

INVENTARIO DE ESTILOS DE CONDUCCIÓN

| | |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Propósito: | Sistematizar información acerca del estilo de conducción que ejerce cada persona al coordinar un grupo de trabajo - o con el que lo conduciría si tuviera la oportunidad de hacerlo. |
| Modelo del Inventario | El inventario se localiza en el campo de la economía que tradicionalmente ha estudiado a la administración. Se trata de la Organización Industrial cuyo paradigma contiene tres dimensiones estructurales: estructura, conducción y desempeño. |
| Formato del Inventario: | Doce situaciones típicas del quehacer del directivo han sido incluidas en este estudio. Dentro de cada situación existen 5 alternativas para su elección. Cada alternativa es un tanto distinta de las otras 4. Por consiguiente será necesario que lea las cinco alternativas antes de dar su contestación. De esta manera podrá usted elegir la alternativa que más acertadamente refleje la forma en que usted CARACTERÍSTICAMENTE piensa o actúa en cada situación. Hay que tener en cuenta que no existe una forma incorrecta de ejercer la conducción; por consiguiente, la mejor respuesta a cada punto es la que le dicte su experiencia personal en la UAM. Conteste de tal manera que su respuesta refleje la realidad, ya que solo las respuestas con congruencia entre pensamiento y realidad le darán información útil acerca de usted mismo. |

| | | |
|------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| Completamente característico | A : : : : b : c : d : : : e | Completamente no característico |
| | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | |

1. EN CUANTO A FILOSOFÍA PERSONAL ANTE EL QUEHACER ACADÉMICO
La filosofía, tal vez visión del mundo, de la sociedad y de la Institución,

podría ser un indicador de la forma en que usted ejerce la conducción y, en consecuencia, podría tener elementos para describir, y quizá explicar su éxito como coordinador. También las opiniones de las personas en cuanto al cumplimiento del trabajo en interacciones con los demás, podrían reflejar una filosofía o, tal vez, postura personal acerca de la conducción. A continuación se mencionan algunas áreas de consideración reflexiva para las personas que se desempeñan como coordinadores

- A. La mayoría de los coordinadores reconocen, por una parte, la existencia de una variedad de metas y de necesidades individuales frente o dentro de otra variedad de metas y de necesidades de la Institución. Estas metas conviven o tratan de convivir en las situaciones normales de trabajo. En general, ¿Cómo considera usted la relativa importancia de estas necesidades?
- a. Considero que la mejor forma de asegurar la operación normal de la organización es atender en primer lugar a las necesidades de mis compañeros o colaboradores y establecer las condiciones para que se produzca una motivación alta personal
 - b. Considero que aunque las necesidades de los docentes y de la organización, son puntos importantes a considerar, en el análisis final deben predominar las necesidades de la organización.
 - c. Considero que las necesidades de la organización ocupan el primer lugar y que el personal de la Uam está obligado a ceder algo en sus metas personas cuando fuere necesario, para mantener alto el desempeño de la organización.
 - d. Considero que las necesidades del personal y las de la organización son igualmente importantes para determinar la calidad del desempeño de la organización y que no se pueden sacrificar unas y otras si se desea obtener resultados óptimos.
 - e. Considero que las tareas de la organización son primordialmente dictadas por las políticas institucionales y que un empleado, sea cual fuere su nivel o sus necesidades, puede hacer poco para cambiarlas en forma significativa

| | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------------|
| Completamente característico | : | : | : | : | : | : | : | : | : | : | Completamente no característico |
| | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |

Filosofía personal ante el quehacer académico (Continúa)

- B. La tarea del coordinador es lograr el trabajo a través de otros. ¿Cuál es la relación entre coordinadores y coordinados que según su opinión es la más rendidora?
- Considero que la mejor relación es aquella en que el coordinador planifica y dirige el trabajo de los coordinados, mientras que los coordinados implementan estos planes o directivas dentro de un período de tiempo razonable
 - Considero que la mejor relación es aquella en la cual el coordinador y los coordinados trabajan en equipo para cumplir las metas de desempeño de la organización y para cubrir las necesidades individuales de satisfacción en el quehacer académico.
 - Considero que la mejor relación es la que se caracteriza por autonomía en el trabajo y un mínimo contacto entre coordinadores y coordinados.
 - Considero que la mejor coordinación es aquella en que tanto el coordinador como el coordinado están dispuestos a “dar un poco y recibir un poco” cuando sea necesario para cumplir con el trabajo.
 - Considero que la mejor relación es aquella en que el coordinador en última instancia concede más importancia a la motivación y bienestar de sus coordinados que en los requerimientos del trabajo.

| | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------------|
| Completamente característico | : | : | : | : | : | : | : | : | : | : | Completamente no característico |
| | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |

Filosofía personal ante el quehacer académico (Continúa)

- C. La evaluación de la efectividad departamental es la forma en que el directivo determina el grado en que toda su unidad organizacional ha alcanzado las metas y la modalidad según la cual identifica las áreas a mejorar. La forma en que se maneja la evaluación con frecuencia afecta las funciones de planeación y de implementación para alcanzar futuros objetivos. ¿Cómo considera que debe manejarse esta función de evaluación?
- Considero que esta evaluación debe manejarse para estimular el interés académico, desarrollar una motivación alta y permitir el crecimiento individual dentro de la organización; por consiguiente, debería alentar a los coordinados para que realicen sus propias evaluaciones sobre la forma en que está funcionando el departamento.
 - Considero que la responsabilidad de las evaluaciones debe ser compartida; por consiguiente, debería reunirme con mis compañeros para analizar, evaluar y planear mejores metas en el funcionamiento de nuestro departamento.
 - Considero que sobre la base de informes, comparaciones de funcionamiento con otros departamentos similares y mis conocimientos de los distintos requerimientos del trabajo, debo evaluar personalmente el funcionamiento total del departamento y determinar cuáles áreas requieren mejoras.
 - Con el fin de ubicar la responsabilidad de evaluar la efectividad del departamento, donde mejor pueda aplicarse, considero que debo hacer conocer a mis coordinados todo comentario evaluativo y toda sugerencia para la mejora del departamento que yo reciba de personas importantes de nuestra o de otras organizaciones.
 - Considero que después de consultar individualmente a mis compañeros debo efectuar una evaluación total del departamento y luego reunirme con ellos para promover mejoras en las áreas que yo decida lo requieren.

| | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------------|
| Completamente característico | : | : | : | : | : | : | : | : | : | : | Completamente no característico |
| | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |

2. EN CUANTO A PLANEACIÓN Y FIJACIÓN DE OBJETIVOS

Los objetivos y metas más importantes de la organización son generalmente determinados por los miembros que pertenecen a la instancia colegiada de mayor autoridad en la institución. Los titulares de los órganos personales tienen la

responsabilidad de planear el trabajo necesario para lograr esas metas terminales; además, deben establecer objetivos que faciliten el logro de esas metas de largo alcance. A continuación se dan varios ejemplos de actividad en relación a la planificación y fijación de objetivos.

- A. La mayoría de las actividades de una organización surgen de las metas establecidas. Una vez que estas metas han sido identificadas deben prepararse los planes y las políticas que faciliten el logro de las metas. ¿Cómo maneja usted, directivo que es, la función de planeación en su organización?
- a. Luego de consultar con mis coordinados interpreto los requerimientos de la política de la Institución y desarrollo el plan final.
 - b. Planifico, desarrollo e interpreto la política teniendo presente como principal objetivo, el mantenimiento de una alta motivación en mi área.
 - c. Junto con mis compañeros de área, planifico, desarrollo e interpreto la legislación y los criterios de acción con el fin de alcanzar un entendimiento común sobre las metas institucionales y la forma de lograrlas.
 - d. Planifico y/o interpreto para mis compañeros los objetivos de la institución, de tal manera que ellos entiendan perfectamente lo que se espera de ellos en el quehacer académico.
 - e. Dependo primordialmente de los órganos colegiados y personales para los planes y la interpretación de la legislación de la institución, y transmito tales planes y tal interpretación a los compañeros de mi área. Lo hago en la forma más clara posible.

| | | | | | | | | | | |
|------------------------------|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------------|
| Completamente característico | : | : | : | : | : | : | : | : | : | Completamente no característico |
| | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

En cuanto a planeación y fijación de objetivos (Continúa)

- B. Las universidades reconocen la existencia de submetas, tales como, por ejemplo, la formación profesional, que es un apoyo para el logro de las metas más amplias de la organización. En su calidad de directivo, ¿Cuál debería ser la meta de la formación, es decir, del desarrollo del personal en su

organización?

- a. Considero que las metas de la formación para la carrera académica deberían basarse en las necesidades de la institución consistentes en contar con trabajadores competentes, laboriosos y leales.
- b. Considero que la política de desarrollo del personal debería guiarse primordialmente para alcanzarse el desarrollo y satisfacción en el trabajo de cada empleado en un determinado departamento.
- c. Considero que a cada trabajador se le debería crear una conciencia acerca de las metas de la institución y alentarle para que obtenga la formación que necesita.
- d. Considero que el requerimiento de alto desempeño en la organización y las necesidades de los trabajadores para un desarrollo y crecimiento individual, deben considerarse conjuntamente al establecer metas para la formación profesional.
- e. Considero que el desarrollo del personal ocurrirá automáticamente como resultado de la ambición y de la experiencia personal y que no se requiere otro programa específico de formación que no sea el manual del departamento.

| | | | | | | | | | | | |
|--|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| | : | : | : | : | : | : | : | : | : | : | Completamente no característico |
| | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |

En cuanto a planeación y fijación de objetivos (Continúa)

- C. Según sea la magnitud de la organización, podrá haber personas que en los distintos niveles del ámbito de los órganos personales tienen la responsabilidad de planear los requerimientos de presupuesto para sus respectivos departamentos. Ocurre con frecuencia que la forma en que se gastará el dinero es de mayor importancia para la aprobación del presupuesto que el monto solicitado. Asumiendo que usted tiene la responsabilidad de preparar o participación en la preparación, solicitud o requerimiento de presupuesto, ¿Cómo cumpliría esa responsabilidad?

- a. Determinaría la cantidad de fondos necesarios para asegurar la puesta en práctica de mis planes para el departamento durante el próximo año; redactaría el presupuesto sobre esta base - sin tomar en cuenta políticas anteriores - y lo llevaría personalmente ante los órganos colegiados responsables de la aprobación para contestar preguntas que deseen formular.
- b. Compararía lo pedido en el presupuesto del período anterior con el presupuesto finalmente aprobado y redactaría la petición para el próximo año de acuerdo con ello; agregaría cualquier aumento que autoricen las políticas generales y luego lo sometería a los órganos colegiados por la vía normal.
- c. Para reflejar en forma exacta las necesidades presupuestarias de los órganos personales que respondan a mí, me pondría en contacto con cada uno de ellos para determinar sus necesidades y las integraría a la petición final del presupuesto para el área, agregando un pequeño porcentaje para imprevistos.
- d. Haría una reunión con las personas afectadas por ese presupuesto y, de ser posible, con miembros de los órganos colegiados, para revisar conjuntamente las metas del departamento y luego redactar el presupuesto basado primordialmente en estas metas
- e. Redactaría una petición provisional consultándola con las instancias que tienen una relación de autoridad e influencia conmigo para identificar cuáles son las áreas potenciales de negociación. antes de reunirme con miembros de los órganos colegiados y, luego, redactar la petición final

| | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| Completamente característico | : | : | : | : | : | : | : | : | : | : | Completamente no característico |
| | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |

3. EN CUANTO A IMPLEMENTACIÓN

Se necesitan habilidades especiales para poner en práctica las ideas. El manejo de la fase de implementación determina muchas veces la capacidad de la organización para lograr sus metas. A continuación se detallan algunas de las funciones que deben desempeñarse durante el período de “puesta en práctica”.

A. Una vez establecidos los objetivos de la organización y realizada la planeación, para su implementación el papel del titular de algún órgano personal - ahora como director de actividades - puede asumir varias modalidades distintas. Normalmente, ¿Cómo ejerce usted la dirección durante el período de puesta en práctica?

a. Cierta flexibilidad caracteriza mis programas de implementación; por lo cual la puerta de mi oficina siempre está abierta para aquellos que deseen que yo haga una revisión o dé explicaciones acerca de los cambios sugeridos.

b. Considero que los programas de implementación son una continuación de la planeación, por consiguiente, las dos funciones están integradas y todos los que estamos comprometidos continuamos planeando e implementando simultáneamente hasta completar la tarea.

c. Siempre trato de mantenerme sensible a los efectos que los planes podrían tener sobre mis compañeros, así como también sobre el trabajo y verifico periódicamente a fin de asegurarme que las personas estén satisfechas y que gozan de suficiente flexibilidad para su actuación dentro del plan.

d. Una vez que he transmitido los planes claramente a mis coordinados y he fijado exactamente las responsabilidades, mi parte en la implementación está cumplida y hago a los colaboradores de mi área responsables de la autosupervisión del trabajo.

e. Considero que tengo la responsabilidad de una activa dirección del trabajo y, por consiguiente, durante el período de implementación controlo continuamente el progreso de la tarea, tomando de inmediato la acción correctiva necesaria.

| | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------------|
| Completamente característico | : | : | : | : | : | : | : | : | : | : | Completamente no característico |
| | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |

En cuanto a implementación (Continúa)

B. Uno de los primeros pasos en la implementación de las decisiones tomadas

durante el período de la planeación estratégica es la división del trabajo. En este momento se establece la delegación de autoridad y se fijan las responsabilidades ¿Cómo maneja usted esta fase de implementación?

- a. Asigno responsabilidades y delego autoridad en las personas que se encuentran en la esfera de mi coordinación en base a mi ponderación de sus capacidades y habilidades personales.
- b. Basándome en el conocimiento que tengo de mis compañeros en el área y de los requerimientos del trabajo, asigno responsabilidades y autoridad, asegurándome de que todos comprendan la lógica de mis decisiones.
- c. Junto con mis compañeros de área a quienes coordino determino el grado de autoridad que se necesita para cada comisión a fin de lograr los objetivos del departamento, junto con la satisfacción personal e aquéllos que asumen la responsabilidad.
- d. Asigno responsabilidades y delego autoridad a los integrantes de comisiones sobre la base de antigüedad, prestigio personal y de acuerdo con las jerarquías académicas cuando ello sea aplicable.
- e. Asigno responsabilidad y autoridad para los trabajos a aquellas colaboradoras que se sienten capacitadas y que han expresado interés y satisfacción en esos trabajos.

| | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------------|
| Completamente característico | : | : | : | : | : | : | : | : | : | : | Completamente no característico |
| | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |

En cuanto a implementación (continúa)

- C. Aunque en la UAM funcionalmente sea bastante distinto contratar personal a promoverse dentro de la Institución, los procedimientos en cada caso en las Comisiones Dictaminadoras, son bastante parecidos. No obstante, algunos titulares de los órganos personales intervienen en el inicio de los trámites de contratación y en la puesta en práctica de las promociones. Por consiguiente, ¿Cómo manejaría usted esos procedimientos bajo su competencia?
- En base a las necesidades del trabajo a desarrollar y a mis conocimientos personales en el área en cuestión, redactaría la convocatoria a concurso de oposición.
 - En las promociones acordadas en favor del personal de mi área por las Comisiones Dictaminadoras, acato los procedimientos detallados en las políticas institucionales considerando que el asunto queda fuera de la esfera de mi competencia.
 - Ante una promoción en favor de alguien de mi área, en primer lugar investigo las reacciones de aquellas personas más directamente relacionadas con las actividades de la persona promovida y, habiendo evaluado sus comentarios, formularía criterios para coordinar a la persona promovida.
 - Al acordar las Comisiones Dictaminadoras una promoción en favor de alguna persona de mi área, buscaría con otros interesados evaluar las nuevas condiciones y cualidades y, enseguida, determinaríamos nuevas modalidades para aprovechar el potencial de la o las personas promovidas.
- Mi principal preocupación al considerar a una persona promovida, estarían
- centradas en la satisfacción que encontrará en el trabajo y en la oportunidad de autorealización que esa persona vea en las asignaciones que se le encomienden.

| | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------------|
| Completamente característico | : | : | : | : | : | : | : | : | : | : | Completamente no característico |
| | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |

EN CUANTO A EVALUACIÓN

Los directivos pueden aplicar las evaluaciones a una gran cantidad de fines prácticos. Algunas evaluaciones dan información necesaria para futuras planeaciones. Otras permiten al directivo evaluar las actividades en sus áreas. La forma de reunir la información y el uso que se les dá varía mucho entre directivos. Algunas situaciones propias de la gestión universitaria en esta clase de evaluaciones, casi siempre implícitas en las decisiones, se detallan a continuación.

- A. Más allá de los procedimientos formales, una forma de evaluación es la asignación de módulos. ¿Cómo realizaría usted tal asignación?
- a. Programaría los módulos según mi conocimiento personal de las habilidades de los docentes y daría a conocer mi programación con oportunidad.
 - b. En la programación de la docencia daría a conocer a cada interesado la asignación hecha y le pediría sugerencias para una programación definitiva.
 - c. Considero que la evaluación de la docencia se realiza por medio de la opinión de los alumnos y queda fuera de mi esfera de competencia.
 - d. En la programación de la docencia me reuniría en forma individual con los profesores de mi departamento para informarles de mis opiniones acerca de la programación y cierta evaluación de sus habilidades y los estimularía a que formularan preguntas aclaratorias para así poder sentar las bases para mejoras.
 - e. Me reuniría con los profesores de mi departamento y, juntos, analizaríamos la asignación de módulos y grupos haciendo una evaluación del trabajo en equipo dentro de cada módulo y favoreciendo el desarrollo de las metas personales.

| | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------------|
| Completamente característico | : | : | : | : | : | : | : | : | : | : | Completamente no característico |
| | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |

En cuanto a evaluación (Continúa)

- B. Aunque es muy raro que los errores de algún profesor puedan ser tan serios como para afectar a toda una coordinación de carrera, la forma de tratar los errores puede influenciar el desempeño de la docencia en forma significativa ¿Cómo reaccionaría usted cuando algunos profesores cometieran errores en su trabajo?
- a. Basándome en el conocimiento de los hechos, se los describiría a los profesores que los cometieran y trataría de inducirlos a que aprendan de sus errores.
 - b. Cuando se cometieran errores, los que estuviéramos involucrados trataríamos de tomarlos como lección, analizando las causas y desarrollando procedimientos que tendrían el propósito de evitarlos en el futuro.
 - c. Al tratar los errores que se cometieran, trataría de mantener presente en mi mente que no deben ser afectadas, ni la confianza en sí mismo, ni la motivación del interesado.
 - d. Basándome en una investigación cuidadosa de los hechos del caso, decidiría una medida disciplinaria que debería aplicarse.
 - e. Dado que es natural que se cometieran errores, trato de mejorar las cosas de tal manera que no atraigan la atención de otras áreas.

| | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------------|
| Completamente característico | : | : | : | : | : | : | : | : | : | : | Completamente no característico |
| | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |

En cuanto a evaluación (Continúa)

- C. Sentimientos fuertemente negativos hacia otros interfieren cuando se presenta la posibilidad de que una persona pueda trabajar con otros en forma colectiva. Normalmente, ¿Cómo actúa usted frente a personas con quienes trabaja y hacia quienes siente animosidad?
- a. Pongo todo en claro, haciéndoles saber lo que pienso de ellos y qué es lo que hacen para irritarme.
 - b. Trato de sobreponer mis sentimientos de animosidad sin dejar traslucir a los demás que me siento afectado, tratando de ser más tolerante ante los demás.
 - c. Prefiero evitar contactos con esas personas, en todo lo posible mantengo una relación en un nivel de “cosas del trabajo y nada más”.
 - d. Expreso mis sentimientos en forma abierta, pero no juzgando a fin de aclarar resentimientos entre los afectados para que no interfiera ese resentimiento en nuevos objetivos de trabajo.
 - e. Verifico con otros para ver si éstos comparten mi opinión y, de ser así, comunico a la persona cuáles son nuestros sentimientos.

| | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------------|
| Completamente característico | : | : | : | : | : | : | : | : | : | : | Completamente no característico |
| | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |

ASIGNACIÓN DE PUNTUACIONES

FILOSOFÍA

9/9

5/5

9/1

1/9

1/1

| | | | | | |
|----------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1.A | D _____ | B _____ | C _____ | A _____ | E _____ |
| 1.B | B _____ | D _____ | A _____ | E _____ | C _____ |
| 1.C | B _____ | E _____ | C _____ | A _____ | D _____ |
| Subtotal | | | | | |

PLANEACIÓN

| | | | | | |
|----------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 2.A | C _____ | A _____ | D _____ | B _____ | E _____ |
| 2.B | D _____ | C _____ | A _____ | B _____ | E _____ |
| 2.C | D _____ | E _____ | A _____ | C _____ | B _____ |
| Subtotal | | | | | |

IMPLEMENTACIÓN

| | | | | | |
|----------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 3.A | B _____ | A _____ | E _____ | C _____ | D _____ |
| 3.B | C _____ | B _____ | A _____ | E _____ | D _____ |
| 3.C | D _____ | C _____ | A _____ | E _____ | B _____ |
| Subtotal | | | | | |

EVALUACIÓN

| | | | | | |
|----------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 4.A | E _____ | D _____ | A _____ | B _____ | C _____ |
| 4.B | B _____ | A _____ | D _____ | C _____ | E _____ |
| 4.C | D _____ | E _____ | A _____ | B _____ | C _____ |
| Subtotal | | | | | |

| | | | | | |
|-------|--|--|--|--|--|
| TOTAL | | | | | |
|-------|--|--|--|--|--|

SUMARIO

PUNTUACIÓN PARA ESTILO TOTAL

| ORDEN IDEAL | | | ORDEN OBTENIDO POR USTED | | | DIFERENCIA |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------|------------------------------------------------------------------|-----------|--------------|------------|
| Registre puntuaciones crudas para estilo total y sus equivalentes en puntuaciones T (Training) | | | Transfiera las puntuaciones ordenándolas en magnitud decreciente | | | |
| Estilo | Puntuación cruda | Puntuación T | Estilo | Selección | Puntuación T | |
| 9/9 | | | | 1a | | } |
| 5/5 | | | | 2a | | |
| 9/1 | | | | 3a | | |
| 1/9 | | | | 4a | | |
| 1/1 | | | | 5a | | |

PUNTUACIONES DE LOS ELEMENTOS DE LOS ESTILOS

| ORDEN IDEAL | 9/9 | 5/5 | 9/1 | 1/9 | 1/1 |
|--------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| FILOSOFÍA | | | | | |
| PLANEACIÓN Y FIJACIÓN DE METAS | | | | | |
| IMPLEMENTACIÓN | | | | | |
| EVALUACIÓN | | | | | |

PUNTUACION T PARA ESTILO TOTAL
 MEDIA DE 50 DESVIACION STANDARD DE 10

| Puntuación Cruda | ESTILO TOTAL | | | | |
|---------------------|--------------|-----|-----|-----|-----|
| | 9/9 | 5/5 | 9/1 | 1/9 | 1/1 |
| 12 | 1 | 1 | 2 | 7 | 16 |
| 13 | 1 | 1 | 3 | 8 | 27 |
| 14 | 1 | 1 | 4 | 9 | 18 |
| 15 | 1 | 1 | 5 | 10 | 28 |
| 16 | 1 | 1 | 6 | 11 | 29 |
| 17 | 1 | 1 | 7 | 12 | 30 |
| 18 | 1 | 1 | 8 | 13 | 31 |
| 19 | 1 | 2 | 9 | 14 | 32 |
| 20 | 1 | 2 | 10 | 15 | 33 |
| 21 | 1 | 3 | 11 | 16 | 33 |
| 22 | 2 | 4 | 12 | 17 | 34 |
| 23 | 2 | 5 | 13 | 18 | 35 |
| 24 | 2 | 6 | 14 | 19 | 36 |
| 25 | 3 | 7 | 15 | 20 | 37 |
| 26 | 3 | 8 | 16 | 21 | 37 |
| 27 | 4 | 9 | 17 | 22 | 38 |
| 28 | 4 | 10 | 18 | 23 | 39 |
| 29 | 5 | 11 | 19 | 24 | 40 |
| 30 | 6 | 12 | 20 | 25 | 41 |
| 31 | 7 | 13 | 20 | 26 | 42 |
| 32 | 8 | 14 | 21 | 26 | 42 |
| 33 | 9 | 15 | 22 | 27 | 43 |
| 34 | 10 | 16 | 23 | 27 | 44 |
| 35 | 11 | 16 | 23 | 28 | 45 |
| 36 | 12 | 17 | 24 | 29 | 46 |
| 37 | 13 | 18 | 25 | 30 | 46 |
| 38 | 14 | 19 | 26 | 31 | 47 |
| 39 | 15 | 20 | 27 | 32 | 48 |
| 40 | 16 | 21 | 27 | 33 | 49 |
| 41 | 17 | 22 | 28 | 34 | 50 |
| 42 | 18 | 23 | 29 | 34 | 51 |
| 43 | 19 | 24 | 29 | 35 | 51 |
| 44 | 20 | 25 | 30 | 35 | 52 |
| 45 | 21 | 26 | 31 | 36 | 53 |
| 46 | 22 | 26 | 32 | 37 | 54 |
| 47 | 23 | 27 | 33 | 38 | 55 |
| 48 | 24 | 28 | 33 | 39 | 55 |
| 49 | 25 | 29 | 34 | 40 | 56 |
| 50 | 25 | 30 | 34 | 41 | 57 |
| 51 | 26 | 31 | 35 | 41 | 58 |
| 52 | 26 | 32 | 36 | 42 | 59 |
| 53 | 26 | 33 | 37 | 43 | 60 |
| 54 | 27 | 34 | 37 | 44 | 60 |
| 55 | 27 | 35 | 38 | 44 | 61 |
| 56 | 28 | 35 | 39 | 45 | 62 |
| 57 | 29 | 38 | 40 | 46 | 63 |

| Puntuación Cruda | ESTILO TOTAL | | | | |
|---------------------|--------------|-----|-----|-----|-----|
| | 9/9 | 5/5 | 9/1 | 1/9 | 1/1 |
| 58 | 30 | 37 | 40 | 47 | 64 |
| 59 | 31 | 38 | 41 | 48 | 64 |
| 60 | 32 | 39 | 42 | 48 | 65 |
| 61 | 33 | 40 | 43 | 49 | 66 |
| 62 | 33 | 41 | 43 | 50 | 67 |
| 63 | 34 | 42 | 44 | 51 | 68 |
| 64 | 35 | 43 | 45 | 51 | 68 |
| 65 | 36 | 44 | 46 | 52 | 69 |
| 66 | 36 | 45 | 46 | 53 | 70 |
| 67 | 37 | 45 | 47 | 54 | 71 |
| 68 | 38 | 46 | 48 | 54 | 72 |
| 69 | 39 | 47 | 49 | 55 | 73 |
| 70 | 40 | 48 | 49 | 56 | 73 |
| 71 | 40 | 49 | 50 | 57 | 74 |
| 72 | 41 | 50 | 51 | 57 | 75 |
| 73 | 42 | 51 | 51 | 58 | 76 |
| 74 | 43 | 52 | 52 | 59 | 77 |
| 75 | 44 | 53 | 53 | 60 | 78 |
| 76 | 45 | 54 | 53 | 61 | 79 |
| 77 | 45 | 55 | 54 | 61 | 80 |
| 78 | 46 | 55 | 55 | 62 | 81 |
| 79 | 47 | 56 | 56 | 63 | 81 |
| 80 | 47 | 57 | 56 | 64 | 82 |
| 81 | 48 | 58 | 57 | 64 | 82 |
| 82 | 49 | 59 | 58 | 65 | 83 |
| 83 | 50 | 60 | 59 | 66 | 84 |
| 84 | 51 | 61 | 60 | 67 | 85 |
| 85 | 52 | 62 | 60 | 68 | 86 |
| 86 | 52 | 63 | 61 | 68 | 87 |
| 87 | 53 | 64 | 61 | 69 | 87 |
| 88 | 54 | 65 | 62 | 70 | 87 |
| 89 | 55 | 65 | 63 | 71 | 88 |
| 90 | 55 | 66 | 64 | 71 | 88 |
| 91 | 56 | 67 | 64 | 72 | 88 |
| 92 | 57 | 68 | 65 | 73 | 89 |
| 93 | 58 | 69 | 66 | 73 | 90 |
| 94 | 58 | 70 | 67 | 74 | 90 |
| 95 | 59 | 71 | 67 | 75 | 90 |
| 96 | 60 | 72 | 68 | 76 | 90 |
| 97 | 61 | 73 | 69 | 77 | 90 |
| 98 | 62 | 74 | 69 | 78 | 90 |
| 99 | 62 | 74 | 70 | 79 | 90 |
| 100 | 63 | 75 | 71 | 80 | 90 |
| 101 | 64 | 76 | 72 | 81 | 90 |
| 102 | 65 | 77 | 73 | 81 | 90 |
| 103 | 66 | 78 | 73 | 81 | 90 |

PUNTUACION T DE LOS ELEMENTOS:
 MEDIA DE 10 DESVIACION STANDARD DE 2

| Puntuación Cruda | FILOSOFIA DE DIRECCION | | | | |
|---------------------|------------------------|-----|-----|-----|-----|
| | 9/9 | 5/5 | 9/1 | 1/9 | 1/1 |
| 3 | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 2 | 6 | 6 | 6 | 5 |
| 5 | 3 | 7 | 7 | 7 | 6 |
| 6 | 4 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 7 | 5 | 7 | 7 | 7 | 8 |
| 8 | 5 | 8 | 8 | 7 | 9 |
| 9 | 6 | 6 | 8 | 8 | 10 |
| 10 | 6 | 8 | 8 | 8 | 10 |
| 11 | 7 | 9 | 8 | 8 | 10 |
| 12 | 7 | 9 | 9 | 9 | 11 |
| 13 | 7 | 9 | 9 | 9 | 11 |
| 14 | 7 | 10 | 9 | 9 | 11 |
| 15 | 8 | 10 | 10 | 10 | 12 |
| 16 | 8 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 17 | 8 | 10 | 10 | 10 | 13 |
| 18 | 9 | 11 | 11 | 11 | 13 |
| 19 | 9 | 11 | 11 | 11 | 13 |
| 20 | 9 | 11 | 11 | 11 | 14 |
| 21 | 9 | 12 | 12 | 12 | 14 |
| 22 | 10 | 12 | 12 | 12 | 14 |
| 23 | 10 | 12 | 12 | 12 | 14 |
| 24 | 10 | 13 | 13 | 13 | 15 |
| 25 | 11 | 13 | 13 | 13 | 15 |
| 26 | 11 | 13 | 13 | 13 | 15 |
| 27 | 12 | 14 | 14 | 14 | 15 |
| 28 | 13 | 14 | 14 | 14 | 15 |
| 29 | 14 | 14 | 14 | 14 | 15 |
| 30 | 15 | 15 | 15 | 14 | 15 |

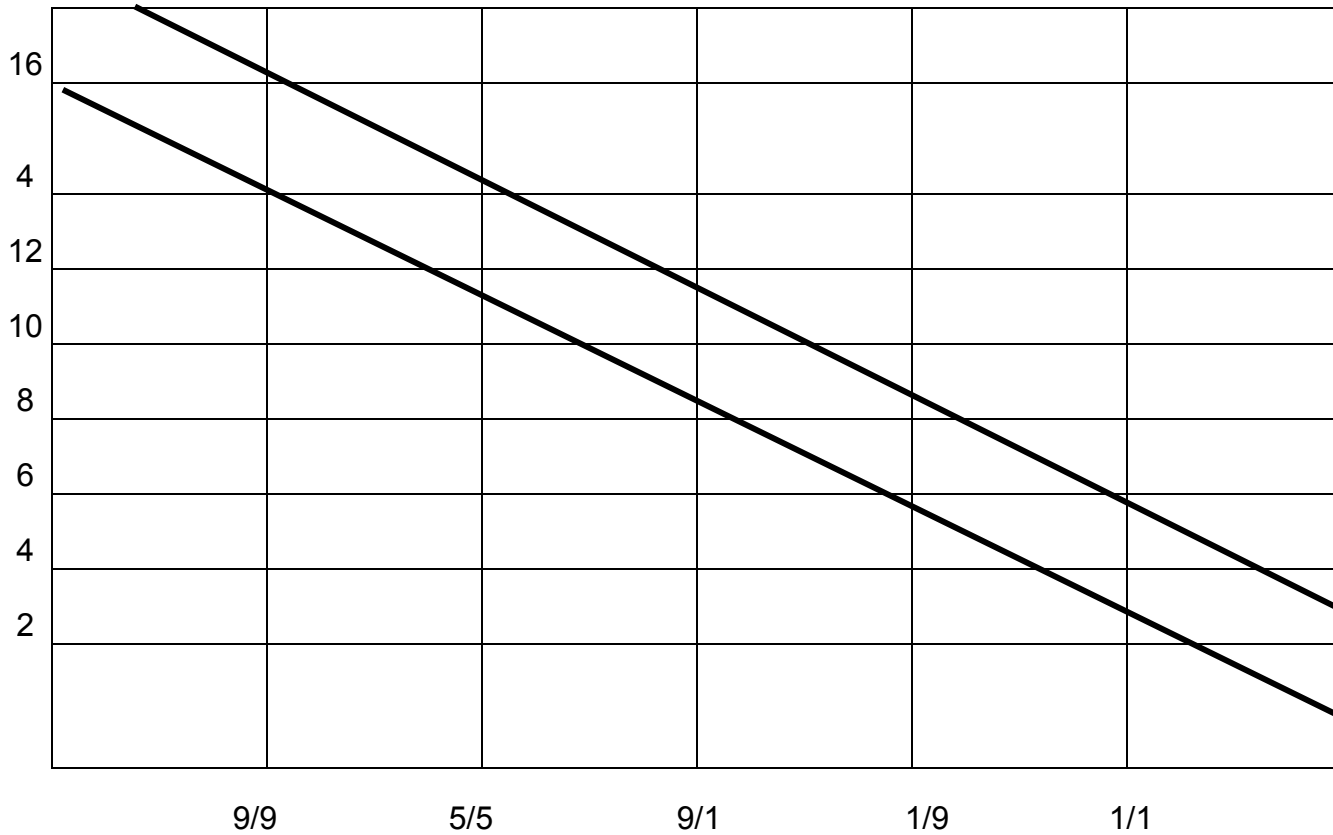
| Puntuación Cruda | PLANEACION Y FIJACION DE METAS | | | | |
|---------------------|--------------------------------|-----|-----|-----|-----|
| | 9/9 | 5/5 | 9/1 | 1/9 | 1/1 |
| 3 | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 2 | 6 | 6 | 6 | 5 |
| 5 | 3 | 7 | 7 | 6 | 6 |
| 6 | 4 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 7 | 5 | 7 | 7 | 7 | 8 |
| 8 | 6 | 8 | 8 | 7 | 9 |
| 9 | 6 | 8 | 8 | 8 | 9 |
| 10 | 6 | 8 | 8 | 8 | 10 |
| 11 | 7 | 9 | 8 | 8 | 10 |
| 12 | 7 | 9 | 9 | 9 | 11 |
| 13 | 8 | 9 | 9 | 9 | 11 |
| 14 | 8 | 10 | 9 | 9 | 11 |
| 15 | 8 | 10 | 10 | 10 | 12 |
| 16 | 8 | 10 | 10 | 10 | 12 |
| 17 | 9 | 10 | 10 | 10 | 13 |
| 18 | 9 | 11 | 11 | 11 | 13 |
| 19 | 9 | 11 | 11 | 11 | 13 |
| 20 | 9 | 11 | 11 | 12 | 14 |
| 21 | 10 | 12 | 12 | 12 | 14 |
| 22 | 10 | 12 | 12 | 12 | 14 |
| 23 | 10 | 12 | 12 | 12 | 14 |
| 24 | 11 | 13 | 13 | 13 | 15 |
| 25 | 11 | 13 | 13 | 13 | 15 |
| 26 | 12 | 13 | 13 | 13 | 15 |
| 27 | 12 | 14 | 14 | 14 | 16 |
| 28 | 13 | 14 | 14 | 14 | 16 |
| 29 | 14 | 15 | 14 | 14 | 16 |
| 30 | 15 | 15 | 15 | 15 | 16 |

PUNTUACION T DE LOS ELEMENTOS
 MEDIA DE 10 DESVIACION STANDARD DE 2

| Puntuación Cruda | IMPLEMENTACION | | | | |
|---------------------|----------------|-----|-----|-----|-----|
| | 9/9 | 5/5 | 9/1 | 1/9 | 1/1 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 6 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 3 | 7 | 5 |
| 5 | 6 | 5 | 4 | 7 | 6 |
| 6 | 7 | 6 | 5 | 8 | 7 |
| 7 | 7 | 6 | 6 | 8 | 8 |
| 8 | 7 | 7 | 6 | 8 | 9 |
| 9 | 7 | 7 | 6 | 9 | 9 |
| 10 | 8 | 7 | 7 | 9 | 9 |
| 11 | 8 | 8 | 7 | 10 | 10 |
| 12 | 8 | 8 | 7 | 10 | 10 |
| 13 | 9 | 8 | 8 | 10 | 11 |
| 14 | 9 | 9 | 8 | 11 | 11 |
| 15 | 9 | 9 | 8 | 11 | 11 |
| 16 | 10 | 9 | 8 | 11 | 12 |
| 17 | 10 | 10 | 9 | 12 | 12 |
| 18 | 10 | 10 | 9 | 12 | 12 |
| 19 | 10 | 10 | 9 | 12 | 13 |
| 20 | 11 | 11 | 10 | 13 | 13 |
| 21 | 11 | 11 | 10 | 13 | 13 |
| 22 | 11 | 11 | 10 | 13 | 14 |
| 23 | 12 | 12 | 11 | 14 | 14 |
| 24 | 12 | 12 | 11 | 14 | 15 |
| 25 | 12 | 12 | 11 | 15 | 15 |
| 26 | 13 | 13 | 11 | 15 | 15 |
| 27 | 13 | 13 | 12 | 15 | 15 |
| 28 | 14 | 13 | 13 | 15 | 16 |
| 29 | 14 | 14 | 14 | 16 | 16 |
| 30 | 15 | 15 | 15 | 16 | 16 |

| Puntuación Cruda | EVALUACION | | | | |
|---------------------|------------|-----|-----|-----|-----|
| | 9/9 | 5/5 | 9/1 | 1/9 | 1/1 |
| 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 |
| 4 | 3 | 5 | 6 | 3 | 5 |
| 5 | 4 | 6 | 6 | 4 | 6 |
| 6 | 5 | 7 | 6 | 5 | 7 |
| 7 | 6 | 7 | 7 | 6 | 8 |
| 8 | 7 | 7 | 7 | 7 | 9 |
| 9 | 7 | 8 | 8 | 7 | 10 |
| 10 | 8 | 8 | 8 | 7 | 10 |
| 11 | 8 | 8 | 8 | 8 | 11 |
| 12 | 8 | 9 | 9 | 8 | 11 |
| 13 | 9 | 9 | 9 | 8 | 11 |
| 14 | 9 | 9 | 9 | 9 | 12 |
| 15 | 9 | 10 | 10 | 9 | 12 |
| 16 | 10 | 10 | 10 | 9 | 13 |
| 17 | 10 | 11 | 10 | 10 | 13 |
| 18 | 10 | 11 | 11 | 12 | 14 |
| 19 | 11 | 11 | 11 | 10 | 14 |
| 20 | 11 | 12 | 11 | 11 | 14 |
| 21 | 11 | 12 | 12 | 11 | 15 |
| 22 | 12 | 12 | 12 | 11 | 15 |
| 23 | 12 | 13 | 12 | 12 | 15 |
| 24 | 12 | 13 | 13 | 12 | 16 |
| 25 | 13 | 14 | 13 | 12 | 16 |
| 26 | 13 | 14 | 13 | 13 | 16 |
| 27 | 13 | 14 | 14 | 13 | 16 |
| 28 | 14 | 15 | 14 | 13 | 16 |
| 29 | 14 | 15 | 15 | 14 | 16 |
| 30 | 15 | 16 | 16 | 15 | 16 |

GRÁFICAS DE LA PUNTUACIÓN T DE LOS ELEMENTOS



MAYOR
QUE LO
DESEABLE

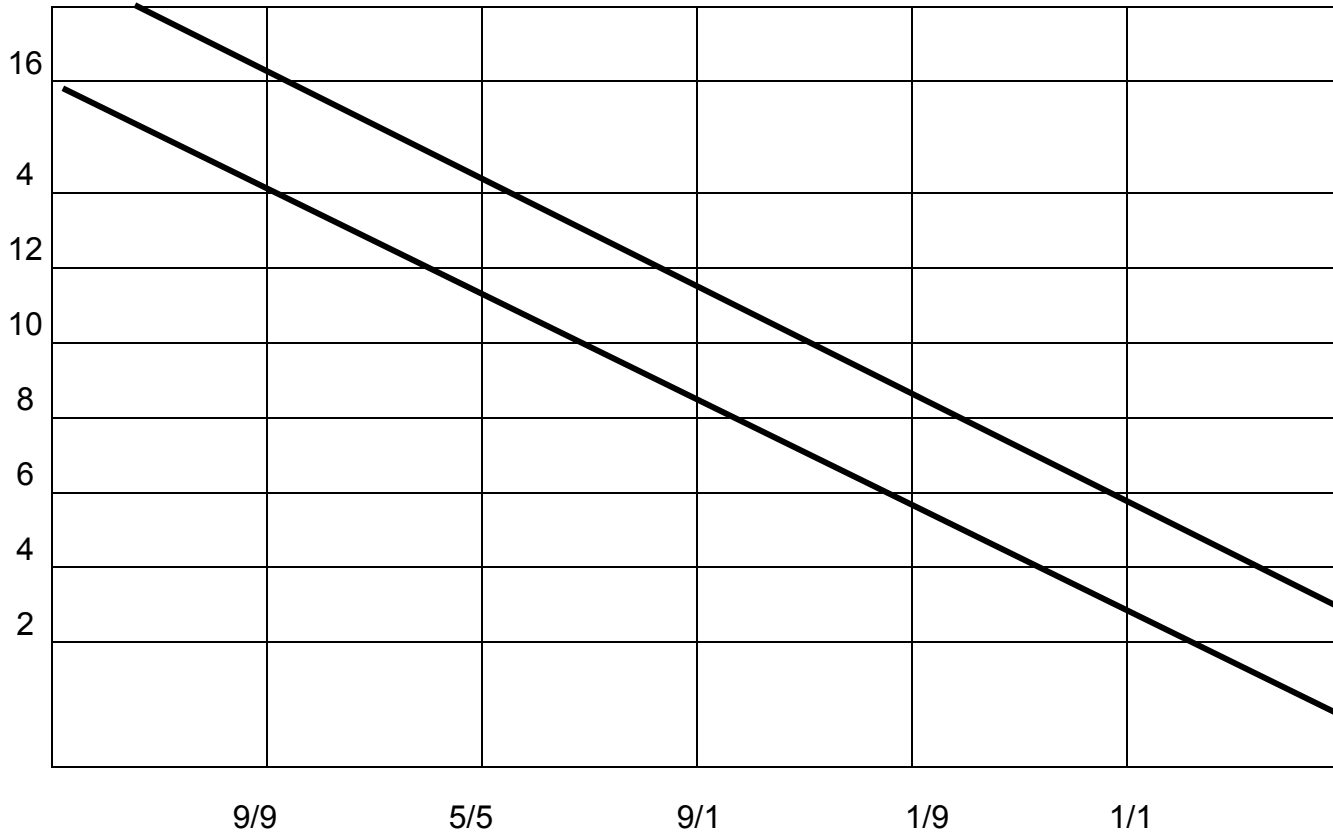
MENOR
QUE LO
DESEABLE

FILOSOFÍA

GRÁFICAS DE LA PUNTUACIÓN T DE LOS ELEMENTOS

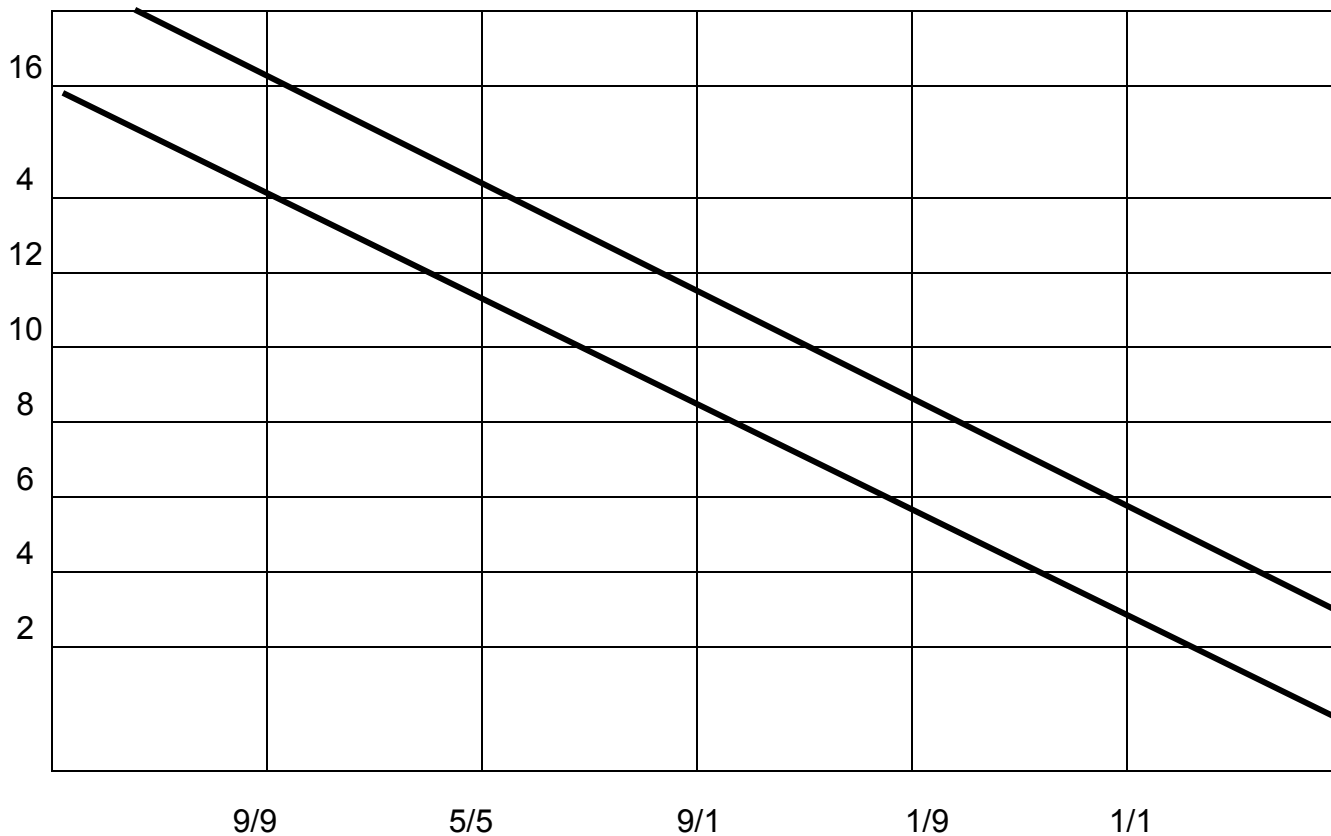
MAYOR
QUE LO
DESEABLE

MENOR
QUE LO
DESEABLE



PLANEACIÓN Y FIJACIÓN DE METAS

GRÁFICAS DE LA PUNTUACIÓN T DE LOS ELEMENTOS

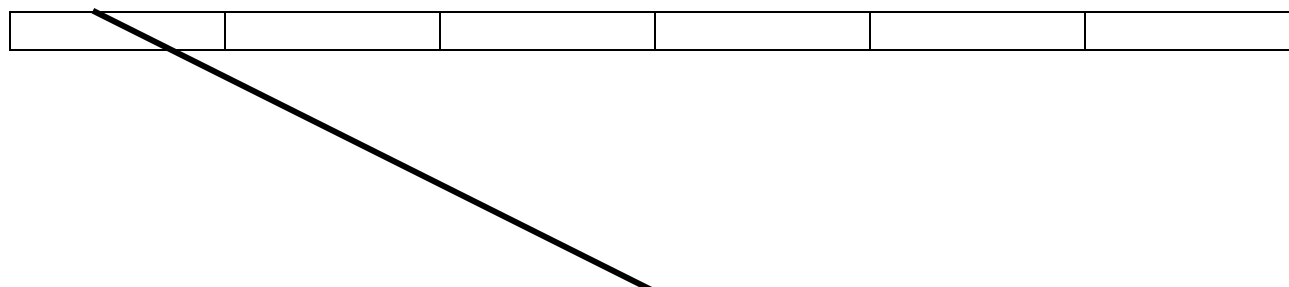


MAYOR
QUE LO
DESEABLE

MENOR
QUE LO
DESEABLE

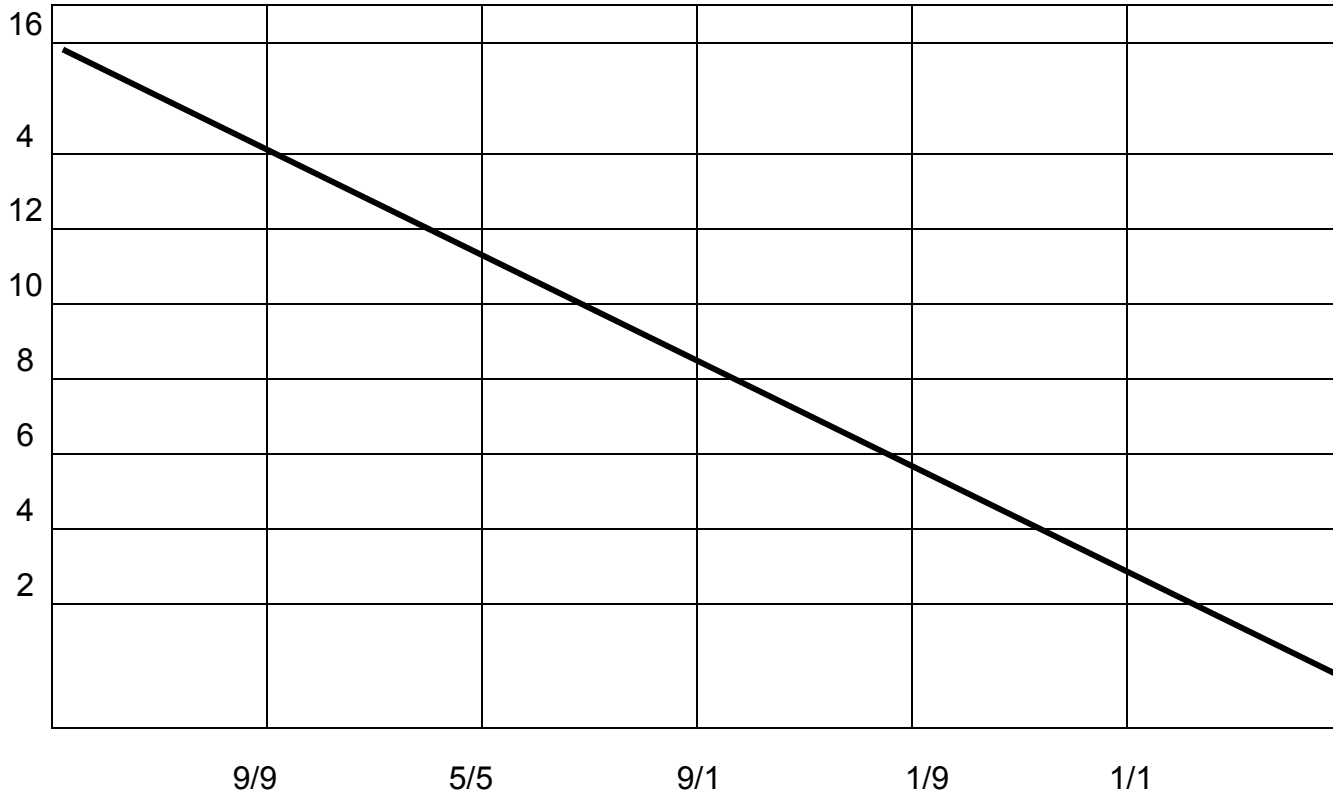
IMPLEMENTACIÓN

GRÁFICAS DE LA PUNTUACIÓN T DE LOS ELEMENTOS



MAYOR
QUE LO
DESEABLE

MENOR
QUE LO
DESEABLE



EVALUACIÓN

ESTILOS DIRECTIVOS

Una atención cuidadosa a las necesidades de las personas para satisfacer sus relaciones humanas lleva a un ambiente de trabajo agradable y a una organización amigable

Las personas comprometidas realizan el trabajo: la interdependencia a través de un esfuerzo común por los objetivos de la organización lleva a relaciones de confianza y respeto

