADO 3	4	0	4	0	1	0	0
	SUBORDINADO 4	2	3	2	0	1	0	0
	SUBORDINADO 5	1	0	1	0	1	0	2
	SUBORDINADO 6	0	0	0	1	2	1	1
	SUBORDINADO 7	4	0	4	0	0	0	0
	SUBORDINADO 8	1	1	1	0	0	0	3
	14	4	19	1	6	2	7	

SUBORDINADO 1

SUBORDINADO 2

SUBORDINADO 3

SUBORDINADO 4

SUBORDINADO 5

SUBORDINADO 6

SUBORDINADO 7

SUBORDINADO 8

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR ALTA DIRECCIÓN
CONCENTRADO**

NIVEL: N3a1

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE	ALTA DIRECCIÓN	1	0	2	1	0	1	0
		1	0	2	1	0	1	0

ALTA DIRECCIÓN

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR JEFE INMEDIATO
CONCENTRADO**

NIVEL: N3a2

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE		1	0	0	1	1	3	2
		1	0	0	1	1	3	2

JEFE INMEDIATO

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR PROVEEDORES
CONCENTRADO**

NIVEL: N3a2

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE	PROVEEDOR 1	1	0	1	0	0	3	0
	PROVEEDOR 2	0	0	0	3	0	2	0
	PROVEEDOR 3	0	1	0	1	1	3	0
	PROVEEDOR 4	1	0	0	3	0	2	0
	PROVEEDOR 5	1	0	0	4	0	0	0
		3	1	1	11	1	10	0

PROVEEDOR 1

PROVEEDOR 2

PROVEEDOR 3

PROVEEDOR 4

PROVEEDOR 5

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR LOS CLIENTES
CONCENTRADO**

NIVEL: N3a2

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE	CLIENTE 1	1	1	0	0	0	0	1
	CLIENTE 2	0	0	0	0	1	0	2
	CLIENTE 3	0	2	0	0	1	0	0
	CLIENTE 4	0	1	1	0	0	1	0
	CLIENTE 5	0	0	0	0	0	0	3
	CLIENTE 6	1	0	1	0	1	0	0
	CLIENTE 7	0	0	1	2	0	0	0
	CLIENTE 8	0	0	0	0	2	1	0
	CLIENTE 9	0	0	2	0	1	0	0
	CLIENTE 10	1	1	0	0	1	0	0
	3	5	5	2	7	2	6	

CLIENTE 1

CLIENTE 2

CLIENTE 3

CLIENTE 4

CLIENTE 5

CLIENTE 6

CLIENTE 7

CLIENTE 8

CLIENTE 9

CLIENTE 10

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR COMPAÑEROS
CONCENTRADO**

NIVEL: N3a2

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE	COMPAÑERO 1	2	3	0	4	0	1	0
	COMPAÑERO 2	1	1	2	1	0	0	0
	COMPAÑERO 3	0	0	0	0	1	4	0
	COMPAÑERO 4	0	1	0	0	3	1	0
	COMPAÑERO 5	0	0	2	1	1	1	0
	COMPAÑERO 6	2	1	0	1	0	1	0
	5	6	4	7	5	8	0	

COMPAÑERO 1

COMPAÑERO 2

COMPAÑERO 3

COMPAÑERO 4

COMPAÑERO 5

COMPAÑERO 6

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR SUBORDINADOS
CONCENTRADO**

NIVEL: N3a2

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE	SUBORDINADO 1	2	2	2	0	1	0	0
	SUBORDINADO 2	1	0	1	1	2	2	1
	SUBORDINADO 3	1	1	2	0	2	1	0
	SUBORDINADO 4	0	0	0	0	0	0	5
	SUBORDINADO 5	0	0	1	0	2	0	2
	SUBORDINADO 6	0	0	1	0	1	1	2
	SUBORDINADO 7	0	2	0	1	2	0	1
	4	5	7	2	10	4	11	

SUBORDINADO 1

SUBORDINADO 2

SUBORDINADO 3

SUBORDINADO 4

SUBORDINADO 5

SUBORDINADO 6

SUBORDINADO 7

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR ALTA DIRECCIÓN
CONCENTRADO**

NIVEL: N3a2

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE		1	0	0	1	0	3	0
		1	0	0	1	0	3	0

ALTA DIRECCIÓN

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR JEFE INMEDIATO
CONCENTRADO**

NIVEL: N3a3

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		1	1	0	0	1	0	2	JEFE INMEDIATO
		1	1	0	0	1	0	2	

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR PROVEEDORES
CONCENTRADO**

NIVEL: N3a3

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		0	0	0	0	0	0	5	PROVEEDOR 1
		0	0	0	0	2	1	2	PROVEEDOR 2
		0	1	0	0	1	1	2	PROVEEDOR 3
		0	0	0	0	0	0	5	PROVEEDOR 4
		0	0	0	0	0	0	5	PROVEEDOR 5
		0	1	0	0	3	2	19	

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR CLIENTES
CONCENTRADO**

NIVEL: N3a3

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		0	0	0	0	1	0	2	CLIENTE 1
		0	1	0	0	0	0	2	CLIENTE 2
		0	0	0	0	1	2	0	CLIENTE 3
		0	0	0	1	0	0	2	CLIENTE 4
		0	0	0	0	0	0	3	CLIENTE 5
		0	0	1	0	2	0	2	CLIENTE 6
		1	1	1	0	3	0	3	CLIENTE 7
		0	0	0	0	3	0	0	CLIENTE 8
		2	0	1	1	3	2	3	CLIENTE 9
		3	1	0	1	2	1	1	CLIENTE 10
	6	3	3	3	15	5	18		

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR COMPAÑEROS
CONCENTRADO**

NIVEL: N3a3

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		1	1	2	0	0	2	3	COMPAÑERO 1
		0	1	2	0	0	1	1	COMPAÑERO 2
		3	0	0	2	0	0	0	COMPAÑERO 3
		0	0	1	0	1	3	0	COMPAÑERO 4
		0	0	0	0	1	0	4	COMPAÑERO 5
		0	1	0	0	2	1	1	COMPAÑERO 6
	4	3	5	2	4	7	9		

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR SUBORDINADOS
CONCENTRADO**

NIVEL: N3a3

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		0	1	0	3	1	0	0	SUBORDINADO 1
		0	0	0	2	1	2	0	SUBORDINADO 2
		0	4	0	1	0	0	0	SUBORDINADO 3
		0	0	1	0	1	1	2	SUBORDINADO 4
		2	1	1	2	1	3	1	SUBORDINADO 5
		0	1	0	3	1	1	0	SUBORDINADO 6
		0	0	0	2	1	2	0	SUBORDINADO 7
		1	2	2	0	1	0	0	SUBORDINADO 8
		0	0	1	0	1	1	5	SUBORDINADO 9
		0	0	2	2	1	0	1	SUBORDINADO 10
		0	0	0	0	2	1	3	PROFESOR 11
		0	1	0	0	4	0	0	PROFESOR 12
		1	2	1	1	1	2	0	PROFESOR 13
		1	2	0	1	1	2	0	PROFESOR 14
		0	0	1	0	1	0	5	PROFESOR 15
	5	14	9	17	18	15	17		

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR ALTA DIRECCIÓN
CONCENTRADO**

NIVEL: N3a3

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		0	0	0	0	1	0	4	ALTA DIRECCIÓN
		0	0	0	0	1	0	4	

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR JEFE INMEDIATO
CONCENTRADO**

NIVEL: **N3a4**

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		2	0	0	0	2	0	2	JEFE INMEDIATO
		2	0	0	0	2	0	2	

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR PROVEEDORES
CONCENTRADO**

NIVEL: **N3a4**

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		1	0	1	0	1		2	PROVEEDOR 1
		0	0	0	0	3	0	2	PROVEEDOR 2
		0	1	0	1	2	0	1	PROVEEDOR 3
		1	2	0	0	3	0	0	PROVEEDOR 4
		0	0	4	0	1	0	0	PROVEEDOR 5
		2	3	5	1	10	0	5	

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR CLIENTES
CONCENTRADO**

NIVEL: **N3a4**

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		1	0	0	1	1	0	0	CLIENTES 1
		0	0	0	0	0	0	3	CLIENTES 2
		0	2	0	0	0	0	1	CLIENTES 3
		1	0	1	2	0	2	0	CLIENTES 4
		0	0	0	0	0	0	3	CLIENTES 5
		1	1	1	0	0	0	0	CLIENTES 6
		0	2	1	0	0	0	0	CLIENTES 7
		0	0	1	1	0	1	0	CLIENTES 8
		2	0	0	0	0	1	0	CLIENTES 9
		3	0	0	0	1	0	1	CLIENTES 10
		0	1	1	0	0	0	1	CLIENTES 11
	8	6	5	4	2	4	9		

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR COMPAÑEROS
CONCENTRADO**

NIVEL: **N3a4**

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		0	0	2	0	0	3	3	COMPAÑERO 1
		0	1	1	0	1	1	1	COMPAÑERO 2
		1	1	1	0	2	0	0	COMPAÑERO 3
		0	0	0	0	2	1	2	COMPAÑERO 4
		0	0	1	0	4	0	0	COMPAÑERO 5
		4	1	0	0	0	0	0	COMPAÑERO 6
	5	3	5	0	9	5	6		

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR SUBORDINADOS
CONCENTRADO**

NIVEL: **N3a4**

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		0	2	2	0	2	0	0	SUBORDINADO 1
		0	1	0	0	2	4	2	SUBORDINADO 2
		2	3	1	5	1	1	0	SUBORDINADO 3
		1	1	0	0	1	2	3	SUBORDINADO 4
		0	2	3	0	1	1	0	SUBORDINADO 5
		1	0	2	1	2	0	0	SUBORDINADO 6
		0	0	1	0	0	0	5	SUBORDINADO 7
		0	1	1	0	1	0	3	SUBORDINADO 8
	4	10	10	6	10	8	13		

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR ALTA DIRECCIÓN
CONCENTRADO**

NIVEL: **N3a4**

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		1	0	0	0	2	0	2	ALTA DIRECCIÓN
		1	0	0	0	2	0	2	

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR JEFE INMEDIATO
CONCENTRADO**

NIVEL: N3a5

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		1	0	1	0	1	0	2	JEFE INMEDIATO
		1	0	1	0	1	0	2	
		1	0	1	0	1	0	2	

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR PROVEEDORES
CONCENTRADO**

NIVEL: N3a5

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		1	0	0	0	0	0	4	PROVEEDOR 1
		1	2	0	0	0	0	2	PROVEEDOR 2
		1	1	0	0	1	1	1	PROVEEDOR 3
		1	0	1	0	0	3	0	PROVEEDOR 4
		0	0	0	0	1	0	4	PROVEEDOR 5
		4	3	1	0	2	4	11	

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR CLIENTES
CONCENTRADO**

NIVEL: N3a5

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		0	0	1	0	1	3	1	CLIENTE 1
		0	0	0	0	1	2	5	CLIENTE 2
		0	0	0	0	2	2	3	CLIENTE 3
		0	0	1	0	1	0	5	CLIENTE 4
		0	0	3	0	1	1	3	CLIENTE 5
		0	0	1	0	1	1	2	CLIENTE 6
		0	0	1	0	2	0	2	CLIENTE 7
	0	0	7	0	9	9	21		

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR COMPAÑEROS
CONCENTRADO**

NIVEL: N3a5

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		2	2	2	0	1	1	3	COMPAÑERO 1
		0	1	3	0	0	1	0	COMPAÑERO 2
		1	1	2	0	1	0	0	COMPAÑERO 3
		0	1	0	0	1	0	5	COMPAÑERO 4
		0	0	1	0	1	0	3	COMPAÑERO 5
		0	1	0	0	0	1	3	COMPAÑERO 6
	3	6	8	0	4	4	14		

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR SUBORDINADOS
CONCENTRADO**

NIVEL: N3a5

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		0	0	1	0	1	3	1	SUBORDINADO 1
		0	0	0	0	1	2	5	SUBORDINADO 2
		0	0	0	0	2	2	3	SUBORDINADO 3
		0	0	1	0	1	0	5	SUBORDINADO 4
		0	0	3	0	1	1	3	SUBORDINADO 5
		0	0	1	0	1	1	2	SUBORDINADO 6
		0	0	1	0	2	0	2	SUBORDINADO 7
	0	0	7	0	9	9	21		

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR ALTA DIRECCIÓN
CONCENTRADO**

NIVEL: N3a5

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		1	0	0	0	1	0	3	ALTA DIRECCIÓN
		1	0	0	0	1	0	3	

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR JEFE INMEDIATO
CONCENTRADO**

NIVEL: N3a6

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		1	1	0	0	0	1	2	JEFE INMEDIATO
		1	1	0	0	0	1	2	

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR PROVEEDORES
CONCENTRADO**

NIVEL: N3a6

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		0	0	2	0	3	0	0	PROVEEDOR 1
		0	0	0	0	3	0	2	PROVEEDOR 2
		0	0	0	0	2	0	3	PROVEEDOR 3
		0	3	0	0	3	0	0	PROVEEDOR 4
		0	0	0	0	0	1	5	PROVEEDOR 5
		0	3	2	0	11	1	10	

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR CLIENTES
CONCENTRADO**

NIVEL: N3a6

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		0	1	1	0	2	3	0	CLIENTE 1
		0	0	2	0	1	1	1	CLIENTE 2
		0	0	1	0	2	2	0	CLIENTE 3
		1	1	1	0	0	2	0	CLIENTE 4
		0	1	2	0	3	0	0	CLIENTE 5
		0	0	1	0	1	3	0	CLIENTE 6
		0	0	0	0	2	0	4	CLIENTE 7
		0	0	0	0	4	0	1	CLIENTE 8
		0	0	1	0	2	0	3	CLIENTE 9
		0	1	2	0	2	2	1	CLIENTE 10
	1	4	11	0	19	13	10		

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR COMPAÑEROS
CONCENTRADO**

NIVEL: N3a6

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		0	0	1	0	3	1	0	COMPAÑERO 1
		0	1	0	0	1	1	2	COMPAÑERO 2
		0	1	2	0	2	0	0	COMPAÑERO 3
		0	2	0	0	0	3	0	COMPAÑERO 4
		0	1	0	0	3	0	2	COMPAÑERO 5
		0	1	0	0	2	1	1	COMPAÑERO 6
	0	6	3	0	11	6	5		

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR SUBORDINADOS
CONCENTRADO**

NIVEL: N3a6

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		0	0	2	0	2	0	2	SUBORDINADO 1
		0	0	2	0	1	1	1	SUBORDINADO 2
		1	1	1	0	0	2	0	SUBORDINADO 3
		1	1	1	0	0	2	0	SUBORDINADO 4
		0	1	3	0	1	0	0	SUBORDINADO 5
		0	0	1	0	1	3	0	SUBORDINADO 6
		0	0	0	0	2	0	4	SUBORDINADO 7
		0	0	0	0	1	0	5	SUBORDINADO 8
		0	0	1	0	2	0	3	SUBORDINADO 9
		0	1	2	0	2	2	1	SUBORDINADO 10
		0	0	0	0	1	1	5	SUBORDINADO 11
		0	1	1	0	2	3	0	SUBORDINADO 12
	2	5	14	0	15	14	21		

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR ALTA DIRECCIÓN
CONCENTRADO**

NIVEL: N3a6

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		0	1		0	1	0	3	ALTA DIRECCIÓN
		0	1	0	0	1	0	3	

IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR JEFE INMEDIATO
CONCENTRADO

NIVEL: N3a7

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE		2	1	1	1	1	0	1
		2	1	1	1	1	0	1

IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR PROVEEDORES
CONCENTRADO

NIVEL: N3a7

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE	PROVEEDOR 1	2	0	0	0	3	0	0
	PROVEEDOR 2	0	0	0	4	0	1	0
	PROVEEDOR 3	0	1	0	2	1	1	0
	PROVEEDOR 4	0	2	0	0	3	0	0
	PROVEEDOR 5	0	1	0	3	1	0	0
		2	4	0	9	8	2	0

IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR CLIENTES
CONCENTRADO

NIVEL: N3a7

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE	CLIENTE 1	0	0	0	0	3	2	0
	CLIENTE 2	0	0	0	0	3	2	0
	CLIENTE 3	0	1	2	2	1	1	0
	CLIENTE 4	0	1	1	0	2	1	0
	CLIENTE 5	0	1	1	0	2	1	1
	CLIENTE 6	0	3	0	1	0	1	0
	CLIENTE 7	0	2	0	1	2	0	0
	CLIENTE 8	0	2	1	1	0	1	0
	CLIENTE 9	0	2	2	0	1	0	1
	CLIENTE 10	3	2	0	0	0	0	0
	CLIENTE 11	0	0	0	0	1	1	3
	CLIENTE 12	0	1	1	4	1	2	0
	CLIENTE 13	0	1	1	0	3	0	0
	3	16	9	9	19	12	5	

IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR COMPAÑEROS
CONCENTRADO

NIVEL: N3a7

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE	COMPAÑERO 1	0	1	2	1	1	3	0
	COMPAÑERO 2	0	0	3	1	0	0	1
	COMPAÑERO 3	1	1	0	1	1	1	0
	COMPAÑERO 4	0	2	1	0	1	2	0
	COMPAÑERO 5	0	0	1	0	0	2	2
	COMPAÑERO 6	0	2	0	0	1	0	2
	1	6	7	3	4	8	5	

IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR SUBORDINADOS
CONCENTRADO

NIVEL: N3a7

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE	SUBORDINADO 1	0	0	0	0	3	2	0
	SUBORDINADO 2	0	0	0	0	3	2	0
	SUBORDINADO 3	0	1	2	2	1	1	0
	SUBORDINADO 4	0	1	1	0	2	1	0
	SUBORDINADO 5	0	1	1	0	2	1	1
	SUBORDINADO 6	0	3	0	1	0	1	0
	SUBORDINADO 7	0	2	0	1	2	0	0
	SUBORDINADO 8	0	2	1	1	0	1	0
	SUBORDINADO 9	0	2	2	0	1	0	1
	SUBORDINADO 10	3	2	0	0	0	0	0
	SUBORDINADO 11	0	0	0	0	1	1	3
	SUBORDINADO 12	0	1	1	4	1	2	0
	SUBORDINADO 13	0	1	1	0	3	0	0
	3	16	9	9	19	12	5	

IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR ALTA DIRECCIÓN
CONCENTRADO

NIVEL: N3a7

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE	ALTA DIRECCIÓN	3	0	2	0	0	0	1
		3	0	2	0	0	0	1

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR JEFE INMEDIATO
CONCENTRADO**

NIVEL: N3a8

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE		3	0	2	0	0	0	1
		3	0	2	0	0	0	1
		3	0	2	0	0	0	1

JEFE INMEDIATO

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR PROVEEDORES
CONCENTRADO**

NIVEL: N3a8

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE	PROVEEDOR 1	3	0	2	0	0	0	0
	PROVEEDOR 2	4	0	1	0	0	0	0
	PROVEEDOR 3	2	0	3	0	0	0	0
	PROVEEDOR 4	3	0	2	0	0	0	0
	PROVEEDOR 5	3	0	2	0	1	0	0
		15	0	10	0	1	0	0
		15	0	10	0	1	0	0

PROVEEDOR 1

PROVEEDOR 2

PROVEEDOR 3

PROVEEDOR 4

PROVEEDOR 5

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR CLIENTES
CONCENTRADO**

NIVEL: N3a8

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE	CLIENTE 1	0	0	2	0	1	0	0
	CLIENTE 2	0	1	0	0	0	0	2
	CLIENTE 3	0	0	2	0	1	0	0
	CLIENTE 4	2	1	0	0	0	0	0
	CLIENTE 5	1	1	1	0	0	0	0
	CLIENTE 6	3	0	0	0	0	0	0
	CLIENTE 7	1	0	0	1	1	0	0
	CLIENTE 8	0	1	0	0	1	1	0
	CLIENTE 9	0	0	0	0	1	1	1
	CLIENTE 10	1	2	0	0	0	0	0
	8	6	5	1	5	2	3	

CLIENTE 1

CLIENTE 2

CLIENTE 3

CLIENTE 4

CLIENTE 5

CLIENTE 6

CLIENTE 7

CLIENTE 8

CLIENTE 9

CLIENTE 10

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR COMPAÑEROS
CONCENTRADO**

NIVEL: N3a8

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE	COMPAÑERO 1	1	1	3	0	0	0	0
	COMPAÑERO 2	1	1	3	0	0	0	0
	COMPAÑERO 3	1	3	1	0	0	0	0
	COMPAÑERO 4	1	0	2	1	0	1	1
	COMPAÑERO 5	4	1	0	0	0	0	0
	COMPAÑERO 6	1	0	3	0	1	0	0
	9	6	12	1	1	1	1	

COMPAÑERO 1

COMPAÑERO 2

COMPAÑERO 3

COMPAÑERO 4

COMPAÑERO 5

COMPAÑERO 6

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR SUBORDINADOS
CONCENTRADO**

NIVEL: N3a8

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE	SUBORDINADO 1	2	0	1	1	1	0	0
	SUBORDINADO 2	3	0	0	0	0	2	0
	SUBORDINADO 3	5	2	0	0	0	0	0
	SUBORDINADO 4	2	2	0	0	1	0	0
	SUBORDINADO 5	0	1	0	0	0	1	3
	12	5	1	1	2	3	3	

SUBORDINADO 1

SUBORDINADO 2

SUBORDINADO 3

SUBORDINADO 4

SUBORDINADO 5

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR ALTA DIRECCIÓN
CONCENTRADO**

NIVEL: N3a8

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE	ALTA DIRECCIÓN	4	0	1	0	0	0	1
		4	0	1	0	0	0	1

ALTA DIRECCIÓN

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR JEFE INMEDIATO
CONCENTRADO**

NIVEL: N3b1.

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		1	1	3	0	0	0	0.5	JEFE INMEDIATO
		1	1	3	0	0	0	0.5	

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR PROVEEDORES
CONCENTRADO**

NIVEL: N3b1

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		5	0	0	0	0	0	0	PROVEEDOR 1
		0	0.5	0.5	0	0.5	1	5	PROVEEDOR 2
		0	1	0	0	2	0	2	PROVEEDOR 3
		0	0	0	0	2	1	2	PROVEEDOR 4
		1	1	1	0	1	0	3	PROVEEDOR 5
		0	0	1	0	4	0	0	PROVEEDOR 6
		6	2.5	2.5	0	9.5	2	12	

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR CLIENTES
CONCENTRADO**

NIVEL: N3b1.

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		0	0	0	0	2	0	3	CLIENTE 1
		0	0	0	0	3	0	2	CLIENTE 2
		0	0	0	0	4	0	2	CLIENTE 3
		0	0	1	0	4	0	0	CLIENTE 4
		0	0	2	0	3	0	0	CLIENTE 5
		0	0	0	0	3	0	3	CLIENTE 6
		0	0	0	0	0	0	4	CLIENTE 7
		0	0	3	0	19	0	14	

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR COMPAÑEROS
CONCENTRADO**

NIVEL: N3b1

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		5	0	0	0	0	0	0	COMPAÑERO 1
		0	0.5	0.5	0	0.5	1	5	COMPAÑERO 2
		0	1	0	0	2	0	2	COMPAÑERO 3
		0	0	0	0	2	1	2	COMPAÑERO 4
		1	1	1	0	1	0	3	COMPAÑERO 5
		0	0	1	0	4	0	0	COMPAÑERO 6
		6	2.5	2.5	0	9.5	2	12	

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR SUBORDINADOS
CONCENTRADO**

NIVEL: N3b1

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		0	0	0	0	2	0	3	SUBORDINADO 1
		0	0	0	0	3	0	3	SUBORDINADO 2
		0	0	0	0	0	0	5	SUBORDINADO 3
		2	0	2	0	0	0	1	SUBORDINADO 4
		0	0	0	0	2	0	3	SUBORDINADO 5
		2	0	2	0	7	0	15	

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR JEFE INMEDIATO
CONCENTRADO**

NIVEL: N3b2

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		4	0	0	0	0	1	0	JEFE INMEDIATO
		4	0	0	0	0	1	0	

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR PROVEEDORES
CONCENTRADO**

NIVEL: N3b2

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		5	0	0	0	0	0	1	PROVEEDOR 1
		1	0	1.5	1	0	2	0	PROVEEDOR 2
		5	0	0	0	0	0	0	PROVEEDOR 3
		2	0	2	1	0	0	0	PROVEEDOR 4
		2	1	0	1	0	4	0	PROVEEDOR 5
		5	0	0	0	0	0	0	PROVEEDOR 6
		20	1	3.5	3	0	6	1	

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR CLIENTES
CONCENTRADO**

NIVEL: N3b2

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		4	0	1	0	0	0	0	CLIENTE 1
		3	0	2	0	0	1	0	CLIENTE 2
		2	0	2	0	0	2	0	CLIENTE 3
		4	0	1	0	0	1	0	CLIENTE 4
		4	0	2	0	0	0	0	CLIENTE 5
		4	0	1	0	0	0	0	CLIENTE 6
		3	0	2	0	0	0	0	CLIENTE 7
	24	0	11	0	0	4	0		

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR COMPAÑEROS
CONCENTRADO**

NIVEL: N3b2

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		5	0	0	0	0	0	1	COMPAÑERO 1
		1	0	1.5	1	0	2	0	COMPAÑERO 2
		5	0	0	0	0	0	0	COMPAÑERO 3
		2	0	2	1	0	0	0	COMPAÑERO 4
		2	1	0	1	0	4	0	COMPAÑERO 5
		5	0	0	0	0	0	0	COMPAÑERO 6
	20	1	3.5	3	0	6	1		

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR SUBORDINADOS
CONCENTRADO**

NIVEL: N3b2

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		5	2	0	0	0	0	0	SUBORDINADO 1
		2	1	3	0	0	1	0	SUBORDINADO 2
		4	0	2	0	0	0	0	SUBORDINADO 3
		3	0	1	0	0	2	0	SUBORDINADO 4
		3	0	3	0	0	0	0	SUBORDINADO 5
	17	3	9	0	0	3	0		

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR JEFE INMEDIATO
CONCENTRADO**

NIVEL: N4.1

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		0	1.5	1.5	0.5	3	0	1	JEFE INMEDIATO
		0	1.5	1.5	0.5	3	0	1	
		0	1.5	1.5	0.5	3	0	1	

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR PROVEEDORES
CONCENTRADO**

NIVEL: N4.1

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		2	1	0	0	2	0	0	PROVEEDOR 1
		0	0	2	0	3	0	0	PROVEEDOR 2
		2	0	2	0	0	1	0	PROVEEDOR 3
		0	0	3	0	3	0	0	PROVEEDOR 4
		3	0	3	0	0	0	0	PROVEEDOR 5
		3	0	0	0	3	0	0	PROVEEDOR 6
		10	1	10	0	11	1	0	

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR CLIENTES
CONCENTRADO**

NIVEL: N4.1

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		2	0	0	0	3	0	0	CLIENTE 1
		1	0	4	0	2	0	0	CLIENTE 2
		4	0	1	0	0	0	0	CLIENTE 3
		0	0	1	0	4	0	0	CLIENTE 4
		1	0	1	0	3	0	0	CLIENTE 5
		3	0	0	0	3	0	0	CLIENTE 6
		1	0	4	0	0	0	0	CLIENTE 7
	12	0	11	0	15	0	0		

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR OTROS DEL DEPARTAMENTO
CONCENTRADO**

NIVEL: N4.1

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		0	0	1	0	4	0	0	OTRO 1
		0	0	1	0	5	0	1	OTRO 2
		0	0	0	0	5	0	0	OTRO 3
		0	0	1	0	4	0	0	OTRO 4
		0	0	3	0	18	0	1	

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR COMPAÑEROS
CONCENTRADO**

NIVEL: N4.1

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		0	0	1	2	2	0	1	COMPAÑERO 1
		0	0	0	0	0	0	5	COMPAÑERO 2
		0	0	0	1	3	0	1	COMPAÑERO 3
		2	0	0	0	4	0	0	COMPAÑERO 4
		0	0	1	0	4	0	0	COMPAÑERO 5
	2	0	2	3	13	0	7		

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR SUBORDINADOS
CONCENTRADO**

NIVEL: N4.1

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		0	1	0	1	3	0	0	SUBORDINADO 1
		0	2	0	0	2	1	0	SUBORDINADO 2
		0	0	0	0	3	1	1	SUBORDINADO 3
		0	0	0	2	3	0	0	SUBORDINADO 4
		0	3	0	3	11	2	1	

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR ALTA DIRECCIÓN
CONCENTRADO**

NIVEL: N4.1

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		0	2	0	0	3	0	0	ALTA DIRECCIÓN
		0	2	0	0	3	0	0	

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR JEFE INMEDIATO
CONCENTRADO**

NIVEL: N4.2

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE		0	0.5	0	2	1.5	1.5	1
		0	0.5	0	2	1.5	1.5	1

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR PROVEEDORES
CONCENTRADO**

NIVEL: N4.2

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE	PROVEEDOR 1	1	1	0	0	3	0	0
	PROVEEDOR 2	0	2	0	0	3	0	0
	PROVEEDOR 3	0	2	0	0	2	1	0
	PROVEEDOR 4	0	3	0	0	3	0	0
	PROVEEDOR 5	0	0	0	0	5	0	0
	PROVEEDOR 6	0	3	0	0	2	0	0
			1	11	0	0	18	1

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR CLIENTES
CONCENTRADO**

NIVEL: N4.2

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE	CLIENTE 1	2	0	0	3	0	0	0
	CLIENTE 2	0	0	0	3	2	0	0
	CLIENTE 3	0	0	1	1	4	0	0
	CLIENTE 4	0	0	1	0	4	0	0
	CLIENTE 5	0	0	0	1	3	0	0
	CLIENTE 6	0	0	0	2	4	0	0
	CLIENTE 7	1	0	0	2	2	0	0
		3	0	2	12	19	0	0

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR OTROS DEL DEPARTAMENTO
CONCENTRADO**

NIVEL: N4.2

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE	OTRO 1	0	1	0	0	5	0	0
	OTRO 2	0	2	0	0	4	0	0
	OTRO 3	0	0	0	0	5	0	0
	OTRO 4	0	1	0	0	4	0	0
			0	4	0	0	18	0

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR COMPAÑEROS
CONCENTRADO**

NIVEL: N4.2

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE	COMPAÑERO 1	0	2	0	0	3	0	1
	COMPAÑERO 2	1	0	0	0	4	0	1
	COMPAÑERO 3	0	0	0	0	0	0	5
	COMPAÑERO 4	2	0	0	4	0	0	0
	COMPAÑERO 5	0	0	1	0	4	0	0
		3	2	1	4	11	0	7

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR SUBORDINADOS
CONCENTRADO**

NIVEL: N4.2

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE	SUBORDINADO 1	0	2	1	0	1	1	0
	SUBORDINADO 2	0	3	1	0	1	0	0
	SUBORDINADO 3	0	4	0	0	1	0	0
	SUBORDINADO 4	0	3	0	0	3	0	0
			0	12	2	0	6	1

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR ALTA DIRECCIÓN
CONCENTRADO**

NIVEL: N4.2

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE	ALTA DIRECCIÓN	0	3	0	0	2	0	0
		0	3	0	0	2	0	0

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR JEFE INMEDIATO
CONCENTRADO**

NIVEL: N4.3

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		1	0	3	0	0	0	1	JEFE INMEDIATO
		1	0	3	0	0	0	1	

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR PROVEEDORES
CONCENTRADO**

NIVEL: N4.3

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		2	0	1	0	2	0	0	PROVEEDOR 1
		3	0	2	0	0	1	0	PROVEEDOR 2
		2	0	2	0	0	1	0	PROVEEDOR 3
		2	0	3	0	0	0	0	PROVEEDOR 4
		3	0	3	0	0	0	0	PROVEEDOR 5
		3	0	4	0	0	0	0	PROVEEDOR 6
		15	0	15	0	2	2	0	

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR CLIENTES
CONCENTRADO**

NIVEL: N4.3

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		3	0	3	0	0	0	1	CLIENTE 1
		2	0	4	0	0	0	0	CLIENTE 2
		4	0	1	0	0	0	0	CLIENTE 3
		4	0	1	0	0	0	0	CLIENTE 4
		1	0	1	3	0	0	0	CLIENTE 5
		3	0	3	0	0	0	0	CLIENTE 6
		1	0	4	0	0	0	0	CLIENTE 7
		18	0	17	3	0	0	1	

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR OTROS DEL DEPARTAMENTO
CONCENTRADO**

NIVEL: N4.3

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		4	0	1	0	0	0	0	OTRO 1
		5	0	1	0	1	0	1	OTRO 2
		5	0	0	0	0	0	0	OTRO 3
		4	0	3	0	0	0	4	OTRO 4
		18	0	5	0	1	0	5	

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR COMPAÑEROS
CONCENTRADO**

NIVEL: N4.3

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		2	0	1	2	0	0	1	COMPAÑERO 1
		3	0	2	1	0	0	0	COMPAÑERO 2
		0	0	1	0	0	0	4	COMPAÑERO 3
		2	0	3	0	0	0	0	COMPAÑERO 4
		4	0	1	0	0	0	0	COMPAÑERO 5
	11	0	8	3	0	0	5		

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR SUBORDINADOS
CONCENTRADO**

NIVEL: N4.3

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		0	2	2	2	0	1	0	SUBORDINADO 1
		0	0	0	4	0	1	0	SUBORDINADO 2
		0	0	0	0	1	1	3	SUBORDINADO 3
		0	0	2	4	0	0	0	SUBORDINADO 4
		0	2	4	10	1	3	3	

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR ALTA DIRECCIÓN
CONCENTRADO**

NIVEL: N4.3

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		3	0	2	0	0	0	0	ALTA DIRECCIÓN
		3	0	2	0	0	0	0	

IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR JEFE INMEDIATO
CONCENTRADONIVEL: N4.4

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		1	0	3	0	0	0	1	JEFE INMEDIATO
		1	0	3	0	0	0	1	

IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR PROVEEDORES
CONCENTRADONIVEL: N4.4

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		1	0	0	0	2	0	3	PROVEEDOR 1
		1	0.5	2	0	1	1	1	PROVEEDOR 2
		0	0	2	0	1	1	1	PROVEEDOR 3
		2	0	1	0	0	0	2	PROVEEDOR 4
		0	0	3	0	0	1	1	PROVEEDOR 5
		2	0	1	0	0	0	4	PROVEEDOR 6
		6	0.5	9	0	4	3	12	

IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR CLIENTES
CONCENTRADONIVEL: N4.4

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		3	0	3	0	0	0	1	CLIENTE 1
		2	0	4	0	0	0	0	CLIENTE 2
		0	0	1	0	0	0	4	CLIENTE 3
		0	0	1	0	0	0	4	CLIENTE 4
		0	0	2	0	0	0	3	CLIENTE 5
		0	0	3	0	0	0	3	CLIENTE 6
		0	0	4	0	0	0	2	CLIENTE 7
		5	0	18	0	0	0	17	

IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR OTROS DEL DEPARTAMENTO
CONCENTRADONIVEL: N4.4

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		1	0	1	0	0	0	4	OTRO 1
		1	0	1	0	1	0	5	OTRO 2
		0	0	0	0	0	0	5	OTRO 3
		0	0	3	0	0	0	4	OTRO 4
		2	0	5	0	1	0	18	

IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR COMPAÑEROS
CONCENTRADONIVEL: N4.4

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		4	0	1	0	0	0	1	COMPAÑERO 1
		3	0	2	0	0	0	0	COMPAÑERO 2
		0	0	1	0	0	0	4	COMPAÑERO 3
		2	0	3	0	0	0	0	COMPAÑERO 4
		0	0	1	0	0	0	4	COMPAÑERO 5
		9	0	8	0	0	0	9	

IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR SUBORDINADOS
CONCENTRADONIVEL: N4.4

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		1	0	1	0	1	0	5	SUBORDINADO 1
		1	0	2	0	1	0	4	SUBORDINADO 2
		2	0	2	0	0	0	5	SUBORDINADO 3
		0	0	2	0	0	0	5	SUBORDINADO 4
		4	0	7	0	2	0	19	

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR JEFE INMEDIATO
CONCENTRADO**

NIVEL: N4.5

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE		0	2	0	1	2	0	0
		0	2	0	1	2	0	0

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR PROVEEDORES
CONCENTRADO**

NIVEL: N4.5

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE	PROVEEDOR 1	1	3	0	1	1	0	0
	PROVEEDOR 2	0	3	0	0	2	0	0
	PROVEEDOR 3	0	2	0	1	2	0	0
	PROVEEDOR 4	0	4	0	1	1	0	0
	PROVEEDOR 5	0	1	0	1	4	0	0
	PROVEEDOR 6	0	3	0	0	2	0	0
		ESTILO DOMINANTE	1	16	0	4	12	0

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR CLIENTES
CONCENTRADO**

NIVEL: N4.5

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE	CLIENTE 1		2	0	3	0	0	0
	CLIENTE 2	0	3	0	0	2	0	0
	CLIENTE 3	0	2	0	4	0	0	0
	CLIENTE 4	0	1	0	0	4	0	0
	CLIENTE 5	0	2	0	3	0	0	0
	CLIENTE 6	0	2	0	1	2	0	0
	CLIENTE 7	1	2	0	0	2	0	0
	ESTILO DOMINANTE	1	14	0	11	10	0	0

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR OTROS DEL DEPARTAMENTO
CONCENTRADO**

NIVEL: N4.5

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE	OTRO 1	0	0	0	5	0	0	0
	OTRO 2	0	2	0	4	0	0	0
	OTRO 3	0	5	0	0	0	0	0
	OTRO 4	0	3	0	0	2	0	0
	ESTILO DOMINANTE	0	10	0	9	2	0	0

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR COMPAÑEROS
CONCENTRADO**

NIVEL: N4.5

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE	COMPAÑERO 1	0	0	0	0	0	0	5
	COMPAÑERO 2	0	2	3	0	0	0	0
	COMPAÑERO 3	0	0	0	0	5	0	5
	COMPAÑERO 4	0	4	0	0	2	0	0
	COMPAÑERO 5	0	4	1	0	1	0	0
	ESTILO DOMINANTE	0	10	4	0	8	0	10

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR SUBORDINADOS
CONCENTRADO**

NIVEL: N4.5

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE	SUBORDINADO 1	0	3	0	2	1	0	0
	SUBORDINADO 2	0	1	0	1	4	0	0
	SUBORDINADO 3	0	1	0	3	2	0	0
	SUBORDINADO 4	0	3	0	0	2	0	0
	ESTILO DOMINANTE	0	8	0	6	9	0	0

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR ALTA DIRECCIÓN
CONCENTRADO**

NIVEL: N4.5

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE	ALTA DIRECCIÓN	0	4	0	0	2	0	0
		0	4	0	0	2	0	0

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR JEFE INMEDIATO
CONCENTRADO**

NIVEL: N4.6

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE		0	0	0	1	4	0	0
	JEFE INMEDIATO	0	0	0	1	4	0	0
		0	0	0	1	4	0	0

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR PROVEEDORES
CONCENTRADO**

NIVEL: N4.6

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE	PROVEEDOR 1	1	1	0	0	3	0	1
	PROVEEDOR 2	0	2	0	0	3	0	0
	PROVEEDOR 3	0	2	0	0	2	0	1
	PROVEEDOR 4	0	2	0	0	3	0	0
	PROVEEDOR 5	0	1	0	0	4	0	0
	PROVEEDOR 6	0	0	0	0	2	0	3
	PROVEEDOR 8	0	0	0	0	2	0	0
	ESTILO DOMINANTE		1	8	0	0	17	0

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR CLIENTES
CONCENTRADO**

NIVEL: N4.6

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE	CLIENTE 1	0	0	0	0	5	0	0
	CLIENTE 2	0	2	0	0	3	0	0
	CLIENTE 3	0	2	0	0	4	0	0
	CLIENTE 4	0	1	0	0	4	0	0
	CLIENTE 5	0	2	0	0	3	0	0
	CLIENTE 6	0	2	0	0	1	0	2
	CLIENTE 7	0	2	0	0	3	0	0
	ESTILO DOMINANTE		0	11	0	0	23	0

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR OTROS DEL DEPARTAMENTO
CONCENTRADO**

NIVEL: N4.6

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE	OTRO 1	0	1	0	0	3	0	0
	OTRO 2	0	2	0	0	3	0	1
	OTRO 3	0	3	0	0	3	0	0
	OTRO 4	0	0	0	0	1	0	4
	OTRO 5	0	1	0	0	2	0	3
	ESTILO DOMINANTE		0	7	0	0	12	0

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR COMPAÑEROS
CONCENTRADO**

NIVEL: N4.6

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE	COMPAÑERO 1	0	0	0	0	1	0	4
	COMPAÑERO 2	0	2	0	0	3	0	0
	COMPAÑERO 3	0	0	0	0	2	0	3
	COMPAÑERO 4	0	2	0	0	2	0	1
	COMPAÑERO 5	0	1	1	0	3	0	0
	ESTILO DOMINANTE		0	5	1	0	11	0

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR SUBORDINADOS
CONCENTRADO**

NIVEL: N4.6

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE	SUBORDINADO 1	0	1	0	0	3	0	0
	SUBORDINADO 2	0	2	0	0	3	0	1
	SUBORDINADO 3	0	3	0	0	3	0	0
	SUBORDINADO 4	0	0	0	0	1	0	4
	SUBORDINADO 5	0	1	0	0	2	0	3
	ESTILO DOMINANTE		0	7	0	0	12	0

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR ALTA DIRECCIÓN
CONCENTRADO**

NIVEL: N4.6

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO						
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9
ESTILO DOMINANTE	ALTA DIRECCIÓN	0	1	0	0	4	0	1
		0	1	0	0	4	0	1

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR JEFE INMEDIATO
CONCENTRADO**

NIVEL: N5.1

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		0.5	0	1	0	1	0	4	JEFE INMEDIATO
		0.5	0	1	0	1	0	4	

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR PROVEEDORES
CONCENTRADO**

NIVEL: N5.1

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		0	0	1	0	1	0	3	PROVEEDOR 1
		0	0	0	0	0	1	4	PROVEEDOR 2
		0	0	0	0	1	1	3	PROVEEDOR 3
		0	0	0	0	2	1	2	PROVEEDOR 4
		0	0	0	0	1	1	3	PROVEEDOR 5
		2	0	0	0	0	0	4	PROVEEDOR 6
		2	0	1	0	5	4	19	

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR CLIENTES
CONCENTRADO**

NIVEL: N5.1

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		2	0	0	0	2	0	3	CLIENTE 1
		3	0	1	0	0	0	1	CLIENTE 2
		0	1	0	1	3	0	0	CLIENTE 3
		0	1	0	0	4	0	3	CLIENTE 4
		0	2	0	0	0	0	3	CLIENTE 5
		1	0	0	0	2	0	3	CLIENTE 6
		2	0	0	0	1	0	3	CLIENTE 7
	8	4	1	1	12	0	16		

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR COMPAÑEROS
CONCENTRADO**

NIVEL: N5.1

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		0	0	1	0	1	0	3	COMPAÑERO 1
		0	0	0	0	0	1	4	COMPAÑERO 2
		0	0	0	0	1	1	3	COMPAÑERO 3
		0	0	0	0	2	1	2	COMPAÑERO 4
		0	0	0	0	1	1	3	COMPAÑERO 5
		2	0	0	0	0	0	4	COMPAÑERO 6
	2	0	1	0	5	4	19		

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO POR SUBORDINADOS
CONCENTRADO**

NIVEL: N5.1

		IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO							
		9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	OPORTUNISTA	9.9	
ESTILO DOMINANTE		0	0	1	0	1	0	4	SUBORDINADO 1
		0	0	1	0	1	0	5	SUBORDINADO 2
		0	0	0	0	1	2	5	SUBORDINADO 3
		0	0	1	0	0	0	4	SUBORDINADO 4
		0	0	0	0	0	0	5	SUBORDINADO 5
		0	1	2	0	1	0	4	SUBORDINADO 6
	0	1	5	0	4	2	27		

ANEXO 4

