

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**



## **TIPOS DE LIDERAZGO EN MEXICO**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

**QUE EN OPCION AL GRADO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A :**

**MA. DE LOS ANGELES GUTIERREZ GRANADOS**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO: LIC. ALBERTO CANTARELL OJEDA**

**1 9 8 2**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## INTRODUCCION.

El presente estudio es una investigación aplicada que ofrece un planteamiento para encontrar la relación de las áreas que comprende el Clima organizacional, y que son: El Comportamiento Humano, La Estructura y los Procesos.

Se estudian características tales como, la Autorrealización, la Socialización, la Satisfacción en el trabajo, la Productividad, entre otras. Se comparan el pasado y el presente para poder determinar el cambio existente entre los estilos del pasado y presente.

Los resultados estadísticos obtenidos -- prueban la hipótesis: Que existe diferencia entre el estilo del pasado y del presente.

Resulta prioritaria la ampliación y apoyo a este tipo de estudios que contribuirían a mejorar el clima organizacional para asimismo mejorar la productividad.

Una de las metas trazadas al iniciar este trabajo, es la de contribuir con esta investigación a la aplicación de lo que éste contiene.

Para estructurar el tema fue necesario plantear un diseño que permitiera abordar con mayor precisión un tema que es muy amplio por lo que sólo se dejó señalado los criterios de los sujetos entrevistados.

Los niveles se seleccionaron de acuerdo a su posición jerárquica y se trató de que fuera lo más objetivo posible. Se plantean algunas consideraciones que parecieron pertinentes debido a la organización que se sometió al presente estudio.

Para encontrar el apoyo teórico, se acudió a la bibliografía que ayudara a orientar la decisión, acerca del método que ofrecía mayor amplitud para realizar la investigación sobre el clima organizacional, que en este caso fue la de Gibson, Ivancevich y Donnelly así como de Rensis Lickert.

## MARCO TEORICO.

Los primeros estudios sobre las organizaciones incluían la estructura y los procesos que hacen funcionar a las empresas y pretendían que las personas se adaptaran a dicha estructura y proceso.

El comportamiento humano, básico para determinar la eficacia de las organizaciones, ha venido a incluirse posteriormente, ya que sin este elemento no existiría ninguna organización.

Por lo anterior consideramos que las características comunes a las organizaciones son tres:

- 1) Comportamiento Humano
- 2) Estructura
- 3) Procesos

A la combinación de percepciones de las variables conductuales, estructurales y de procesos, se le conoce con el nombre de Clima Organizacional. En otras palabras, es una organización vista desde el punto de vista de un empleado desde la posición que ocupa.

El área del Comportamiento Humano comprende la percepción, actitudes, personalidad y conocimiento

que son las características principales que pueden influir o modificar la conducta. Entendiéndose por percepción el proceso por medio del cual un individuo connota de significado el ambiente, la manera en que una persona organiza, interpreta y procesa diversos estímulos.

Entendemos por actitudes, aquellos estados mentales de preparación, organizados por medio de la experiencia que ejerce una influencia específica sobre la respuesta que da una persona a la gente, los objetos y las situaciones con que se relaciona.

La estructura de una organización es la forma en que están ordenadas las unidades administrativas y la relación que guardan entre sí. La estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planos y objetivos señalados.

Establece también los medios o conducta a través de los cuales se ejerce autoridad sobre cada una de las unidades de la organización., pueden considerarse asimismo, como las líneas formales de autoridad, por las cuales se mueven las instrucciones y las órdenes,

se transmiten las comunicaciones formales y los informes sobre operaciones y llegan a todos los niveles de la organización.

Los procesos son los problemas, las contribuciones y tipos de sistemas formales para la evaluación del desempeño.

Tomando como punto de referencia lo anterior, me propongo investigar el clima organizacional en una empresa del Sector Público. Para tal propósito - - aplicaré el cuestionario elaborado por Rensis Lickert - que por sus características me permitirá llevar a cabo la presente investigación.

## RENSIS LICKERT.

Este autor enfatizó la necesidad de -- considerar a los recursos humanos y al capital como el activo que requiere propiamente la Gerencia. Como resultado de los estudios conductistas de muchas organizaciones, Lickert implantó un cambio en los programas de la organización de varias industrias.

Estos programas estaban diseñados para ayudar a las organizaciones a cambiar de la Teoría "X" a la "Y". A partir de la actuación de personas inmaduras a desarrollar conducta madura, de enfatizar los factores de higiene a reconocimiento y a -- ayudar a los trabajadores a satisfacer sus motivado res.

Lickert en sus estudios encontró que -- los estilos prevalecientes de Gerencia podían ser -- descritos en una Tabla de cuatro Sistemas Adminis-- trativos.



SISTEMA  
No. 1

La Gerencia no confía ni cree en los subordinados, rara vez los involucra en cualquier aspecto del proceso de la toma de decisiones. La mayoría de las decisiones y las metas son fijadas en lo alto de la cadena de mando y emitidas hacia abajo. Los subordinados son forzados a trabajar con recelo, tretas, castigos y recompensas ocasionales y la necesidad a nivel psicológico y de seguridad. Existe poca interacción superior-subordinado y tiene lugar con recelo y sospecha. Mientras el proceso de control está mayormente concentrado en lo alto de la Gerencia, la organización informal generalmente se desarrolla con oposiciones de las metas de la organización formal.

SISTEMA  
No. 2

La Gerencia es condescendiente, confía y cree en sus subordinados así como un maestro en sus alumnos. Mientras que la mayoría de las decisiones y fijación

de metas se hacen en lo alto, muchas -  
decisiones son hechas dentro de un sis  
tema prescrito a muchos niveles. La -  
recompensa y los castigos potenciales  
se utilizan para motivar a los trabajado  
dores. Cualquier interacción superior  
subordinado se lleva a cabo utilizando  
un poco de condescendencia por parte -  
del superior y recelo y precaución por  
parte de los subordinados. Mientras,  
el proceso de control está todavía con  
centrado en los niveles altos de la Ge  
rencia, delegando muy poco para los ni  
veles medios y bajos. La organización  
informal se desarrolla generalmente pe  
ro no siempre resiste las metas de la  
organización formal.

**SISTEMA**  
**No. 3.**

La Gerencia tiene sustancial pero no -  
completa confianza en los subordinados.  
La toma de decisiones está extendida -  
en toda la organización, no obstante -  
bien integrada. La comunicación fluye

de arriba hacia abajo en la jerarquía. Existe una moderada interacción entre el superior y el subordinado con una relativa cantidad de confianza. La organización informal puede desarrollarse y puede soportar o parcialmente resistir las metas de la organización.

**SISTEMA  
No. 4**

La Gerencia tiene completa confianza en los subordinados. La toma de decisiones está extendida en toda la organización, no obstante bien integrada. La comunicación fluye en la jerarquía no sólo de arriba a abajo, los trabajadores son motivados por participación en el desarrollo económico, recompensas, fijación de metas, mejora de métodos y tasa progresiva hacia las metas. Existe una interacción amistosa y extensiva entre el superior y los subordinados con un alto grado de confianza. La responsabilidad para el proceso de control está extendida ampliamente - -

involucrando hasta el nivel más bajo. Las organizaciones formal e informal frecuentemente son una sola, todas las fuerzas sociales soportan los esfuerzos para lograr la estabilidad de las metas organizacionales.

En resumen, el Sistema No. 1, es una relación orientada a la Gerencia de tipo autoritaria, mientras que el Sistema No. 4, es una tarea básicamente hecha y orientada a la Gerencia con estilo basado en el equipo de trabajo, creencias mutuas y -- confianza. Los Sistemas 2 y 3 son estados intermedios entre los dos extremos que se aproximan estrechamente a las afirmaciones de las Teorías "X" y -- "Y".

Para expedir el análisis de la conducta de una compañía, el grupo de Lickert desarrolló un instrumento con el cual capacita a los miembros para valorar su organización en términos de sus Sistemas Administrativos. Este instrumento está dise-

ñado para recolectar datos acerca del número de características operativas de una organización. Estas características incluyen liderazgo, motivación, comunicación, influencia, toma de decisiones, fijación - de metas y el proceso de control utilizado por la organización.

## ESTILO DE LIDERAZGO DE LICKERT

### ESTILO DE LIDERAZGO

### DESCRIPCION DEL ESTILO

### EXPLICACION

1

Explotador y Autoritario

Forma autoritaria de gerencia que procura explotar a los subordinados.

2

Benevolente y autoritario

Forma autoritaria de gerencia que es de naturaleza paternalista.

3

Consultativo

El gerente pide y recibe información de los subordinados pero se reserva el derecho de la decisión final.

4

Participativo

El gerente da ciertas directrices, pero las decisiones se toman por acuerdo general en base a la participación total.

## HIPOTESIS.

El objetivo del presente trabajo es conocer si el clima organizacional en el pasado es diferente al del presente.

## HIPOTESIS DE TRABAJO.

Si existen diferencias entre el clima - organizacional del presente con relación al del pasado.

## HIPOTESIS NULA.

No existen diferencias entre el clima - organizacional del pasado y presente.

## DISEÑO DE LA MUESTRA.

La siguiente investigación se va a llevar a cabo en una empresa cuya población susceptible de investigarse es de:

3 Gerentes

9 Subgerentes

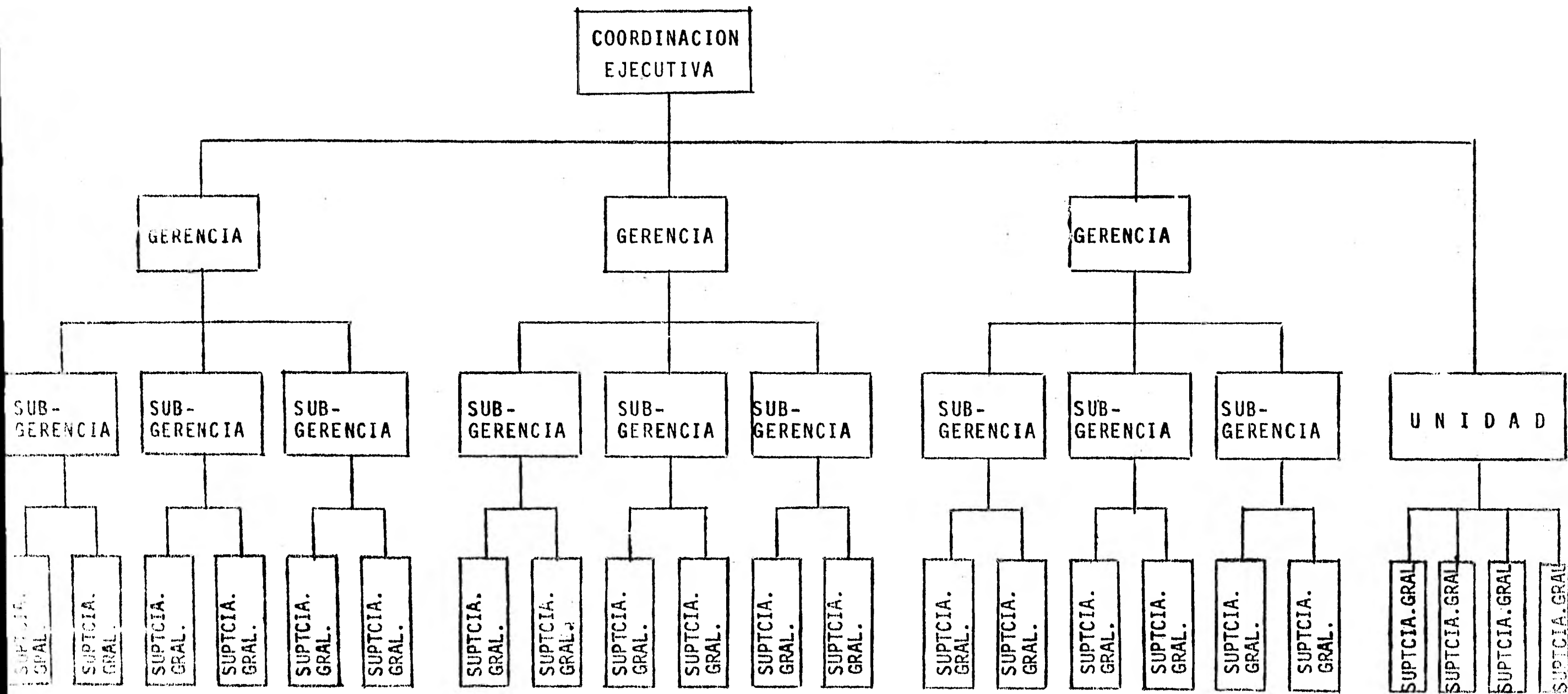
22 Superintendentes Generales

Se eligieron estas personas debido a que son los niveles decisorios y decisorios/operativos existentes en esa organización.

Se entiende por nivel decisorio, los puestos que jerárquicamente pueden tomar decisiones específicas a problemas relacionados con su área de competencia, pero sin salirse de los lineamientos marcados o prescritos por la superioridad.

Se entiende por nivel decisorio/operativo aquellos puestos que por su posición jerárquica pueden en casos de emergencia tomar decisiones que les competan y dar soluciones a problemas de rutina.





## TECNICA PARA LA OBTENCION DE INFORMACION.

Se aplicará el cuestionario de Rensis Likert que consta de 8 vectores, que son:

- 1.- LIDERAZGO                    Proceso en el cual una persona --  
ejerce mayor influencia sobre todas las demás y donde todos los participantes son responsables de la forma en que el grupo es dirigido. Este vector consta de 5 --  
preguntas (1a, 1b, 1c, 1d y 1e.)
  
- 2.- MOTIVACION                    Proceso de iniciación de una acción consciente y voluntaria. Este vector consta de 7 preguntas (2a, 2b, 2c, 2d, 2e, 2f y 2g).
  
- 3.- COMUNICACION                    Proceso por medio del cual dos o más personas inician una interacción social; es aquí donde las personas de un grupo conocen las ideas, percepciones, sentimientos y actitudes de los demás. Este vector --  
consta de 14 preguntas (3a, 3b, 3c1, 3c2, 3c3, 3d1, 3d2, 3d3, 3d4, 3d5, 3e, 3f, 3f1 y 3f2)

#### 4.- INFLUENCIA

Acción que ejerce una cosa sobre una persona o sobre otra cosa. - La autoridad de las personas sobre otras personas o sobre los métodos y actividades. Esta variable está integrada por 6 preguntas (4a, 4b, 4c1, 4c2, 4d y 4e)

#### 5.- DECISIONES

Forma en que los grupos o personas obtienen conclusiones colectivas o individuales o eligen soluciones concretas a problemas presentados, que de alguna manera -- proyectan la forma de pensar del grupo o individuo.

Este vector consta de 8 preguntas (5a, 5b, 5c, 5d, 5e1, 6e1, 5f y 5g).

#### 6.- OBJETIVOS

Metas, fines o resultados que se pretenden alcanzar en un futuro - determinado mediante la realización de todos los trabajos necesarios para lograrlo e incluyen juicios de valor, cuestiones de índole ética. Consta de 3 preguntas - (6a, 6b y 6c)

## 7.- CONTROL

Establecimiento de parámetros - en base a los cuales el grupo - puede definir qué puntos se encuentran débiles y qué es necesario llevar a cabo para que el funcionamiento mejore. Es la recolección sistemática de datos a fin de conocer el grado de eficiencia de los planes ejecutados. Este vector incluye 5 preguntas (7a, 7b, 7c, 7d y 7e)

## 8.- ENTRENAMIENTO

Acción y efecto de ejercitar o preparar a una persona para una actividad específica. Este vector consta de 3 preguntas (8a, 8b y 8c).

Tomando en cuenta el marco de referencia, se decidió incluir los vectores 1, 2 y 4 en el área del Comportamiento Humano y en el área de Procesos los restantes; aclarando que el manejo de estas áreas no es independiente una de otra, se deberán considerar en conjunto.

Lo anterior quedaría de la siguiente manera

ra:

COMPORTAMIENTO  
HUMANO

Liderazgo (1)

Motivación (2)

Influencia (4)

PROCESOS

Comunicación (3)

Decisiones (5)

Objetivos (6)

Control (7)

Entrenamiento (8)

Se harán dos tipos de análisis, uno de la Forma y otro de Contenido y para tal efecto se diseñaron las siguientes hojas de vaciado.

#### ANALISIS DE FORMA.

- F-1            Protocolo de respuestas de Rensis Lickert
- F-2            Gráfica-Protocolo de Rensis Lickert.

#### ANALISIS DE CONTENIDO.

- F-3            Protocolo de Análisis de Contenido Individual (Hoja 1 para cada nivel).
- F-4            Protocolo de Análisis de Contenido Individual (Hoja 2 para cada nivel)
- F-5            Protocolo de Análisis de Contenido por Nivel.
- F-6            Protocolo de Análisis de Contenido Comparativo.
- F-7            Protocolo de Análisis de Contenido Comparativo de todos los niveles (Resumen).

Instrucciones

Gráfica de las características organizativas

- En las líneas que hay bajo cada variable organizativa (ítem) haga el favor de colocar una *n* en el punto que, según la experiencia de usted, mejor describe su organización en los momentos actuales (*n* = *now*, ahora). Trate a continuación cada apartado o ítem como una variable continua desde el extremo de un lado hasta el del otro.
- Además, si usted ha estado en su organización empleado por uno o más años, ponga por favor igualmente una *p* en cada línea, justamente en el punto que, según opinión de usted y experiencia, describe su organización tal como era hace dos años (*p* = *previamente*).
- Si usted no estaba en su organización empleado hace uno o más años, indíquelo aquí por favor ——— y otorgue entonces sus respuestas referidas al tiempo presente, o sea, conteste solamente con una *n*.

Variable organizativa	FORMA F-1				Ítem número
1. Procesos de liderazgo usados					
a. Grado en que los superiores tienen confianza en los subordinados	No tienen ninguna confianza en sus subordinados	Tienen un género condescendiente de confianza, tal como el maestro pudiera tenerla en su sirviente	Sustancial, pero no completa, confianza, pero con deseo a pesar de todo de seguir controlando las decisiones	Completa confianza en todas las materias	
b. Grado en que los subordinados, a su vez, tienen confianza en los superiores	No tienen confianza en los superiores	Tienen confianza, lo mismo que el sirviente en su amo	Una confianza importante pero no completa	Completa confianza por entero	2
c. Grado en que los superiores hacen gala de unas relaciones de apoyo en su conducta y hacia los demás	No muestran nada por el estilo, o virtualmente tan poco que equivale a cero	Muestran una conducta de apoyo, de manera condescendiente, solamente en ciertas situaciones	Muestran una conducta de apoyo por lo general	Muestran una plena conducta de apoyo en todas las situaciones	3
d. Grado en que los superiores actúan de manera que los subordinados se sienten libres para discutir cosas importantes sobre sus tareas, con el superior inmediato	El subordinado se estima enteramente libre para discutir cosas respecto de su tarea con los superiores	Los subordinados se creen más bien libres para discutir cosas relativas al trabajo con el superior	Los subordinados no se creen demasiado libres para juzgar cosas relativas al trabajo con el superior	Los subordinados no se encuentran libres en absoluto para discutir cosas relativas al trabajo con el superior	4
e. Grado en que el inmediato superior, al resolver los problemas planteados por el trabajo, generalmente trata de conseguir las ideas y opiniones de los subordinados, y de hacer un uso constructivo de las mismas	Siempre consigue las ideas y opiniones, y trata siempre de hacer un uso constructivo de ellas	Usualmente se hace con las ideas y opiniones, y, por lo común, trata de hacer un uso constructivo de las mismas	Algunas veces consigue las ideas y opiniones de sus subordinados para la resolución de los problemas planteados por el trabajo	Raramente consigue las ideas y opiniones de los subordinados, para la resolución de los problemas del trabajo	5
2. Carácter de las fuerzas motivacionales					
a. Motivos subyacentes utilizados	Seguridad física, necesidades económicas, y algún uso del deseo de mejorar de <i>status</i>	Las necesidades económicas, y el uso moderado de los motivos del <i>ego</i> , verbi-gracia un deseo de mejorar el <i>status</i> , afiliación y logros	Las necesidades económicas y un considerable uso del <i>ego</i> , amén de otros motivos de mayor importancia (por ejemplo el deseo de nuevas experiencias)	Completo uso del tema económico, el <i>ego</i> y otros motivos primarios como por ejemplo las fuerzas motivacionales derivando de los objetivos del grupo	

Variable organizativa	Gráfica de las características organizativas (Continuación)				Item número
b. Manera de usar los motivos	Amenazas, temor, castigos, y, ocasionalmente, recompensas	Recompensas y algún castigo actual o potencial	Recompensas, castigos ocasionales, y algún tipo de implicación	Las recompensas económicas basadas en un sistema de compensación desarrollado a través de la participación, la participación de grupos, y la implicación en el establecimiento de fines, mejora de métodos, evaluación del avance habido para la consecución de los fines, etc.	7
c. Clases de actitudes desarrolladas hacia la organización y sus fines	Las actitudes resultan fuertemente favorables, y proveen un poderoso estímulo para el comportamiento tendente a la puesta en práctica de los fines de la organización	Las actitudes son usualmente favorables, y hay un comportamiento de apoyo en la puesta en práctica de los fines de la organización	Las actitudes son a veces hostiles y contrarias a los fines de la organización; en ocasiones resultan favorables a los objetivos de la misma, y apoyan el comportamiento necesario para alcanzarlos	Las actitudes usualmente son hostiles, y contrarias a los fines de la organización	8
d. Grado en que las fuerzas motivacionales entran en conflicto, o se refuerzan mutuamente	Marcado conflicto de fuerzas, reduciendo sustancialmente esas fuerzas motivacionales que llevan a un comportamiento en apoyo de los fines de la organización	El conflicto existe; a menudo; ocasionalmente las fuerzas se reforzarán mutuamente, al menos en parte	Hay cierto grado de conflicto, pero a menudo las fuerzas motivacionales se reforzarán mutuamente	Las fuerzas motivacionales generalmente se refuerzan entre sí, de manera cumulativa tanto como sustancial	9
e. Grado de responsabilidad sentido por cada miembro de la organización y respecto de la consecución de los fines de la misma	El personal de todos los niveles siente una verdadera responsabilidad en cuanto a los fines de la organización, y se comporta de la manera adecuada para conseguirlos	Una proporción importante del personal, especialmente en los más altos niveles, siente una responsabilidad y por lo común se comporta de manera propia para alcanzar los fines de la organización	El personal de dirección usualmente siente la responsabilidad; los empleados y obreros experimentan relativamente escasa responsabilidad en cuanto a la consecución de los fines de la empresa	Los altos niveles de la dirección sienten responsabilidad; los niveles intermedios sienten ya menos; los empleados y obreros experimentan poca responsabilidad, y con frecuencia reciben con agrado la posibilidad de comportarse de maneras dañinas para la organización	10
f. Actitudes hacia otros miembros de la organización	Hay unas actitudes favorables y cooperativas en todo el ámbito de la organización, con una confianza mutua	Unas actitudes cooperativas, razonablemente favorables hacia los demás integrados en la organización; pudiera existir algo de competencia entre iguales, con hostilidad resultante y cierta condescendencia hacia los subordinados	Las actitudes hacia los superiores resultan serviles; hay competencia por mejorar el propio <i>status</i> , lo cual resulta en hostilidad hacia los iguales; la actitud hacia los subordinados es de condescendencia	Las actitudes serviles hacia los superiores van acompañadas de hostilidad; hay igualmente hostilidad hacia los iguales, y desprecio para los subordinados; la desconfianza está sumamente extendida	11
g. Satisfacción experimentada	Relativamente alta satisfacción en todos los ámbitos de la organización, en relación a la pertenencia como miembros a la misma, la supervisión, y los logros de uno mismo	Alguna insatisfacción que modera la alta satisfacción en relación a la pertenencia como miembros de la organización la supervisión y logros de uno mismo	Insatisfacción a moderada satisfacción respecto a la pertenencia a la organización en calidad de miembro, la supervisión y los logros de uno mismo	Usualmente insatisfacción ante la pertenencia a la organización en calidad de miembro; insatisfacción también, por lo regular, sobre la supervisión, y con los logros de uno mismo	12



3. Carácter del proceso de comunicación					
a. Grado de interacción y comunicación dirigido a alcanzar los objetivos de la organización	Muy escaso	Escaso	Algo, un tanto	Mucho, lo mismo con respecto a los individuos que a los grupos	13
b. Dirección por la que fluye la información	Hacia abajo	En gran medida hacia abajo	Hacia abajo y hacia arriba	Hacia abajo, hacia arriba y entre iguales	14
c. Comunicación en sentido descendente					
(1) Donde se inicia	Se inicia en todos los niveles	Modelada sobre la comunicación partiendo desde arriba, pero con cierta iniciativa en los niveles menores	Primordialmente partiendo desde arriba, o modelada sobre la comunicación desde arriba	En la cúspide de la organización, o para mejorar las directrices impartidas desde arriba	15
(2) Grado en que los superiores comparten de buena gana su información con los subordinados	Les facilitan un absoluto mínimo	Solamente proporcionan a los subordinados la información que, a juicio de la superioridad, les es imprescindible	Ofrecen la información necesaria, y contestan a la mayoría de sus preguntas	Trata de dar a los subordinados toda la información oportuna, además de toda aquella que deseen	16
(3) Grado en el cual se aceptan las comunicaciones por los subordinados	Generalmente son aceptadas, pero si no es así, resultan franca y abiertamente discutidas	Se aceptan a menudo pero, si no es así, tanto pueden ser puestas en tela de juicio como aceptadas sin problemas	Las hay que se aceptan y las hay que se miran con sospecha	Suelen ser consideradas con gran sospecha	17
d. Comunicación en sentido ascendente					
(1) Adecuación de la comunicación en sentido ascendente con la organización de línea	Muy escasas	Limitada	Hay alguna	Notable	18
(2) Sentimientos de los subordinados y de responsabilidad por la iniciación de una exacta comunicación hacia arriba	Ninguno en absoluto	Relativamente poco, ya que por lo común envía información "filtrada", y aun ésta solo cuando le es solicitada; puede también decir que si en todo a su jefe	Un poco a moderado grado de responsabilidad en la iniciación de una adecuada comunicación en sentido ascendente	Considerable responsabilidad sentada, y mucha iniciativa en el tema; el grupo tiene por norma comunicar toda la información oportuna y relevante	19

(3) Fuerzas que conducen hacia una información en sentido ascendente exacta o, por el contrario, alterada, distorsionada	Virtualmente no hay fuerzas distorsionantes y si otras poderosas para comunicarse adecuadamente	Fuerzas ocasionales para distorsionar la información, a la par de muchas otras fuerzas para comunicarla adecuadamente	Muchas fuerzas en pro de la distorsión; fuerzas también en pro de una comunicación honesta	Fuerzas poderosas para distorsionar la información e ir engañando a los superiores	20
(4) Exactitud de la información en sentido ascendente vía línea de la organización	Exacta	La información que el jefe quiere oír, efectivamente fluye; el resto de la información puede quedar limitada, o darse solamente de modo escaso, con «cuentagotas»	La información que el jefe quiere oír fluye realmente; el resto de la información es restringida y filtrada	Tiende a ser inexacta	21
(5) Necesidad de una comunicación suplementaria en sentido ascendente, y del oportuno sistema para establecerla	No hay necesidad de ningún sistema suplementario para transmitir hacia arriba la información	Ligera necesidad de un sistema suplementario; pueden utilizarse los sistemas basados en las sugerencias	La comunicación en sentido ascendente se ve a menudo suplementada por el sistema de sugerencias y artificios semejantes	Gran necesidad de suplementar la comunicación en sentido ascendente mediante un procedimiento basado en el espionaje, o los sistemas de sugerencias y, en fin, artificios similares	22
e. La comunicación en sentido lateral es adecuada y exacta	Normalmente es escasa debido a la competencia entre iguales, con su correspondiente hostilidad	Sumamente pobre a causa de la competencia entre iguales	Varía desde aceptable a buena	Varía desde buena a excelente	23
f. Grado de acercamiento psicológico entre los superiores y los subordinados (esto es, amistad entre los superiores y los subordinados cara al trabajo)	Por lo general existe un trato muy estrecho entre ambos	Existe un trato bastante estrecho	Puede haber un trato relativamente estrecho si cada cual se emantiene en su lugar, conoce su papel	Trato muy distante	24
(1) ¿Hasta qué extremo conoce y comprende el superior aquellos problemas con los que se enfrentan sus subordinados?	Conoce y comprende los problemas de los subordinados muy bien	Conoce y comprende los problemas de los subordinados bastante bien	Tiene cierto conocimiento y comprensión con respecto a los problemas de sus subordinados	Carece de conocimiento y de comprensión respecto a los problemas de sus subordinados	25

<p>(2) ¿Hasta que punto son exactas las impresiones que los superiores tienen de sus subordinados, y las que experimentan estos últimos con relación a aquéllos?</p>	<p>A menudo hay errores</p>	<p>Se producen con frecuencia errores en algunos puntos</p>	<p>Las impresiones mutuas resultan ser moderadamente exactas</p>	<p>Por lo regular son bastante exactas las impresiones mutuas</p>	<p>26</p>
<p>4. Carácter de los procesos de interacción e influencia</p>					
<p>a. Grado y carácter de la interacción</p>	<p>Una extensa y amistosa interacción, con alto grado de confianza</p>	<p>Moderada interacción acompañada a menudo de un notable grado de confianza</p>	<p>Escasa interacción, y normalmente con una postura cundescendiente que adoptan los superiores; por parte de los subordinados se exhibe temor y precauciones</p>	<p>Escasa interacción, y siempre con miedo y disgusto</p>	<p>27</p>
<p>b. Grado del espíritu de trabajo en equipo que hay presente</p>	<p>Grado muy sustancial a través de toda la organización</p>	<p>Un grado muy moderado</p>	<p>Relativamente escaso</p>	<p>Ninguno</p>	<p>28</p>
<p>c. Grado en el que los subordinados podrán influenciar los bienes, métodos, y actividad de sus unidades y departamentos</p>					
<p>(1) Conforme lo estiman sus superiores</p>	<p>Nulo</p>	<p>Virtualmente nulo</p>	<p>En grado muy moderado</p>	<p>Bastante notable</p>	<p>29</p>
<p>(2) Conforme lo estiman los subordinados</p>	<p>Ninguno, excepto a través de la organización informal, o vía los medios sindicales</p>	<p>Escaso, si se exceptúa a través de la organización informal, o vía los medios sindicales</p>	<p>Un grado moderado, tanto directamente como vía los medios sindicales (donde existen)</p>	<p>En grado sustancial, tanto directamente como por intermedio de los medios sindicales (donde existen)</p>	<p>30</p>
<p>d. Grado de influencia real que los superiores pueden ejercitar en cuanto a los fines, actividad y métodos, de sus unidades y departamentos respectivos</p>	<p>Se cree que resulta sustancial, pero en realidad es moderado; a menos que esté presente la capacidad para ejercitar un severo castigo si llega el caso</p>	<p>Oscila entre moderada y algo más que moderada, especialmente para los más altos niveles de la organización</p>	<p>Va desde lo moderado a lo importante, en especial para los más altos niveles de la organización</p>	<p>Sustancial, pero a menudo realizada indirectamente, como por ejemplo levantando o constituyendo un sistema eficaz de interacción e influencia</p>	<p>31</p>

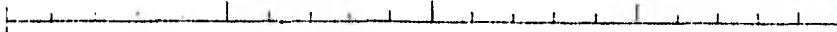
e. Grado en el que la estructura eficaz existe, permitiéndole a una parte de la organización ejercer influencia sobre las otras partes

Una estructura altamente efectiva permite, con su existencia, el ejercitar influencia en todas direcciones

Estructura moderadamente eficaz. La influencia ejercida lo es principalmente a través de las líneas verticales

Una capacidad limitada disponible, pero la influencia se ejercita principalmente via las líneas verticales, y sobre todo en sentido descendente

La estructura efectiva virtualmente no está presente



32

5. Carácter de los procesos de toma de decisiones:

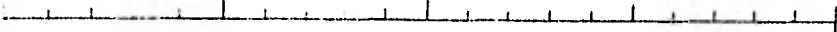
a. ¿En qué nivel de la organización se adoptan realmente, formalmente las decisiones?

El «grueso» de las decisiones se adoptan en el escalón supremo de la organización

La política general se decide en el mando supremo, pero muchas decisiones que encajan dentro del marco prescrito se toman a niveles inferiores, siendo usualmente controladas y comprobadas por el mando superior antes de la acción

Las decisiones amplias de tipo línea general de la empresa se adoptan en la cumbre, pero las de carácter más específico se toman a niveles inferiores

La toma de decisiones se realiza ampliamente en todo el ámbito de la organización, bien integrada esta merced al proceso de enlace y ligazón que aportan los grupos múltiples interpenetrantes



33

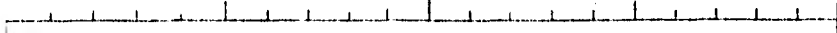
b. ¿Hasta que extremo es adecuada y exacta la información disponible para la toma de decisiones, en el títio en que estas realmente se adoptan en definitiva?

La información es generalmente inadecuada e inexacta

La información es más bien inadecuada e inexacta

Hay disponible una información razonablemente adecuada y exacta

Hay disponible una información relativamente adecuada, exacta y completa, basada tanto en las mediciones como en el fluir efectivo de la información por todos los ámbitos de la organización considerada



34

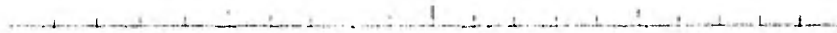
c. ¿Hasta que extremo están los encargados de tomar las decisiones en condiciones de apreciar los problemas, particularmente aquellos que aquejan a los niveles inferiores de la organización?

Generalmente se encuentran más bien conscientes de los problemas

Moderadamente conscientes de los problemas

Son conocedores y conscientes de algunos, y no saben nada, en cambio, de otros

A menudo resultan desconocedores por completo o, en el mejor de los casos, sólo disponen de un conocimiento limitado



35

d. Grado en el que los conocimientos técnicos y profesionales se usan en la toma de decisiones

Solamente cuando los mismos se posean en los más altos niveles de la organización

Se usa gran parte de lo, al respecto, disponible en los niveles más altos y en los intermedios

Buena parte de lo que hay disponible en los niveles superiores, medios, o inferiores, es utilizado

Buena parte de lo que haya disponible en todo el ámbito de la organización viene siendo utilizado



36

Variable  
organizativa

Gráfica de las características organizativas (Continuación)

Item  
número

e. ¿Se toman las decisiones en el nivel óptimo de la organización teniendo en cuenta las siguientes condiciones y características de la misma?

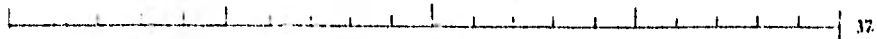
(1) Disponibilidad de la más adecuada y exacta información que guarde estrecha relación con las decisiones por tomar

Los grupos interpenetrantes, y los procesos de decisión de grupos, tienden a empujar las decisiones hasta el punto donde sea más adecuada la información, o tienden a *pasarla*, siendo relevante y oportuna, al punto donde se toma la decisión

Hay alguna tendencia a que las decisiones se adopten en los más altos niveles, en vez de hacerse allá donde exista la información más apropiada y exacta

Las decisiones se hacen siempre a niveles apreciablemente más altos que aquellos otros donde existe la información adecuada y exacta

Las decisiones se toman con frecuencia a niveles apreciablemente más altos que aquellos otros donde existe la información adecuada y exacta



(2) Las consecuencias motivacionales (esto es, ¿ayuda el proceso de toma de decisiones a crear las motivaciones necesarias en aquellas personas que deben cumplir la decisión?)

Contribución sustancial, mediante los procesos de toma de decisiones, a la motivación para poner en práctica las mismas

Alguna contribución para tomar decisiones a la motivación para ejecutarlas

La toma de decisiones contribuye relativamente poco a la motivación

La toma de decisiones contribuye relativamente poco, o nada, a la motivación de la decisión, y, normalmente, arroja una motivación adversa



f. ¿Hasta qué grado están los subordinados englobados en las decisiones que se relacionan con su trabajo?

Nada en absoluto

Nunca entran a jugar papel alguno en las decisiones pero, en cambio, sí suelen ser consultados alguna que otra vez

Normalmente resultan consultados al respecto, pero ordinariamente no quedan englobados en la toma de decisiones

Están plenamente envueltos en todas las decisiones relacionadas con su labor



<p>g. ¿Se basa la toma de decisiones en el modelo de grupos o en el «hombre a hombre»? ¿Alienta o desalienta el trabajo en equipo?</p>	<p>Solamente se interesa por el modelo hombre a hombre, y desalienta el trabajo en equipo</p>	<p>Hombre a hombre casi por entero, desalentando el trabajo en equipo</p>	<p>Tanto hombre a hombre como grupo, en parte alienta el trabajo en equipo</p>	<p>Ampliamente basada en los grupos, y se alienta el trabajo en equipo</p>	<p>40</p>
<p>6. Carácter de la fijación de los objetivos u órdenes</p>					
<p>a. Manera en que usualmente se ejecuta</p>	<p>Excepto en los casos de emergencia los objetivos suelen establecerlos usualmente los grupos participativos</p>	<p>Los objetivos se fijan conforme a las órdenes publicadas al efecto, tras discusión con los subordinados de los problemas y de la acción prevista al efecto</p>	<p>Se publican las órdenes, y así es todo, aunque, por otra parte, pudiera —o no— existir alguna oportunidad de comentario</p>	<p>Se publican las órdenes, y no hay más</p>	<p>41</p>
<p>b. ¿Hasta qué extremo tienden a esforzarse los distintos niveles jerárquicos en pro de la obtención de los fines de actuación?</p>	<p>Los elevados objetivos son buscados por todos los niveles de la organización, aun cuando los escalones inferiores de la misma a veces presionan para alcanzar fines más altos que los escalones superiores</p>	<p>Los altos fines son buscados por los niveles elevados de la organización, los que, ocasionalmente, encuentran resistencia en los niveles inferiores</p>	<p>Los altos fines son buscados por los niveles supremos de la organización, y a menudo resistidos moderadamente por los subordinados</p>	<p>Los altos fines son buscados con ahínco por la alta dirección, y generalmente suelen resistirse a ellos los subordinados</p>	<p>42</p>
<p>c. ¿Hay fuerzas para aceptar, resistir, y aún rechazar los objetivos?</p>	<p>Los fines son abiertamente aceptados, pero, de manera <i>subterránea</i> y no confesada, tropiezan con una fuerte resistencia</p>	<p>Los fines son abiertamente aceptados, pero a menudo resulta que se enfrentan a cierta resistencia <i>subterránea</i>, al menos en un grado moderado</p>	<p>Los objetivos son abiertamente aceptados, pero a veces con alguna resistencia <i>subterránea</i></p>	<p>Los objetivos son totalmente aceptados, a la vez en el plano de lo <i>visible</i> y en el de lo <i>subterráneo</i></p>	<p>43</p>
<p>7. Carácter de los procesos de control</p>					
<p>a. ¿En qué niveles jerárquicos de la organización hay una preocupación primordial o importante, respecto a la actuación de las funciones de control?</p>	<p>Solamente en la cúspide estricta</p>	<p>Primordial o principalmente en los niveles más elevados</p>	<p>En primer lugar dentro de los escalones superiores, pero hay cierto sentimiento compartido de responsabilidad en los intermedios, y, en menos grado, también en los niveles inferiores de la empresa</p>	<p>La preocupación por la actuación de las funciones de control se ventura, según todas las probabilidades, en los ambientes altos de la organización</p>	<p>44</p>

**Variable organizativa**

**Gráfica de las características organizativas (Continuación)**

**Item número**

<p>b. ¿En qué grado son exactas las mediciones e información utilizadas para guiar y actuar en cuanto a las funciones de control, y en qué medida existen fuerzas también en la organización capaces de distorsionar y falsear esa información referida?</p>	<p>Fuertes presiones para obtener una exacta y completa información, a fin de guiar el propio comportamiento, y el comportamiento de los grupos propios y relacionados, son cosa corriente; de ahí que la información y las mediciones tiendan a ser cosa completa y exacta</p>	<p>Existe cierto grado de presión para protegerse uno mismo y a sus colegas, y de ahí que haya igualmente cierta presión distorsionante; la información es tan sólo moderadamente completa, y contiene por supuesto algunas inexactitudes</p>	<p>Hay fuerzas notablemente potentes que distorsionan y falsifican la información. De ahí que las mediciones y la información resulten a menudo incompletas e inexactas</p>	<p>Hay fuerzas muy potentes que distorsionan y falsifican. Como consecuencia, las mediciones y la información aparecen usualmente incompletas, y son a menudo inadecuadas</p>	<p>45</p>
<p>c. Grado en el cual la revisión y funciones de control se hallan concentradas</p>	<p>Altamente concentradas y sólo en los órganos supremos de la dirección</p>	<p>Se encuentran relativamente muy concentradas, con algún control delegado respecto a los niveles intermedios y bajos</p>	<p>Hay una moderada delegación en sentido descendente de los procesos de revisión y control; dichas tareas las cumplen tanto los niveles bajos como los altos de la organización</p>	<p>La revisión y el control se llevan a cabo en todos los niveles, con la circunstancia de que, en ocasiones, las unidades más bajas</p>	<p>46</p>
<p>d. Grado en el que hay en presencia una organización</p>	<p>La organización informal está presente, y se opone a los objetivos</p>	<p>La organización informal usualmente está presente, y, en parte, se opone a los</p>	<p>La organización informal podría estar presente y, en caso afirmativo,</p>	<p>La organización formal y la informal son una cosa y la misma; de ahí que</p>	<p>47</p>
<p>informal, y este tipo de apoyo consta en oposición de los objetivos de la organización formal</p>	<p>señalados por la organización informal</p>	<p>objetivos de la organización formal</p>	<p>o bien resiste parcialmente los fines de la organización formal</p>	<p>todas las fuerzas de la organización, sociales, apoyen los esfuerzos para alcanzar los objetivos cifrados</p>	<p>47</p>
<p>e. Grado en que los datos de control (heribragia, la contabilidad y los costos, los de productividad, costos, etc.) se utilizan para autoguiarse para la resolución de los problemas en etapas por parte de los gerentes y empleados. Asimismo, o son usados para los propósitos de una nueva política, o para la ejecución de la política global de la firma controlada</p>	<p>Son usados para fijación de la política global, y, usualmente, de una manera punitiva</p>	<p>Se usan para fijación de la política, a la vez que para la recompensa y el castigo, en ocasiones punitivamente; se utilizan un tanto para la guía, pero siempre de acuerdo con otros</p>	<p>Son usados con énfasis usualmente en las recompensas, pero algunos con ambiente punitivo; se utilizan para guía de acuerdo con los órdenes; algunos los usan también para autoguiarse</p>	<p>Usados para la autoguía, y para una resolución y guía coordinada de los problemas, pero no se utilizan punitivamente en ningún caso</p>	<p>48</p>

Variable  
organizativa

Grupos de las características organizativas (Conclusión)

Item  
número

6. Los tipos de  
actuación y el  
entrenamiento

a. Nivel de  
actuación  
y objetivos,  
que los  
superiores  
tratan de  
conseguir  
alcanzar la  
organización

Buscan conseguir  
unos niveles  
extremadamente altos

Algunos buscan  
niveles sumamente  
elevados

Buscan niveles altos

Buscan unos niveles  
normales, promedio

49

b. Grado en el  
que usted  
haya recibido  
la clase de  
entrenamiento  
que habría  
deseado

No ha recibido  
ningún entrenamiento  
para la gestión del tipo  
por usted deseado

Ha recibido algo de  
entrenamiento para  
la gestión del tipo  
por usted deseado

Ha recibido mucho  
entrenamiento para  
la gestión del tipo  
por usted deseado

Ha recibido bastante  
entrenamiento para  
la gestión del tipo  
por usted deseado

50

c. Adecuación  
de los recursos  
para el entrea-  
namiento,  
facilitados para  
ayudarle a  
usted  
a entrenar a  
sus subordi-  
nados

Los recursos para el  
entrenamiento son  
excelesentes

Los recursos para el  
entrenamiento son  
muy buenos

Los recursos para el  
entrenamiento son  
buenos

Los recursos para el  
entrenamiento son  
aceptables solamente

51





AREA DI  
PROTOCOLO DE ANALISIS DE CONTENIDO

SUJETO:

FORMA I-3

NIVEL:

VARIABLE ORGANIZATIVA	COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA

VARIABLE ORGANIZATIVA	COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA
	FORMA F-4	

AREA DE  
PROTOCOLO DE ANALISIS DE CONTENIDO  
POR NIVEL

VARIABLE ORGANIZATIVA	N I V E L		C O N C L U S I O N	
	P A S A D O	P R E S E N T E	P A S A D O	P R E S E N T E
		FORMA F-5		

AREA DE  
 PROTOCOLO DE ANALISIS DE CONTENIDO  
 COMPARATIVO NIVEL Y

VARIABLE ORGANIZATIVA	NIVEL		NIVEL		COMENTARIO FINAL	
	PASADO	PRESENTE	PASADO	PRESENTE	PASADO	PRESENTE
			FORMA F-6			

PROTOCOLO DE ANALISIS DE CONTENIDO  
 ESTUDIO COMPARATIVO DE LOS NIVELES.

AREA	NIVEL 1		NIVEL 2		NIVEL 3	
	PASADO	PRESENTE	PASADO	PRESENTE	PASADO	PRESENTE
			FORMA F-7			

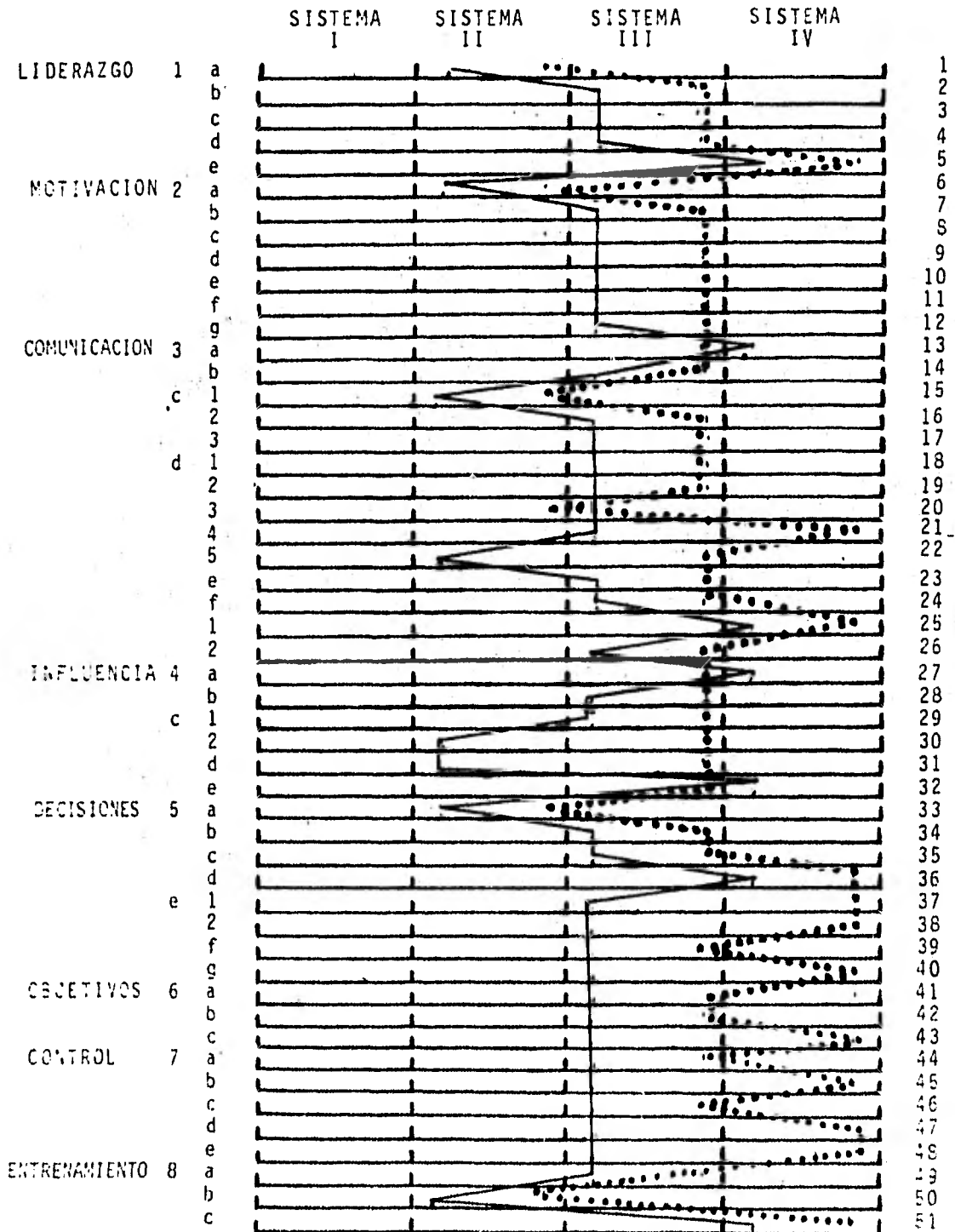
P A R T E "A"

A N A L I S I S D E F O R M A S .

PROTOCOLO DE ANALISIS  
DE FORMA  
INDIVIDUAL

SUJETO: 1

NIVEL: 1



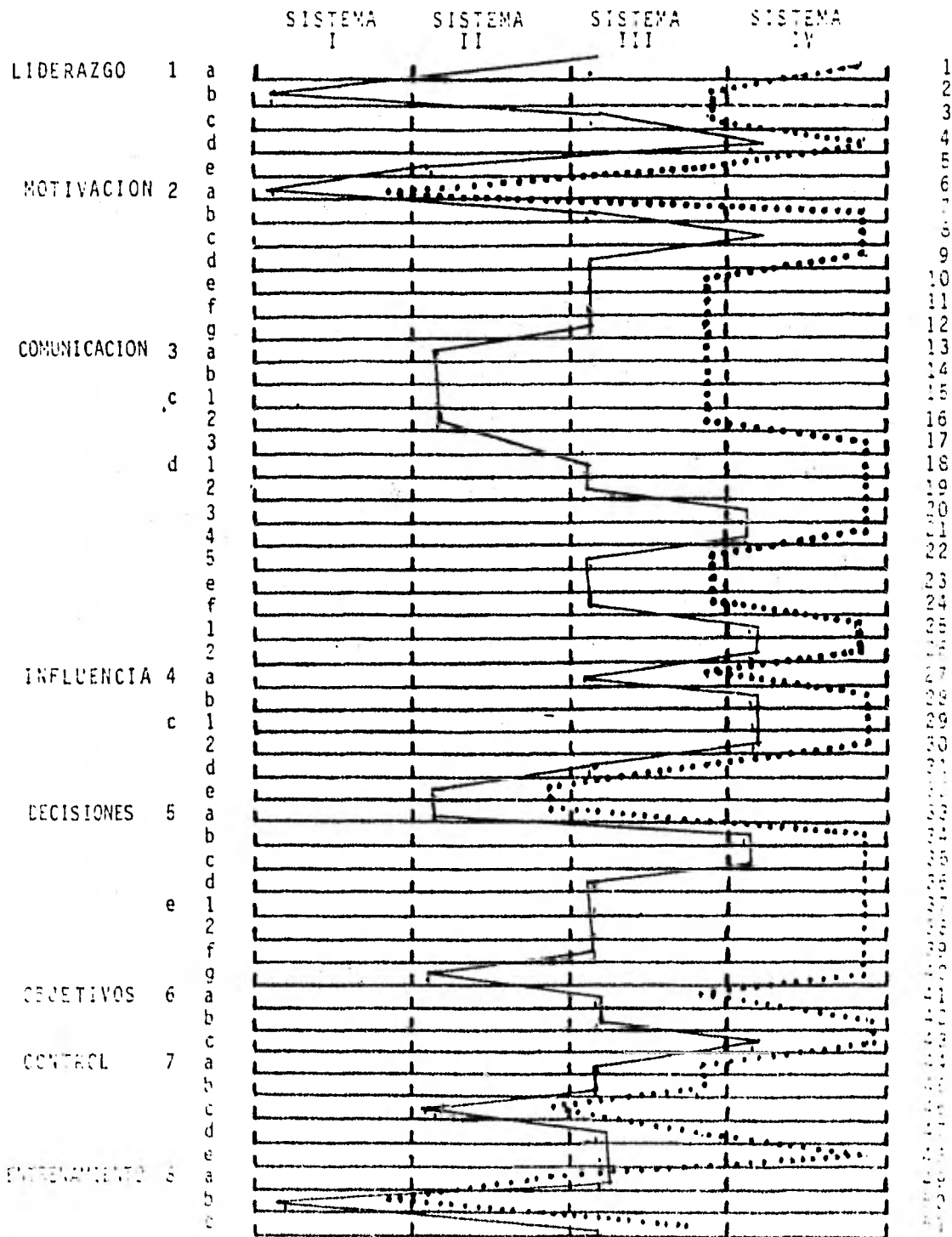
PASADO ———  
PRESENTE .....



PROCOLO DE ANALISIS  
DE FORMA  
INDIVIDUAL

SUJETO: 2

NIVEL: 1

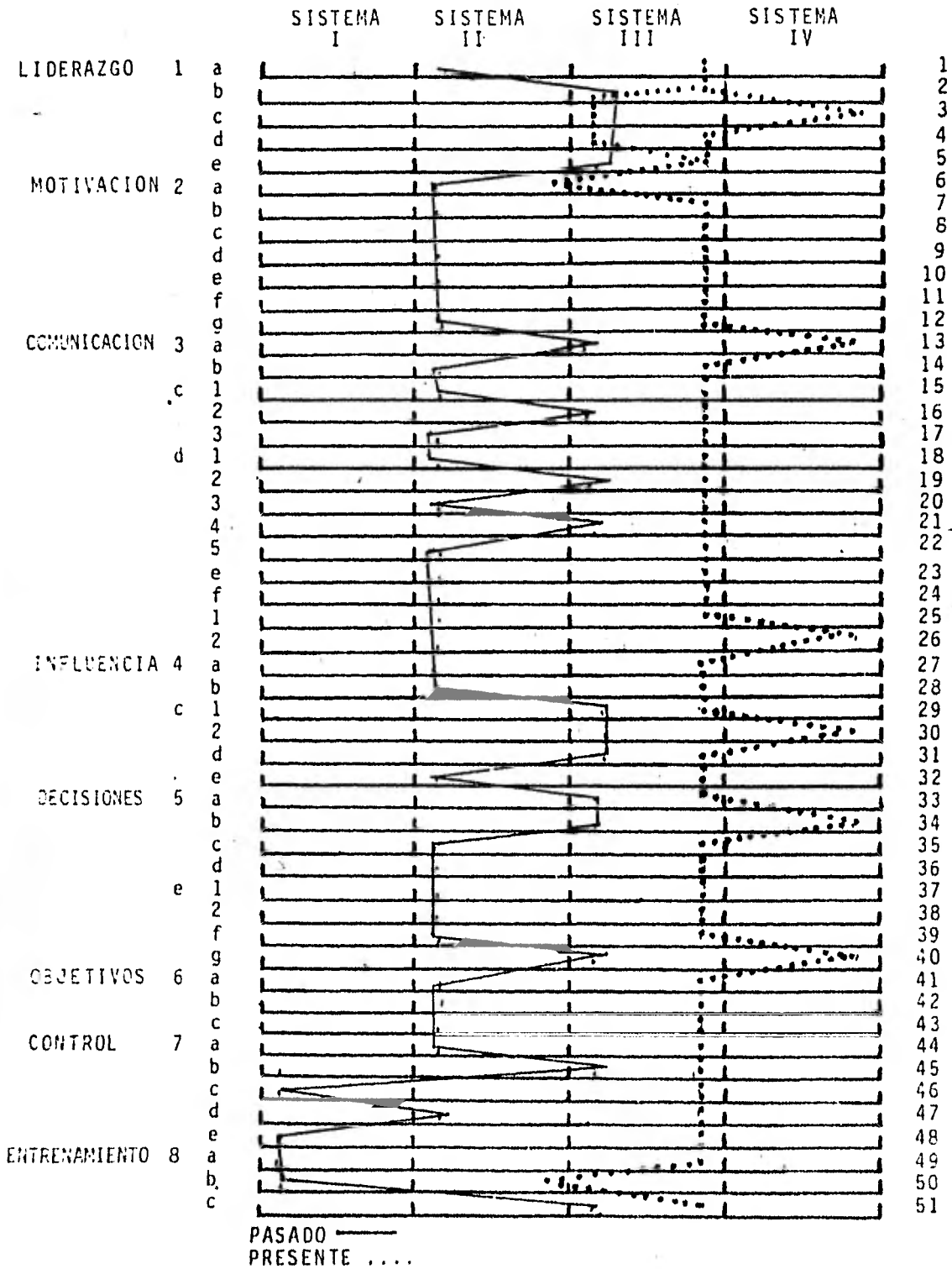


PASADO ———  
PRESENTE . . . . .

PROTOCOLO DE ANALISIS  
DE FORMA  
INDIVIDUAL

SUJETO: 3

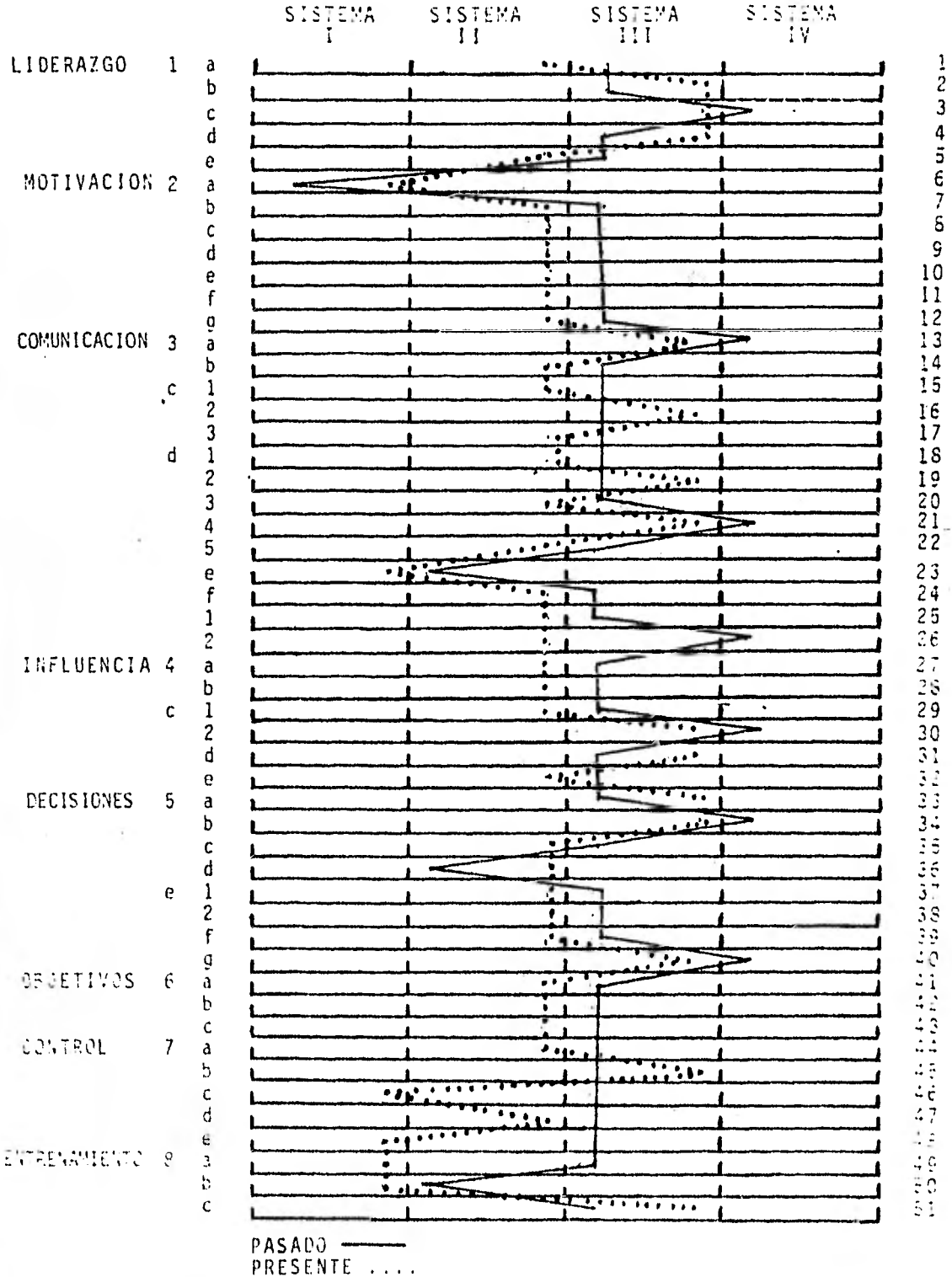
NIVEL: 1



PROCOLO DE ANALISIS  
DE FORMA  
INDIVIDUAL

SUJETO: 1

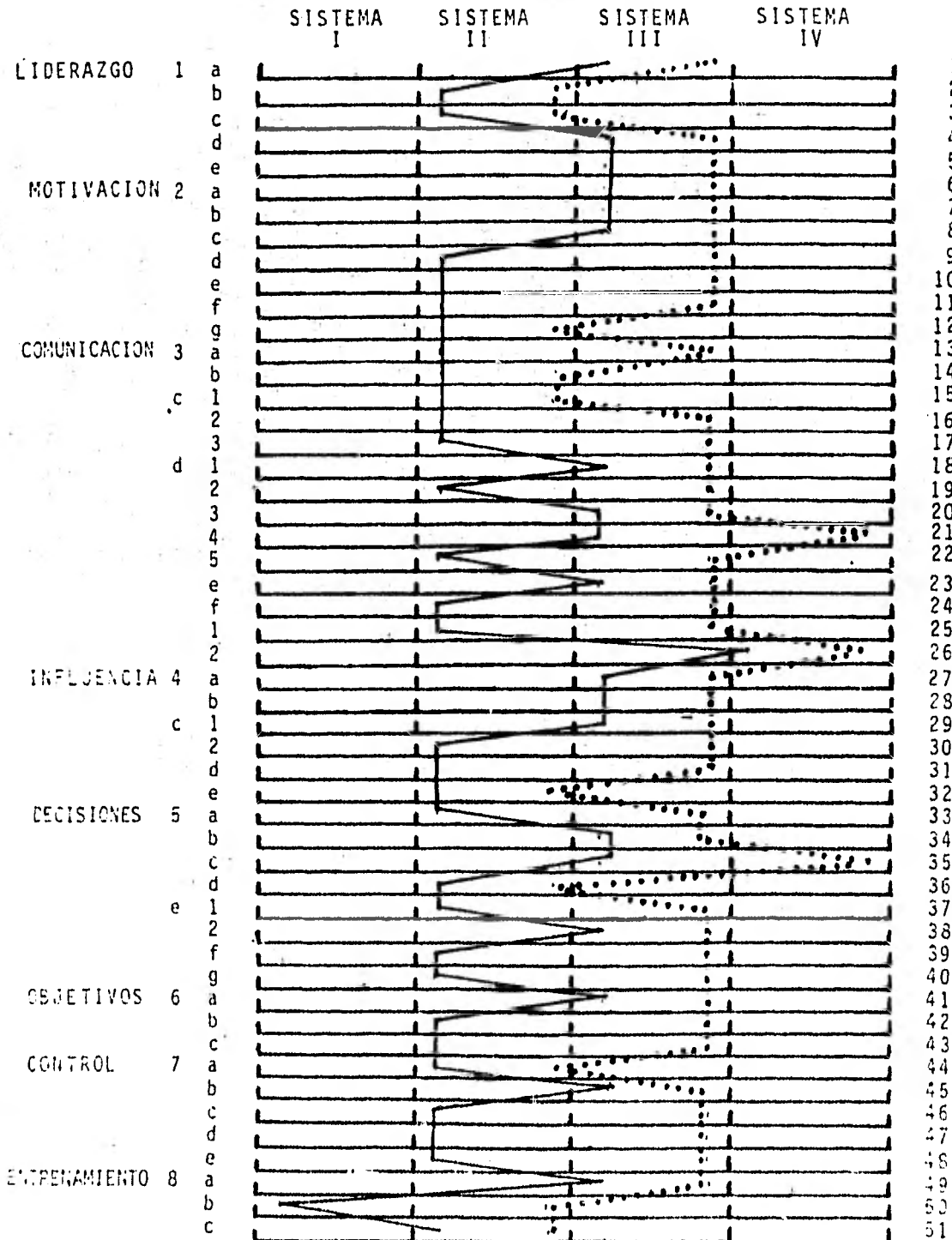
NIVEL: 2



PROTOCOLO DE ANALISIS  
DE FORMA  
INDIVIDUAL

SUJETO: 2

NIVEL: 2

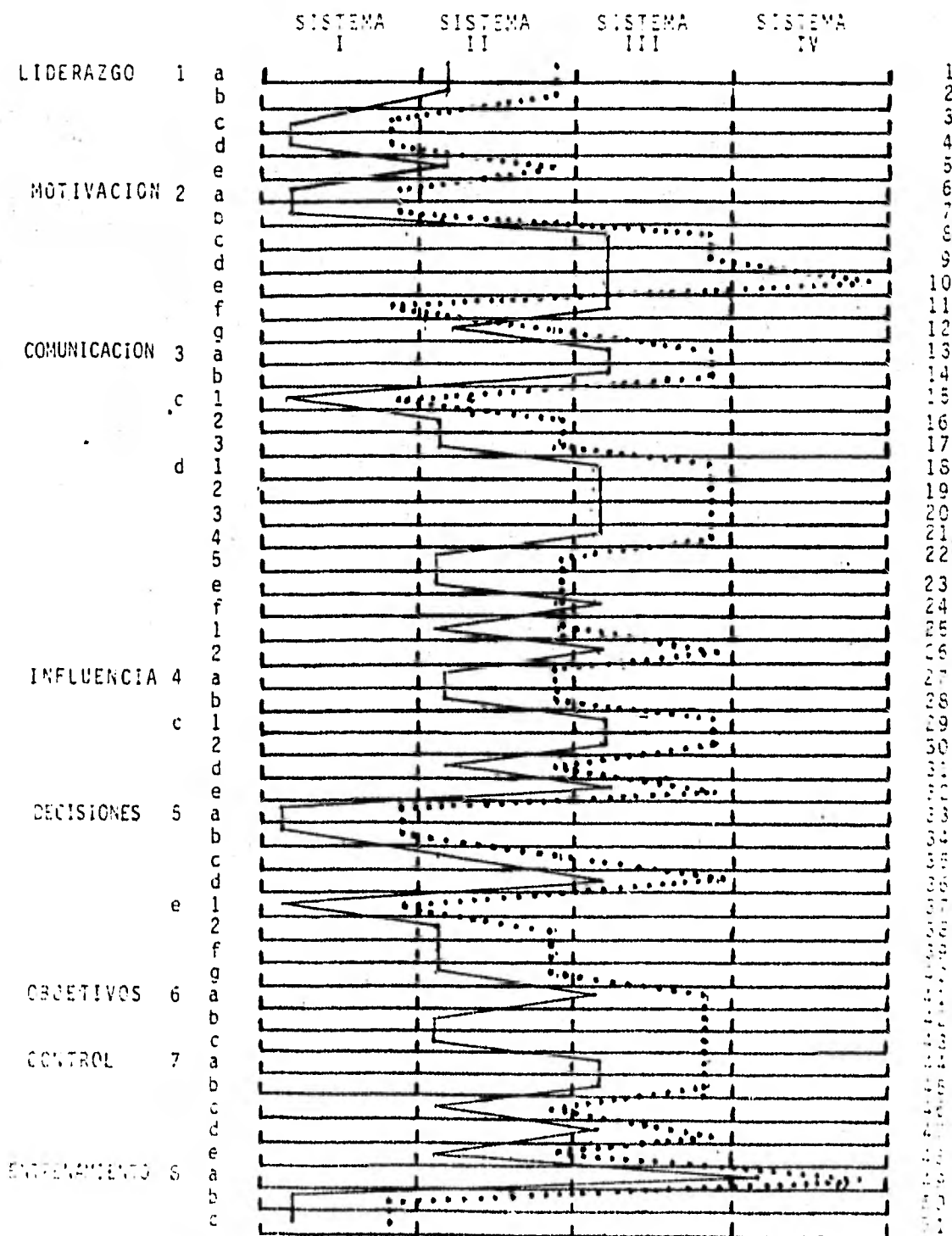


PASADO ———  
PRESENTE . . . .

PROTOCOLO DE ANALISIS  
DE FORMA  
INDIVIDUAL

SUJETO: 3

NIVEL: 2

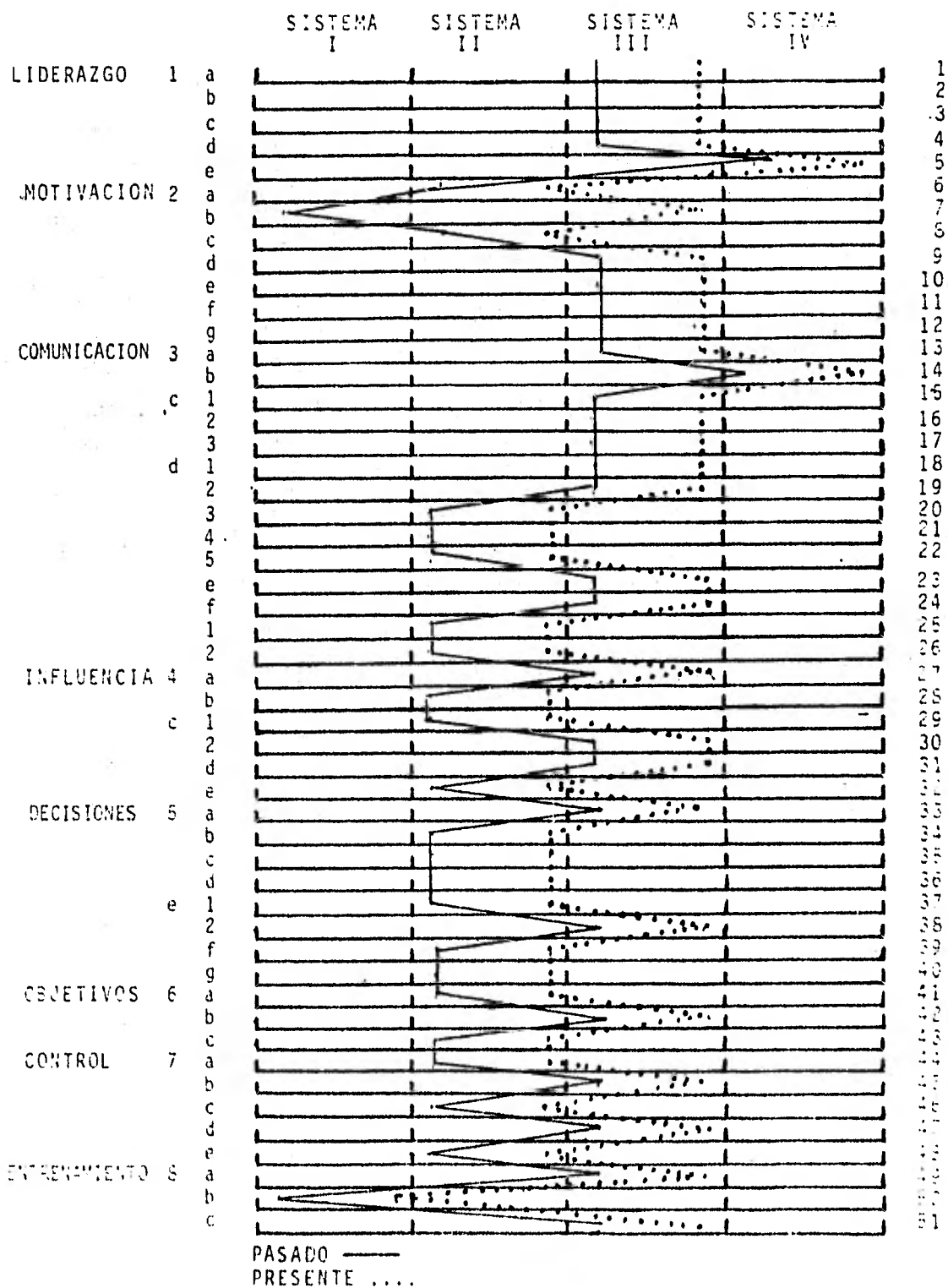


PASADO ———  
PRESENTE . . . .

PROCOLO DE ANALISIS  
DE FORMA  
INDIVIDUAL

SUJETO: 4

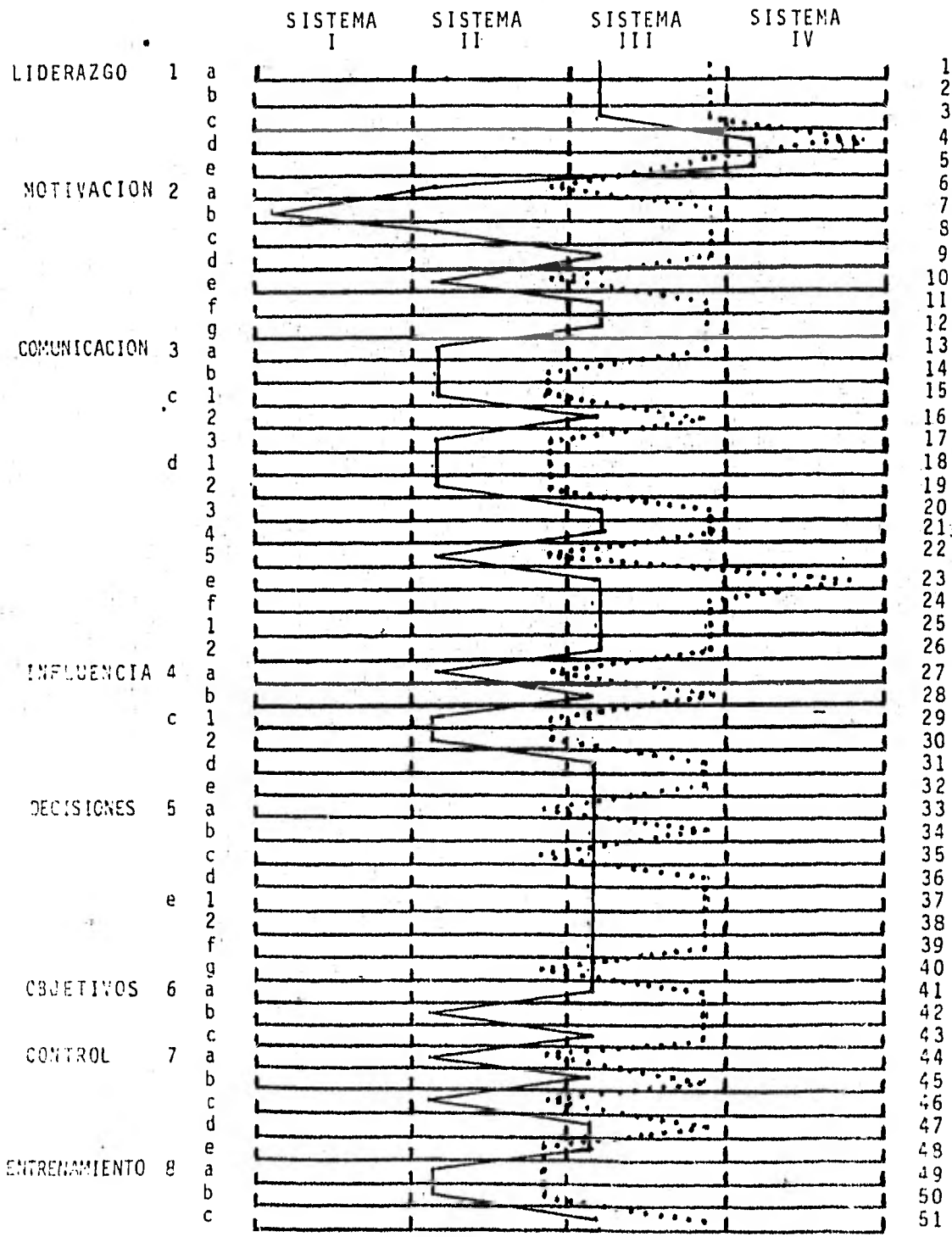
NIVEL: 2



PROCOLO DE ANALISIS  
DE FORMA  
INDIVIDUAL

SUJETO: 1

NIVEL: 3

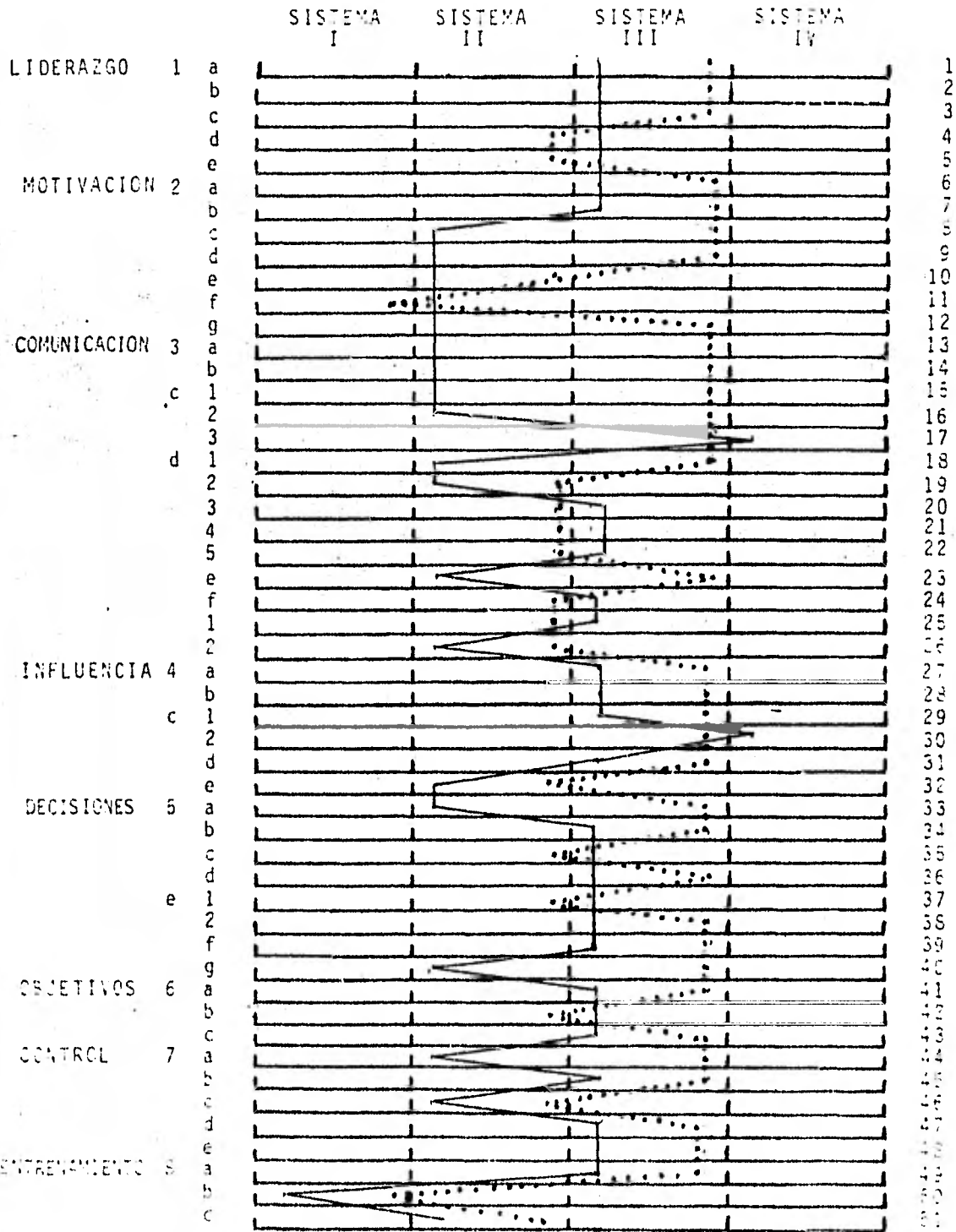


PASADO ———  
PRESENTE .....

PROTOCOLO DE ANALISIS  
DE FORMA  
INDIVIDUAL

SUJETO: 2

NIVEL: 3



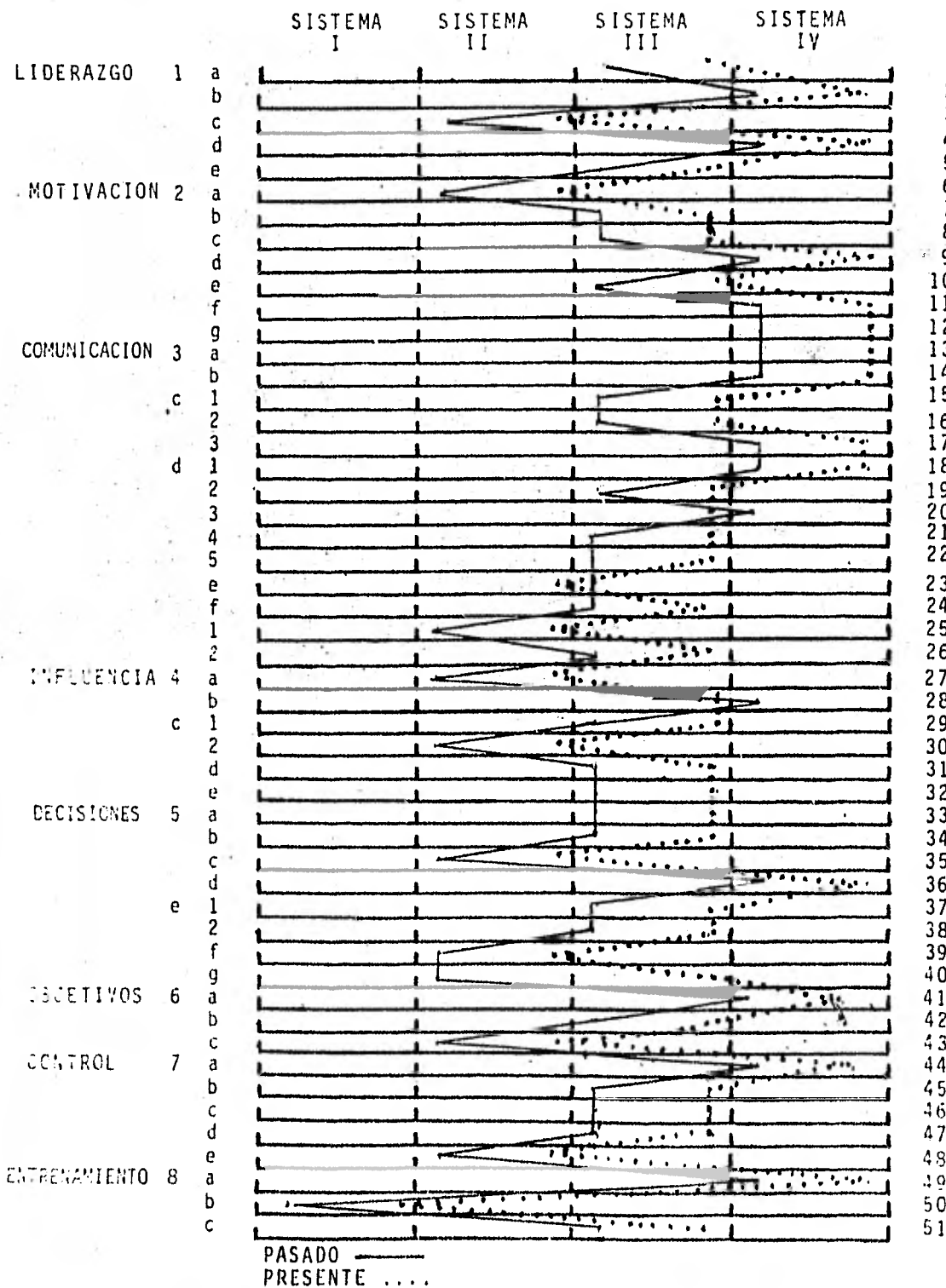
PASADO ———  
PRESENTE . . . .



PROTOCOLO DE ANALISIS  
DE FORMA  
INDIVIDUAL

SUJETO: 3

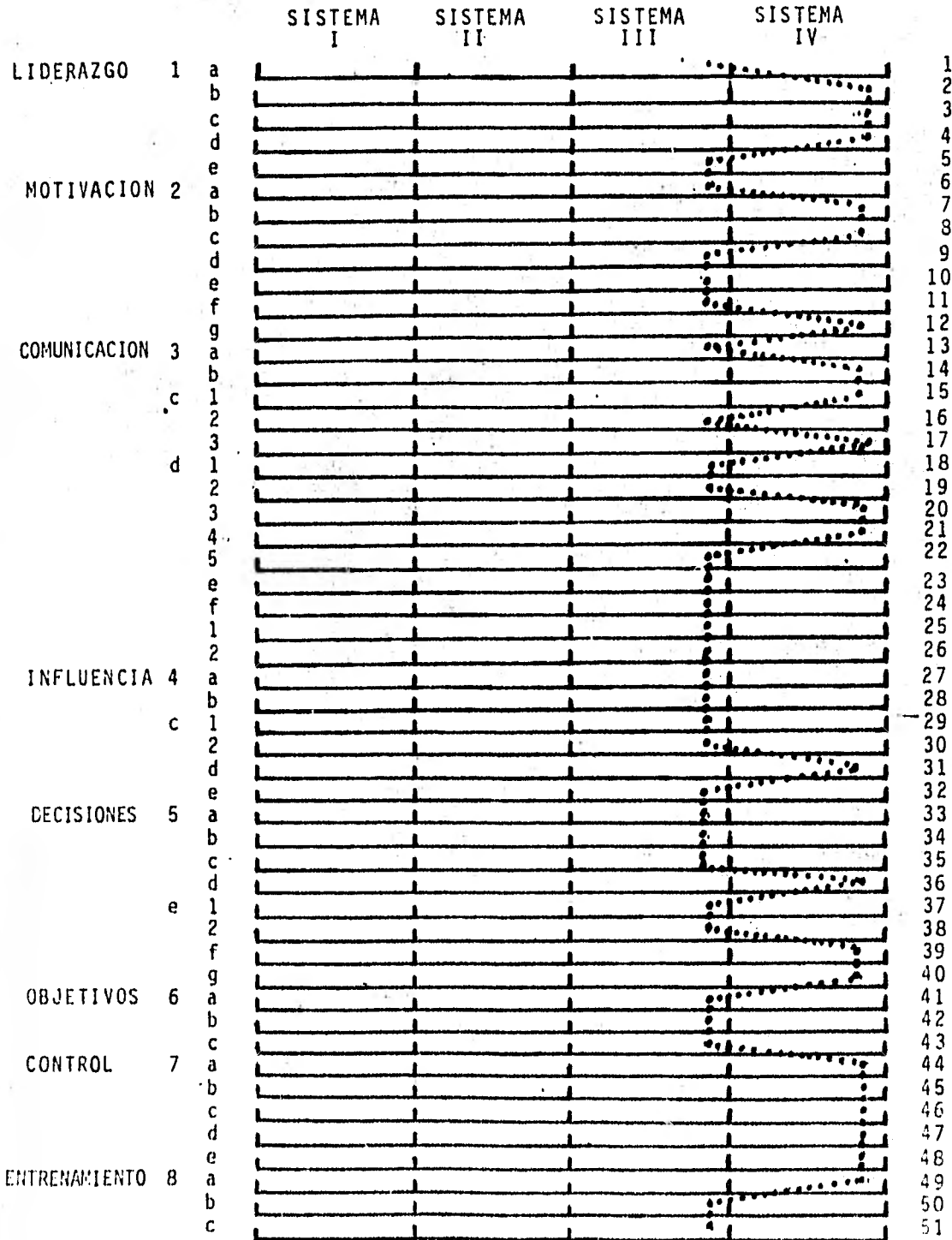
NIVEL: 3



PROCOLO DE ANALISIS  
DE FORMA  
INDIVIDUAL

SUJETO: 5

NIVEL: 3

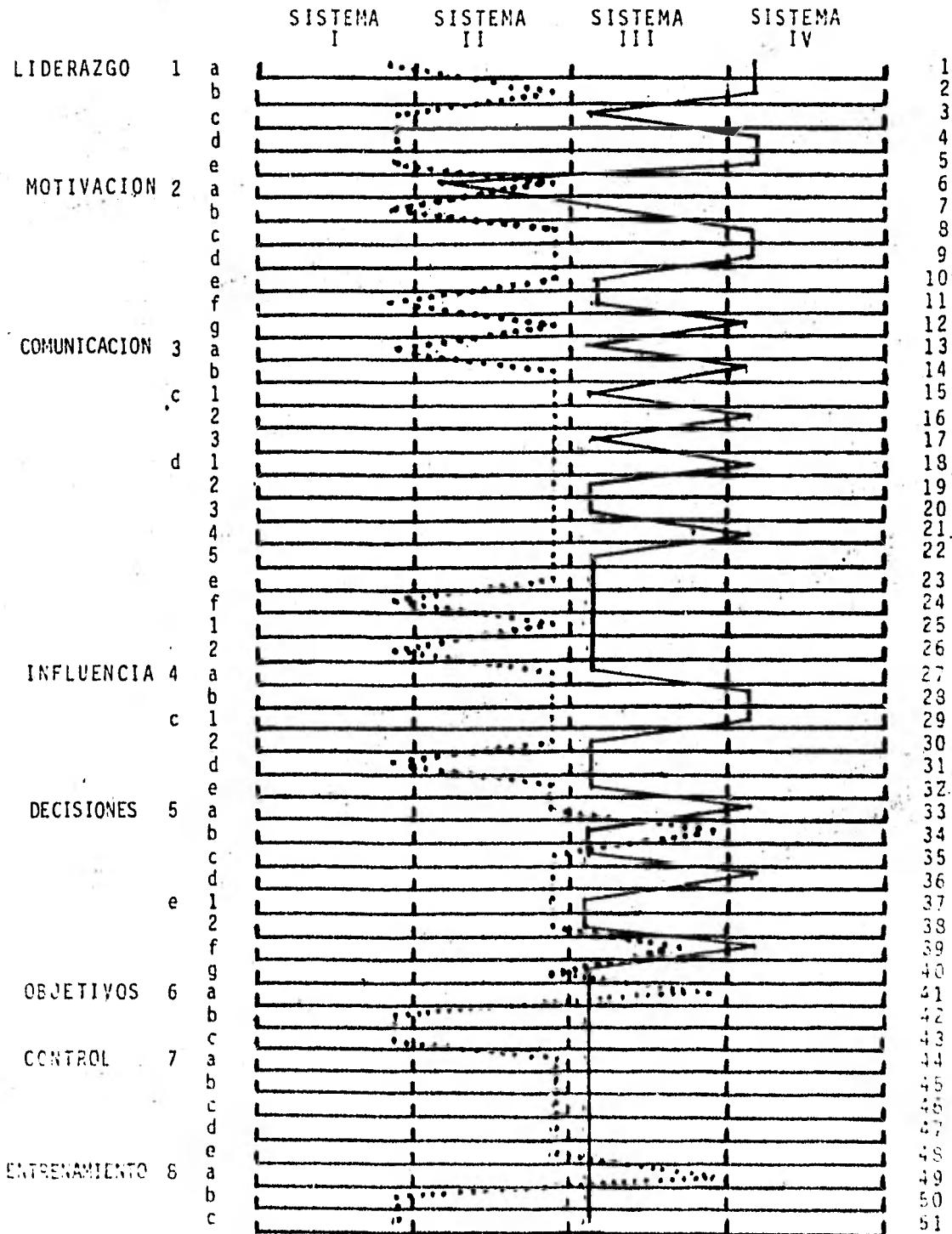


PASADO ———  
PRESENTE . . .

PROTOCOLO DE ANALISIS  
DE FORMA  
INDIVIDUAL

SUJETO: 6

NIVEL: 3

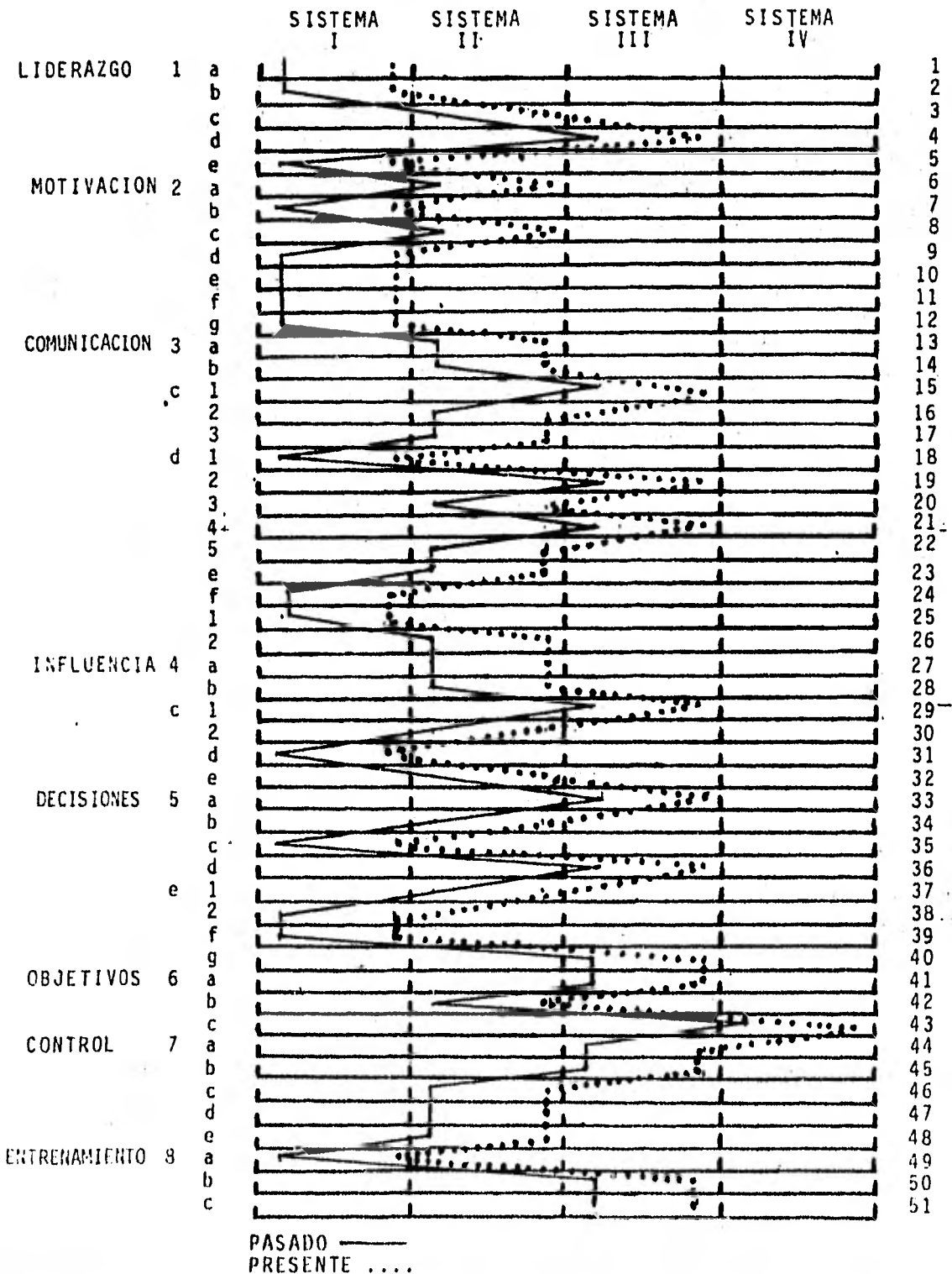


PASADO ———  
PRESENTE . . . .

PROTOCOLO DE ANALISIS  
DE FORMA  
INDIVIDUAL

SUJETO: 7

NIVEL: 3



RESUMEN DE LOS NIVELES 1, 2 Y 3

P A S A D O.

			SISTEMA I	SISTEMA II	SISTEMA III	SISTEMA IV		
LIDERAZGO	1	a	II	IIII	IIIIIIII	I	1	
		b	II	III	IIIIIIII	I	2	
		c	I	II	IIIIIIII	II	3	
		d	I		IIIIIIII	IIII	4	
MOTIVACION	2	e	I	III	IIII	IIIIII	5	
		a	III	IIIIII	IIII	I	6	
		b	III	I	IIIIIIII		7	
		c		IIIIII	IIIIII	II	8	
		d	I	III	IIIIIIII	II	9	
		e	I	IIIIII	IIIIII		10	
COMUNICACION	3	f	I	IIII		IIIIIIII	11	
		g	I	IIII	IIIIII	I	12	
		a		IIIIII	IIIIII	II	13	
		b		IIIIIIII	IIII	II	14	
		c	1	I	IIIIII	IIIIII		15
			2		IIIIII	IIIIII	I	16
			3		IIII	IIIIIIII	II	17
		d	1	I	IIII	IIIIII	II	18
			2		IIII	IIIIIIII	II	19
			3		II	IIIIIIII	I	20
4			I	IIIIIIIIII	II	21		
5			IIIIIIII	IIIIII		22		
e			IIIIII	IIIIIIII		23		
f	I		II	IIIIIIII	II	24		
1	I		IIII	IIIIII	II	25		
INFLUENCIA	4	2		IIIIII	IIII	II	26	
		a		IIIIII	IIII	II	27	
		b		IIII	IIIIII	II	28	
		c	1		II	IIIIIIIIII	I	29
2			IIII	IIII	IIII	30		
DECISIONES	5	d	I	IIII	IIIIIIII	I	31	
		e		IIIIIIII	IIII	I	32	
		a	I	IIII	IIIIII	I	33	
		b	I	III	IIIIIIII	I	34	
		c	I	III	IIIIIIII		35	
		d		IIII	IIII	IIII	36	
		e	1	I	IIII	IIIIIIII		37
OBJETIVOS	6	2	I	II	IIIIIIII	II	38	
		f	I	IIII	IIIIII	II	39	
		g		IIII	IIIIIIII	I	40	
		a		IIII	IIIIIIIIII		41	
CONTROL	7	b		IIIIII	IIIIIIII		42	
		c		IIII	IIIIIIII	I	43	
		a		IIIIII	IIIIII	I	44	
		b			IIIIIIIIII		45	
ENTRENAMIENTO	8	c	I	IIIIIIIIII	II		46	
		d		IIII	IIIIIIIIII		47	
		e	I		IIIIIIII		48	
		a	II	I	IIIIIIII		49	
		b	IIIIIIII	IIII	II		50	
c	I	IIII	IIIIIIII	I	51			

RESUMEN DE LOS NIVELES 1, 2 Y 3.

P R E S E N T E .

			SISTEMA I	SISTEMA II	SISTEMA III	SISTEMA IV	
LIDERAZGO	1	a	11	111	1111111	1	1
		b	1	111	1111111	11	2
		c	11	1111	11111	11	3
		d	11	11	11111	1111	4
		e	11	1111	111111	1	5
MOTIVACION	2	a	11	11111	1111		6
		b	1111	1	1111111		7
		c		1111	1111111	11	8
		d	1	1111	1111111	11	9
		e	1	11111	111111	1	10
		f	11111	1	111111	1	11
		g	1	11111	111111	1	12
		a	1	11	1111111	11	13
		b		111111	11111	1	14
COMUNICACION	3	c	1	111111	11111	1	15
		1		1111	11111111	1	16
		2		111111	11111	11	17
		3		111111	11111	11	18
		d	1	111	1111111	11	19
		1		111111	11111111	1	20
		2		111111	11111	11	21
		3		111	111111	1111	22
		4		1111111	111111		23
		e	1	11111	111111	1	24
		f	11	1111	1111111		25
INFLUENCIA	4	1		111111	1111	11	26
		a		1111111	111111		27
		b		1111	11111111	1	28
		c	1	111	11111111	1	29
		1		1111	1111111	11	30
		2		1111	1111111	11	31
DECISIONES	5	d	11	1	11111111	1	32
		e		1111111	111111		33
		a	1	11111	1111111		34
		b	1	1	11111111	11	35
		c	1	111111	111	11	36
		d		111	111111	1111	37
		e	1	11111	11111	11	38
		1		111	1111111	11	39
		2		111	1111111	11	40
OBJETIVOS	6	a		1111	11111	1111	41
		b		1	1111111111	1	42
		c	1	1111	1111111	1	43
CONTROL	7	a	1	11	111111	111	44
		b		1111	111111	11	45
		c		1	1111111111	11	46
		d	1	1111111	1111	1	47
		e		111	11111111	11	48
ENTRENAMIENTO	8	1	1	11111	1111	111	49
		a	11	11	111111	111	50
		b	111111	1111	1		51
c		11	111	111111	1		

## ANALISIS DE FORMA.

Una vez aplicado el protocolo de Rensis Lickert a 14 personas de diferentes niveles, mismos - que llamamos Nivel 1, Nivel 2 y Nivel 3; nos dieron - los siguientes resultados (Ver gráficas individuales - de los niveles).

NIVEL 1 =====	PASADO	PRESENTE
SISTEMA I	7	2
SISTEMA II	47	12
SISTEMA III	80	94
SISTEMA IV	19	45

NIVEL 2 =====	PASADO	PRESENTE
SISTEMA I	16	16
SISTEMA II	75	82
SISTEMA III	104	98
SISTEMA IV	11	7

NIVEL 3 =====	PASADO	PRESENTE
SISTEMA I	16	36
SISTEMA II	66	106
SISTEMA III	140	121
SISTEMA IV	26	32

RESUMEN =====	PASADO	PRESENTE
SISTEMA I	39	54
SISTEMA II	188	200
SISTEMA III	324	323
SISTEMA IV	56	84

### CONCLUSIONES.

El nivel 1 nos reporta que el estilo que más se presentaba en el pasado era del consultativo y en menos proporción el benevolente y autoritario. En el presente el estilo que predomina es el consultativo y en menor proporción el participativo.

El nivel 2, nos reporta que en el pasado el estilo que básicamente se presentaba era el consultativo y en ocasiones también el benevolente y autoritario. En el presente el estilo consultativo es el -- principal y en muchas ocasiones también el benevolente y autoritario. Sin embargo, notamos que en el pasado el estilo era más consultativo que el del presente.

El nivel 3, comenta que en el pasado el - estilo básico era el consultativo y en ocasiones el benevolente y autoritario. En el presente el estilo que predomina es el consultativo y en muchas ocasiones el - benevolente y autoritario. Hacemos notar que el estilo del pasado era más consultativo que el del presente.



## COMENTARIOS.

Se aprecian contradicciones o diferencias entre los niveles, ya que a pesar de encontrarse en el Sistema 3, Consultativo en el pasado y presente, apreciamos que en el pasado el sistema era más consultativo que el del presente.

P A R T E " B "

A N A L I S I S   D E   C O N T E N I D O

AREA DE CONDUCTA

PROTOCOLO DE ANALISIS DE CONTENIDO

SUJETO: 1

NIVEL: 1

VARIABLE ORGANIZATIVA	COMENTARIOS		COMENTARIO AL AREA																								
<p style="text-align: center;">LIDERAZGO SISTEMA</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">PASADO</th> <th style="text-align: center;">PRESENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1a</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>1b</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>1c</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>1d</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>1e</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> </tbody> </table>		PASADO	PRESENTE	1a	2	2	1b	3	3	1c	3	3	1d	3	3	1e	4	4	<p>Al parecer en esta área el sistema que más se presenta es el Consultativo algunas veces con el participativo y benevolente autoritario.</p> <p>En el presente la forma de ejercer el liderazgo no ha variado.</p> <p>Comentario al área: Esta área se encuentra funcionando con el sistema Participativo.</p>		<p>En la variable liderazgo e influencia se aprecia cierta desconfianza en las relaciones. Tomando en consideración el tipo de organización que se está estudiando (tipo lineal), las formas de liderazgo, motivación e influencia, rebasan lo que una organización lineal puede permitirse sin embargo se podría intentar mejorar las motivaciones.</p>						
	PASADO	PRESENTE																									
1a	2	2																									
1b	3	3																									
1c	3	3																									
1d	3	3																									
1e	4	4																									
<p style="text-align: center;">MOTIVACION SISTEMA</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">PASADO</th> <th style="text-align: center;">PRESENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2a</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>2b</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>2c</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>2d</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>2e</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>2f</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>2g</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </tbody> </table>		PASADO	PRESENTE	2a	2	2	2b	3	3	2c	3	2	2d	3	3	2e	3	3	2f	3	3	2g	3	3	<p>En el pasado la variable de motivación se daba por el sistema Consultativo.</p> <p>En el presente el estilo básico es Consultativo así como con influencia del benevolente autoritario.</p> <p>Comentario a la variable: Al parecer en el pasado las condiciones de esta variable eran más de sistema Consultativo de lo que son en el presente.</p>		<p style="text-align: right;">Pasa a la hoja No. 2</p>
	PASADO	PRESENTE																									
2a	2	2																									
2b	3	3																									
2c	3	2																									
2d	3	3																									
2e	3	3																									
2f	3	3																									
2g	3	3																									

VARIABLE ORGANIZATIVA	COMENTARIOS		COMENTARIO AL AREA																					
<p style="text-align: center;">INFLUENCIA SISTEMA</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;"><u>PASADO</u></th> <th style="text-align: center;"><u>PRESENTE</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>4a</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>4b</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>4c1</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>4c2</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>4d</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>4e</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </tbody> </table>		<u>PASADO</u>	<u>PRESENTE</u>	4a	4	3	4b	3	3	4c1	3	3	4c2	2	3	4d	2	3	4e	4	3	<p>En esta variable notamos que en el pasado no había un estilo definido para la influencia.</p> <p>En el presente el sistema básico es el Consultativo.</p> <p>Comentario a la variable: Se hace notar que en el presente existe ya un estilo que es el consultativo - y que en el presente intervenían 3 sistemas: el benevolente autoritario, el consultativo y en participativo, en la misma proporción por <u>es</u>to se consideró que no había un estilo definido.</p>		
	<u>PASADO</u>	<u>PRESENTE</u>																						
4a	4	3																						
4b	3	3																						
4c1	3	3																						
4c2	2	3																						
4d	2	3																						
4e	4	3																						

AREA DE CONDUCTA.

PROTOCOLO DE ANALISIS DE CONTENIDO

SUJETO: 2

NIVEL: 1

VARIABLE ORGANIZATIVA	COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA																								
<p style="text-align: center;">LIDERAZGO SISTEMA</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>PASADO</th> <th>PRESENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1a</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>1b</td> <td>1</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>1c</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>1d</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>1e</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>		PASADO	PRESENTE	1a	3	4	1b	1	3	1c	3	3	1d	4	4	1e	2	3	<p>En el pasado el estilo que predomina <u>li</u>geramente es el consultativo.</p> <p>En el presente el estilo es consultativo así como también en ocasiones el <u>consulta</u>tivo.</p> <p>Comentario a la variable: Existen <u>dis</u>crepancias en cuanto al estilo de ejercer el liderazgo en el pasado y en el <u>presen</u>te.</p>	<p>En la variable de liderazgo se aprecia que los subordinados <u>no</u> tenfa confianza hacia los <u>superiores</u> en el pasado. También notamos que las <u>motivacio</u>nes pueden ser susceptibles de mejorarse.</p> <p>El sujeto comenta que la <u>in</u>fluencia se ejerce en sentido <u>vertical</u> descendente y <u>únicamen</u>te de esa manera.</p>						
	PASADO	PRESENTE																								
1a	3	4																								
1b	1	3																								
1c	3	3																								
1d	4	4																								
1e	2	3																								
<p style="text-align: center;">MOTIVACION SISTEMA</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>PASADO</th> <th>PRESENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2a</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>2b</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>2c</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>2d</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>2e</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>2f</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>2g</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>		PASADO	PRESENTE	2a	1	1	2b	3	4	2c	4	4	2d	3	4	2e	3	3	2f	3	3	2g	3	3	<p>En el pasado las motivaciones estaban <u>da</u>das por el sistema 3, consultativo.</p> <p>En el presente los sistemas de <u>funciona</u>miento de esta variable son el <u>consulta</u>tivo y el participativo indistintamente.</p> <p>Comentario a la variable: Existen <u>dife</u>rencias entre el pasado y presente. <u>Hace</u>mos notar que en el presente no existe un estilo definido de funcionamiento.</p>	<p style="text-align: right;">Pasa a la Hoja No. 2</p>
	PASADO	PRESENTE																								
2a	1	1																								
2b	3	4																								
2c	4	4																								
2d	3	4																								
2e	3	3																								
2f	3	3																								
2g	3	3																								

VARIABLE ORGANIZATIVA	COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA																					
<p style="text-align: center;">INFLUENCIA SISTEMA</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">PASADO</td> <td style="text-align: center;">PRESENTE</td> </tr> <tr> <td>4a</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>4b</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>4c1</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>4c2</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>4d</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>4e</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> </table>		PASADO	PRESENTE	4a	3	3	4b	4	4	4c1	4	4	4c2	4	4	4d	3	3	4e	2	2	<p>En el pasado en la variable de influencia el estilo que más se presentaba era el -- participativo y en ocasiones también el -- consultativo.</p> <p>En el presente la influencia es de tipo -- participativo y en ocasiones consultativo.</p> <p>Comentario a la variable: No existen diferencias entre el estilo del pasado y -- presente.</p>	
	PASADO	PRESENTE																					
4a	3	3																					
4b	4	4																					
4c1	4	4																					
4c2	4	4																					
4d	3	3																					
4e	2	2																					

AREA DE CONDUCTA

PROTOCOLO DE ANALISIS DE CONTENIDO

SUJETO: 3

NIVEL: 1

VARIABLE ORGANIZATIVA			COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA
<p>LIDERAZGO SISTEMA</p> <p>PASADO    PRESENTE</p>			<p>En el pasado en esta variable el sistema predominante es el consultativo.</p> <p>En el presente el sistema que más se presenta es el consultativo.</p> <p>Comentario a la variable: A pesar de que no existen diferencias entre el estilo del pasado y presente hacemos notar que en el presente el estilo es más consultativo -- que en el pasado.</p>	<p>Se aprecia que la motivación es de tipo consultativo pero en algunos puntos podría mejorarse. Notamos también que no es congruente la forma de influenciado que el sujeto nos reporta que la estructura de la organización es de tipo lineal.</p>
1a	2	3		
1b	3	3		
1c	3	4		
1d	3	3		
1e	3	3		
<p>MOTIVACION SISTEMA</p> <p>PASADO    PRESENTE</p>				
2a	2	2		
2b	2	3		
2c	2	3		
2d	2	3		
2e	2	3		
2f	2	3		
2g	2	3		
<p>INFLUENCIA SISTEMA</p> <p>PASADO    PRESENTE</p>				
4a	2	3		
4b	2	3		
4c1	3	3		
4c2	3	4		
4d	3	3		
4e	2	3		
			<p>En el pasado en esta variable notamos que no existía un estilo definido.</p> <p>En el presente el estilo que más se presenta es el consultativo.</p>	<p>Pasa a la Hoja No. 2</p>

VARIABLE ORGANIZATIVA	COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA
	<p>Comentario a la variable: Se parecian diferencias entre los estilos del pasado y presente.</p>	



AREA DE CONDUCTA.

PROTOCOLO DE ANALISIS DE CONTENIDO

SUJETO: 1

NIVEL: 2

VARIABLE ORGANIZATIVA			COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA		
<b>LIDERAZGO SISTEMA</b> <u>PASADO</u> <u>PRESENTE</u>			<p>En el pasado el estilo básico es consultativo.</p> <p>En el presente, las características organizativas están dadas por el estilo benevolente y autoritario así como por el consultativo.</p> <p>Comentario a la variable: Por lo anterior es importante señalar -- que en el pasado el sistema era -- más consultativo y participativo -- en alguna forma de lo que es en -- el presente.</p>	<p>En el área de conducta (que está integrada por las variables organizativas de liderazgo, motivación e influencia), nos encontramos que en el pasado el estilo era básicamente consultativo; sin embargo en el presente ha pasado a ser benevolente y autoritario.</p> <p>Esto es, el gerente pedía y recibía información de los subordinados reservándose el derecho a la decisión final, en el presente la gerencia es de naturaleza benevolente y autoritaria.</p>		
1a	3	2				
1b	3	3				
1c	4	3				
1d	3	3				
1e	3	2				
<b>MOTIVACION SISTEMA</b> <u>PASADO</u> <u>PRESENTE</u>					<p>El estilo predominante en el pasado era de tipo consultativo.</p> <p>En el presente el estilo básico es el benevolente autoritario.</p> <p>Comentario a la variable: Al parecer las condiciones del pasado -- eran mejores que las del presente en esta área.</p>	
2a	1	1				
2b	3	2				
2c	3	2				
2d	3	2				
2e	3	2				
2f	3	2				
2g	3	2				

Pasa la Hoja No. 2

VARIABLE ORGANIZATIVA	COMENTARIOS		COMENTARIO AL AREA																					
<p style="text-align: center;">INFLUENCIA SISTEMA</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><u>PASADO</u></td> <td style="text-align: center;"><u>PRESENTE</u></td> </tr> <tr> <td>4a</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>4b</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>4c1</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>4c2</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>4d</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>4e</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> </table>		<u>PASADO</u>	<u>PRESENTE</u>	4a	3	2	4b	3	2	4c1	3	2	4c2	4	3	4d	3	3	4e	3	2	<p>En el pasado el estilo predominante era de tipo consultativo.</p> <p>En el presente predomina el benevolente autoritario.</p> <p>Comentario a la variable: En relación al tipo de respuestas anteriores el estilo ha venido a modificarse pasando de sistema 3 Consultativo a sistema 2 Benevolente autoritario.</p>		
	<u>PASADO</u>	<u>PRESENTE</u>																						
4a	3	2																						
4b	3	2																						
4c1	3	2																						
4c2	4	3																						
4d	3	3																						
4e	3	2																						

AREA DE CONDUCTA.

PROTOCOLO DE ANALISIS DE CONTENIDO

SUJETO: 2

NIVEL: 2

VARIABLE ORGANIZATIVA	COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA																								
<p style="text-align: center;">LIDERAZGO SISTEMA</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">PASADO</th> <th style="text-align: center;">PRESENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1a</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>1b</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>1c</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>1d</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>1e</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </tbody> </table>		PASADO	PRESENTE	1a	3	3	1b	2	2	1c	2	2	1d	3	3	1e	3	3	<p>En el pasado el estilo de liderazgo esta ba dado por el sistema consultativo y en ocasiones por el benevolente y autoritario.</p> <p>En el presente el estilo principal es el consultativo y en ocasiones también el - benevolente y autoritario.</p> <p>Comentario a la variable: No se aprecian diferencias entre el estilo de ejercer el liderazgo en el pasado y el presente.</p>	<p>En el área de conducta nos encontramos que el estilo es más consultativo en el presente -- pero notamos también qierta -- desconfianza en las relaciones. El sujeto comenta asimismo, que la influencia se ejerce en línea vertical descendente principalmente.</p>						
	PASADO	PRESENTE																								
1a	3	3																								
1b	2	2																								
1c	2	2																								
1d	3	3																								
1e	3	3																								
<p style="text-align: center;">MOTIVACION SISTEMA</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">PASADO</th> <th style="text-align: center;">PRESENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2a</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>2b</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>2c</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>2d</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>2e</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>2f</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>2g</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> </tbody> </table>		PASADO	PRESENTE	2a	3	3	2b	3	3	2c	3	3	2d	2	3	2e	2	3	2f	2	3	2g	2	2	<p>Las motivaciones en el pasado eran de tipo benevolente y autoritario y también en ocasiones de tipo consultativo.</p> <p>En el presente son básicamente consultativas.</p> <p>Comentario a la variable: Se aprecian diferencias entre los estilos del pasado y del presente.</p>	
	PASADO	PRESENTE																								
2a	3	3																								
2b	3	3																								
2c	3	3																								
2d	2	3																								
2e	2	3																								
2f	2	3																								
2g	2	2																								
<p style="text-align: center;">INFLUENCIA SISTEMA</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">PASADO</th> <th style="text-align: center;">PRESENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>4a</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>4b</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>4c1</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>4c2</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </tbody> </table>		PASADO	PRESENTE	4a	3	3	4b	3	3	4c1	3	3	4c2	2	3	<p>En esta variable en el pasado, no había - un estilo definido, se daban por igual - el consultativo y el autoritario benevolente.</p>										
	PASADO	PRESENTE																								
4a	3	3																								
4b	3	3																								
4c1	3	3																								
4c2	2	3																								

VARIABLE ORGANIZATIVA			COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA
	PASADO	PRESENTE		
4d	2	3	<p>En el presente el estilo primordial es el consultativo.</p> <p>Comentario a la variable: Mientras en el estilo no existía un estilo definido en el presente, se nota que es de tipo consultativo.</p>	
4e	2	2		

AREA DE CONDUCTA.

PROTOCOLO DE ANALISIS DE CONTENIDO

SUJETO: 3

NIVEL: 2

VARIABLE ORGANIZATIVA	COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA																								
<p style="text-align: center;">LIDERAZGO SISTEMA</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">PASADO</th> <th style="text-align: center;">PRESENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1a</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>1b</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>1c</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>1d</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>1e</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> </tbody> </table>		PASADO	PRESENTE	1a	2	2	1b	2	2	1c	1	1	1d	1	1	1e	2	2	<p>En el pasado, la variable de liderazgo estaba dada principalmente por el sistema 2, benevolente y autoritario; sin embargo en ocasiones también por el explotador autoritario.</p> <p>En el presente es principalmente de tipo benevolente y autoritario así como de estilo explotador y autoritario en ocasiones.</p> <p>Comentario a la variable: No se aprecian diferencias entre la manera de ejercer el liderazgo en el pasado y el presente.</p>	<p>El área de conducta no muestra cambios en el estilo del pasado y presente, sin embargo es de notarse que existe desconfianza en las relaciones, por otra parte en las motivaciones consideramos que hay puntos - que pueden mejorarse. El sujeto comenta que la influencia se ejerce en sentido vertical y únicamente así.</p>						
	PASADO	PRESENTE																								
1a	2	2																								
1b	2	2																								
1c	1	1																								
1d	1	1																								
1e	2	2																								
<p style="text-align: center;">MOTIVACION SISTEMA</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">PASADO</th> <th style="text-align: center;">PRESENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2a</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>2b</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>2c</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>2d</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>2e</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>2f</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>2g</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> </tbody> </table>		PASADO	PRESENTE	2a	1	1	2b	1	1	2c	3	3	2d	3	3	2e	3	4	2f	3	1	2g	2	2	<p>En el pasado las motivaciones eran de tipo consultativo y en ocasiones explotador y autoritario.</p> <p>En el presente son de tipo explotador y autoritario así como en ocasiones también consultativas.</p> <p>Comentario a la variable: Existen diferencias entre el estilo del pasado y el presente.</p>	<p style="text-align: right;">Pasa a la Hoja No. 2</p>
	PASADO	PRESENTE																								
2a	1	1																								
2b	1	1																								
2c	3	3																								
2d	3	3																								
2e	3	4																								
2f	3	1																								
2g	2	2																								

VARIABLE ORGANIZATIVA	I N F L U E N C I A S I S T E M A		C O M E N T A R I O S	C O M E N T A R I O A L A R E A
	PASADO	PRESENTE		
4a	2	2	En la variable de influencia en el pasado no hay un estilo definido; se dan el consultivo y el benevolente y autoritario.	
4b	2	2		
4c1	3	3	En el presente no existe un estilo definido de funcionamiento, se utilizan indistintamente el consultativo y el benevolente y autoritario.	
4c2	3	3		
4d	2	2		
4e	3	3	Comentario a la variable: No existen diferencias entre el pasado y el presente.	

AREA DE CONDUCTA.

PROTOCOLO DE ANALISIS DE CONTENIDO

SUJETO: 4

NIVEL: 2

VARIABLE ORGANIZATIVA			COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA	
LIDERAZGO SISTEMA					
	PASADO	PRESENTE			
1a	3	3	<p>En el pasado esta área era básicamente - del sistema 3, consultativo.</p> <p>En el presente el sistema es de tipo consultativo.</p> <p>Comentario a la variable: No se observan diferencias entre el estilo de ejercer el liderazgo en el pasado y en el presente.</p>	<p>En el pasado esta área era básicamente de tipo consultativo y en ocasiones participativa, benevolente y autoritario. Notamos sin embargo que algunos puntos de las motivaciones pueden ser mejorados. Asimismo - el sujeto comenta que la influencia se ejerce en sentido vertical descendente.</p>	
1b	3	3			
1c	3	3			
1d	3	3			
1e	4	4			
MOTIVACION SISTEMA					
	PASADO	PRESENTE			
2a	2	2	<p>En el pasado las motivaciones se daban -- por el sistema 3, consultativo y también en ocasiones por el benevolente y autoritario.</p> <p>En el presente el estilo es consultativo, con alguna participación del benevolente y autoritario.</p> <p>Comentario a la variable: No existen diferencias entre el pasado y el presente.</p>		
2b	1	3			
2c	2	2			
2d	3	3			
2e	3	3			
2f	3	3			
2g	3	3			
INFLUENCIA SISTEMA					
	PASADO	PRESENTE			
4a	3	3	<p>En la variable de influencia, en el pasado, no había un estilo definido ya que se daban por igual los estilos consultativo y el benevolente y autoritario.</p>		
4b	2	2			
4c1	2	2			
4c2	3	3			
4d	3	3			
4e	2	2			

VARIABLE ORGANIZATIVA	COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA
	<p>En el presente no existe un estilo definido de funcionamiento de esta variable; se dan indistintamente el consultativo y el benevolente y autoritario.</p> <p>Comentario a la variable: No existen diferencias entre el pasado y el presente.</p>	



AREA DE CONDUCTA.

PROTOCOLO DE ANALISIS DE CONTENIDO

SUJETO: 1

NIVEL: 3

VARIABLE ORGANIZATIVA	COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA																								
<p style="text-align: center;">LIDERAZGO SISTEMA</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">PASADO</th> <th style="text-align: center;">PRESENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1a</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>1b</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>1c</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>1d</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>1e</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </tbody> </table>		PASADO	PRESENTE	1a	3	3	1b	3	3	1c	3	3	1d	4	4	1e	4	3	<p>El sistema que más se daba en el pasado para esta variable, era el consultativo; así como también a veces el participativo.</p> <p>En el presente, el estilo es básicamente consultativo.</p> <p>Comentario a la variable: No se aprecian diferencias entre el estilo del pasado y el presente; sin embargo, notamos que en el pasado el estilo era tendiente al sistema 4, participativo.</p>	<p>Deducimos que las motivaciones pueden tener algunas mejoras dadas las respuestas del sujeto; sin embargo resulta con -- contradictorio que si la organización es lineal la influencia se ejerza en sentidos ascendente y descendente. Lo cual es -- bastante cuestionable.</p> <p>No se parecían diferencias entre el estilo del pasado y el presente.</p>						
	PASADO	PRESENTE																								
1a	3	3																								
1b	3	3																								
1c	3	3																								
1d	4	4																								
1e	4	3																								
<p style="text-align: center;">MOTIVACION SISTEMA</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">PASADO</th> <th style="text-align: center;">PRESENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2a</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>2b</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>2c</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>2d</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>2e</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>2f</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>2g</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </tbody> </table>		PASADO	PRESENTE	2a	2	2	2b	1	3	2c	2	3	2d	3	3	2e	2	2	2f	3	3	2g	3	3	<p>En el pasado las motivaciones estaban dadas por los estilos consultativo y benevolente y autoritario indistintamente.</p> <p>En el presente el estilo es consultativo y en ocasiones también benevolente y autoritario.</p> <p>Comentario a la variable: Se aprecian -- diferencias entre el pasado y el presente. En el presente ya existe un estilo definido de funcionamiento de esta variable.</p>	<p style="text-align: right;">Pasa a la Hoja No. 2</p>
	PASADO	PRESENTE																								
2a	2	2																								
2b	1	3																								
2c	2	3																								
2d	3	3																								
2e	2	2																								
2f	3	3																								
2g	3	3																								

VARIABLE ORGANIZATIVA	I N F L U E N C I A S I S T E M A		C O M E N T A R I O S	C O M E N T A R I O A L A R E A
	PASADO	PRESENTE		
4a	2	2	<p>En el pasado en esta variable no existía un estilo definido de funcionamiento; se daban por igual el consultativo y el benevolente y autoritario.</p> <p>En el presente los estilos consultativo y benevolente y autoritario se dan indistintamente.</p> <p>Comentario a la variable: No existen diferencias entre pasado y presente.</p>	
4b	3	3		
4c1	2	2		
4c2	2	2		
4d	3	3		
4e	3	3		

AREA DE CONDUCTA.  
PROTOCOLO DE ANALISIS DE CONTENIDO

SUJETO: 2

NIVEL: 3

VARIABLE ORGANIZATIVA			COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA
LIDERAZGO SISTEMA				
	PASADO	PRESENTE		
1a	3	3	<p>En el pasado el liderazgo era en su totalidad de tipo consultativo.</p> <p>En el presente el estilo principal es el consultativo pero también en ocasiones es benevolente y autoritario.</p> <p>Comentario a la variable: Se aprecia que en el pasado el estilo era más consultativo que en el presente.</p>	<p>De las respuestas emitidas por este sujeto concluimos que el estilo es consultativo en el pasado y presente. Notamos -- cierta contradicción en el liderazgo debido a que si las relaciones son de confianza según el sujeto, después nos dice que el superior no lo toma en cuenta sólo ocasionalmente. Notamos también que las motivaciones pueden mejorarse. El sujeto nos comenta que la influencia se ejerce principalmente en sentido vertical descendente y sólo en este sentido.</p>
1b	3	3		
1c	3	3		
1d	3	2		
1e	3	2		
MOTIVACION SISTEMA				
	PASADO	PRESENTE		
2a	3	3	<p>Las motivaciones en el pasado se daban con el estilo benevolente y autoritario y en algunas ocasiones por el consultativo.</p> <p>En el presente son principalmente de tipo consultativo.</p> <p>Comentario a la variable: Se notan diferencias entre los estilos del pasado y -- del presente.</p>	
2b	3	3		
2c	2	3		
2d	2	3		
2e	2	2		
2f	2	1		
2g	2	3		
INFLUENCIA SISTEMA				
	PASADO	PRESENTE		
4a	3	3	<p>En el pasado esta variable estaba dada por el sistema consultativo principalmente.</p>	<p>Pasa a la Hoja No. 2</p>
4b	3	3		
4c1	3	3	<p>En el presente esta variable es de tipo -- consultativo primordialmente.</p>	
4c2	4	3		
4d	3	3		
4e	2	2		

VARIABLE ORGANIZATIVA	COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA
	<p>Comentario a la variable: A pesar de que el estilo básico no ha cambiado en el pasado y en el presente hacemos notar que el estilo es más consultativo en el presente de lo que lo era en el pasado.</p>	

AREA DE CONDUCTA.

PROTOCOLO DE ANALISIS DE CONTENIDO

SUJETO: 3

NIVEL: 3

VARIABLE ORGANIZATIVA	COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA																								
<p style="text-align: center;">LIDERAZGO SISTEMA</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">PASADO</th> <th style="text-align: center;">PRESENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1a</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>1b</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>1c</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>1d</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>1e</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </tbody> </table>		PASADO	PRESENTE	1a	3	3	1b	4	4	1c	2	2	1d	4	4	1e	3	3	<p>En el pasado en esta variable al parecer no había un estilo definido ya se presentaban indistintamente el estilo consultativo y el participativo.</p> <p>En el presente no existe un estilo definido, el funcionamiento de esta variable está dado por igual por los estilos consultativo y participativo.</p> <p>Comentario a la variable: No existen diferencias entre el pasado y el presente.</p>	<p>De las respuestas de esta persona concluimos que en el pasado el sistema era menos consultativo.</p> <p>No se aprecian contradicciones significativas y las respuestas de este sujeto son bastante congruentes.</p>						
	PASADO	PRESENTE																								
1a	3	3																								
1b	4	4																								
1c	2	2																								
1d	4	4																								
1e	3	3																								
<p style="text-align: center;">MOTIVACION SISTEMA</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">PASADO</th> <th style="text-align: center;">PRESENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2a</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>2b</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>2c</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>2d</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>2e</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>2f</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>2g</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> </tbody> </table>		PASADO	PRESENTE	2a	2	2	2b	3	3	2c	3	3	2d	4	4	2e	3	3	2f	4	4	2g	4	4	<p>En el pasado las motivaciones eran de tipo consultativo y participativo indistintamente.</p> <p>En el presente las motivaciones son de estilos consultativo y participativo por igual.</p> <p>Comentario a la variable: No existen discrepancias entre los estilos del pasado y presente. Hacemos notar que no existe un estilo definido.</p>	<p style="text-align: right;">Pasa a la hoja No, 2</p>
	PASADO	PRESENTE																								
2a	2	2																								
2b	3	3																								
2c	3	3																								
2d	4	4																								
2e	3	3																								
2f	4	4																								
2g	4	4																								

VARIABLE ORGANIZATIVA	COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA																					
<p style="text-align: center;">INFLUENCIA SISTEMA</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>PASADO</th> <th>PRESENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>4a</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>4b</td> <td>4</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>4c1</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>4c2</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>4d</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>4e</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>		PASADO	PRESENTE	4a	2	2	4b	4	3	4c1	3	3	4c2	2	2	4d	3	3	4e	3	3	<p>En el pasado en esta variable notamos que el estilo que más se presentaba era el consultativo y en ocasiones el benevolente y autoritario.</p> <p>En el presente la influencia es de tipo consultativo y en ocasiones benevolente y autoritario.</p> <p>Comentario a la variable: No existen discrepancias entre el estilo del pasado y el presente.</p>	
	PASADO	PRESENTE																					
4a	2	2																					
4b	4	3																					
4c1	3	3																					
4c2	2	2																					
4d	3	3																					
4e	3	3																					

AREA DE CONDUCTA.

PROTOCOLO DE ANALISIS DE CONTENIDO

SUJETO: 4

NIVFL: 3

VARIABLE ORGANIZATIVA	COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA																								
<p style="text-align: center;">LIDERAZGO SISTEMA</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">PASADO</th> <th style="text-align: center;">PRESENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1a</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>1b</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>1c</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>1d</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>1e</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> </tbody> </table>		PASADO	PRESENTE	1a	1	1	1b	1	1	1c	2	2	1d	3	3	1e	1	1	<p>En esta variable en el pasado el sistema que más se presentaba era el explotador y autoritario.</p> <p>En el presente el estilo predominante es el explotador y autoritario.</p> <p>Comentario a la variable: No existen diferencias entre el estilo de ejercer el liderazgo en el pasado y presente.</p>	<p>Según este sujeto el área de conducta se basa en el estilo-benevolente y autoritario y en ocasiones también por el explotador y autoritario.</p> <p>El sujeto comenta que no existe confianza en las relaciones, - dice también sentirse insatisfecho y considera que las motivaciones sólo son de índole económico. Su comportamiento es hostil con frecuencia.</p>						
	PASADO	PRESENTE																								
1a	1	1																								
1b	1	1																								
1c	2	2																								
1d	3	3																								
1e	1	1																								
<p style="text-align: center;">MOTIVACION SISTEMA</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">PASADO</th> <th style="text-align: center;">PRESENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2a</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>2b</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>2c</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>2d</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>2e</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>2f</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>2g</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> </tbody> </table>		PASADO	PRESENTE	2a	2	2	2b	1	1	2c	2	2	2d	1	1	2e	1	1	2f	1	1	2g	1	1	<p>En el pasado las motivaciones eran principalmente de tipo explotador y autoritario.</p> <p>En el presente las motivaciones están en el sistema 1, explotador y autoritario.</p> <p>Comentario a la variable: No se aprecian discrepancias entre el pasado y presente.</p>	<p style="text-align: right;">Pasa a la Hoja No. 2</p>
	PASADO	PRESENTE																								
2a	2	2																								
2b	1	1																								
2c	2	2																								
2d	1	1																								
2e	1	1																								
2f	1	1																								
2g	1	1																								

VARIABLE ORGANIZATIVA	C O M E N T A R I O S		COMENTARIO AL AREA																					
<p style="text-align: center;">INFLUENCIA SISTEMA</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">PASADO</td> <td style="text-align: center;">PRESENTE</td> </tr> <tr> <td>4a</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>4b</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>4c1</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>4c2</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>4d</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>4e</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> </table>		PASADO	PRESENTE	4a	2	2	4b	2	2	4c1	3	3	4c2	2	2	4d	1	1	4e	2	2	<p>En el pasado el estilo que más se presentaba en esta variable era el benevolente y autoritario.</p> <p>En el presente el estilo es benevolente y autoritario.</p> <p>Comentario a la variable: No notamos diferencias entre el estilo del pasado y el presente.</p>		
	PASADO	PRESENTE																						
4a	2	2																						
4b	2	2																						
4c1	3	3																						
4c2	2	2																						
4d	1	1																						
4e	2	2																						



AREA DE CONDUCTA.

PROTOCOLO DE ANALISIS DE CONTENIDO

SUJETO: 5

NIVEL: 3

VARIABLE ORGANIZATIVA	COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA																								
<p style="text-align: center;">LIDERAZGO SISTEMA</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 30%;"></td> <td style="text-align: center;">PASADO</td> <td style="text-align: center;">PRESENTE</td> </tr> <tr> <td>1a</td> <td></td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>1b</td> <td></td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>1c</td> <td></td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>1e</td> <td></td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>1e</td> <td></td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </table>		PASADO	PRESENTE	1a		3	1b		4	1c		4	1e		4	1e		3	<p>En esta variable el estilo que más se -- presenta es el participativo.</p>	<p>Este sujeto es de ingreso re-- ciente a la organización, sin embargo comenta que esta área está funcionando con el estilo consultativo y en ocasiones par-- ticipativo.</p>						
	PASADO	PRESENTE																								
1a		3																								
1b		4																								
1c		4																								
1e		4																								
1e		3																								
<p style="text-align: center;">MOTIVACION SISTEMA</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 30%;"></td> <td style="text-align: center;">PASADO</td> <td style="text-align: center;">PRESENTE</td> </tr> <tr> <td>2a</td> <td></td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>2b</td> <td></td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>2c</td> <td></td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>2d</td> <td></td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>2e</td> <td></td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>2f</td> <td></td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>2g</td> <td></td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> </table>		PASADO	PRESENTE	2a		3	2b		4	2c		4	2d		3	2e		3	2f		3	2g		4	<p>Las motivaciones son de tipo Consultativo y también en ocasiones participativo.</p>	
	PASADO	PRESENTE																								
2a		3																								
2b		4																								
2c		4																								
2d		3																								
2e		3																								
2f		3																								
2g		4																								
<p style="text-align: center;">INFLUENCIA SISTEMA</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 30%;"></td> <td style="text-align: center;">PASADO</td> <td style="text-align: center;">PRESENTE</td> </tr> <tr> <td>4a</td> <td></td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>4b</td> <td></td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>4c1</td> <td></td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>4c2</td> <td></td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>4d</td> <td></td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>4e</td> <td></td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </table>		PASADO	PRESENTE	4a		3	4b		3	4c1		3	4c2		3	4d		4	4e		3	<p>En la variable de influencia notamos que el estilo principal es de tipo consulta-- tivo.</p>				
	PASADO	PRESENTE																								
4a		3																								
4b		3																								
4c1		3																								
4c2		3																								
4d		4																								
4e		3																								

PROTOCOLO DE ANALISIS DE CONTENIDO

SUJETO: 6

NIVEL: 3

VARIABLE ORGANIZATIVA			COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA
<b>LIDERAZGO SISTEMA</b> PASADO    PRESENTE				
1a	3	3	En el pasado en esta variable el estilo - que más se presentaba era el consultativo.  En el presente el estilo es de tipo consultativo así como también benevolente y autoritario; es decir, no existe un estilo definido de funcionamiento.  Comentario a la variable: Existen discrepancias entre el estilo del pasado y presente.	En esta área según el encuesta do, los sistemas consultativo y benevolente autoritario son los que se presentan. El sujeto nos comenta que la influencia se da por medio de las líneas verticales (de arriba hacia abajo), únicamente.
1b	3	3		
1c	3	3		
1d	3	2		
1e	3	2		
	2	2		
<b>MOTIVACION SISTEMA</b> PASADO    PRESENTE				
2a	3	3	En el pasado las motivaciones estaban dadas por el estilo consultativo y en algunas ocasiones por el benevolente y autoritario.  En el presente las motivaciones son de tipo benevolente y autoritario y en ocasiones consultativo.  Comentario a la variable: Existen diferencias entre el pasado y presente.	Pasa a la Hoja No. 2
2b	3	3		
2c	3	2		
2d	3	2		
2e	2	2		
2f	2	1		
2g	3	2		

VARIABLE ORGANIZATIVA	COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA																					
<p style="text-align: center;">INFLUENCIA SISTEMA</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">PASADO</td> <td style="text-align: center;">PRESENTE</td> </tr> <tr> <td>4a</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>4b</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>4c1</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>4c2</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>4d</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>4e</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> </table>		PASADO	PRESENTE	4a	2	2	4b	3	3	4c1	3	3	4c2	4	3	4d	3	3	4e	2	2	<p>En el pasado en esta variable el estilo que se presentaba más era el consultativo, también en ocasiones el benevolente y autoritario.</p> <p>En el presente la influencia se da por medio del estilo consultativo y en ocasiones por el benevolente y autoritario.</p> <p>Comentario a la variable: El estilo del pasado no ha cambiado en relación con el presente.</p>	
	PASADO	PRESENTE																					
4a	2	2																					
4b	3	3																					
4c1	3	3																					
4c2	4	3																					
4d	3	3																					
4e	2	2																					

## PROTOCOLO DE ANALISIS DE CONTENIDO

SUJETO: 7

NIVEL: 3

VARIABLE ORGANIZATIVA			COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA
<p>LIDERAZGO SISTEMA</p> <p>PASADO    PRESENTE</p> <p>1a        4        1</p> <p>1b        4        2</p> <p>1c        3        1</p> <p>1d        4        1</p> <p>1e        4        1</p>			<p>En el pasado esta variable estaba determinada por el sistema 4, participativo.</p> <p>En el presente el estilo de explotador y autoritario.</p> <p>Comentario a la variable: <u>Apreciamos diferencias muy significativas en la forma de ejercer el liderazgo en el pasado y el presente.</u></p>	<p>Apreciamos que el sistema del pasado ha cambiado con relación al del presente; ha pasado a ser <u>benevolente y autoritario principalmente.</u></p> <p>En el pasado el estilo básico era el consultativo.</p> <p>El sujeto no siente confianza en las relaciones, no se muestra satisfecho, y comenta que la influencia sólo se da vía <u>lineal descendente.</u></p>
<p>MOTIVACION SISTEMA</p> <p>PASADO    PRESENTE</p> <p>2a        2        2</p> <p>2b        3        1</p> <p>2c        4        2</p> <p>2d        4        2</p> <p>2e        3        2</p> <p>2f        3        1</p> <p>2g        4        2</p>			<p>En el pasado las motivaciones eran de 2 tipos el consultativo y el participativo indistintamente.</p> <p>En el presente las motivaciones son de tipo <u>benevolente y autoritario en su mayoría</u> y en ocasiones de tipo explotador y autoritario.</p> <p>Comentario a la variable: <u>Se aprecian discrepancias entre el pasado y presente.</u></p>	<p>Pasa a la Hoja No. 2</p>

VARIABLE ORGANIZATIVA	COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA																					
<p style="text-align: center;">INFLUENCIA SISTEMA</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">PASADO</td> <td style="text-align: center;">PRESENTE</td> </tr> <tr> <td>4a</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>4b</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>4c1</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>4c2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>4d</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>4e</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> </table>		PASADO	PRESENTE	4a	3	2	4b	4	2	4c1	4	2	4c2	3	2	4d	3	1	4e	3	2	<p>En el pasado la variable de influencia estaba en el sistema 3, consultativo y en algunas ocasiones por el participativo.</p> <p>En el presente el estilo es benevolente y autoritario básicamente.</p> <p>Comentario a la variable: Existen diferencias entre los estilos del pasado y el presente.</p>	
	PASADO	PRESENTE																					
4a	3	2																					
4b	4	2																					
4c1	4	2																					
4c2	3	2																					
4d	3	1																					
4e	3	2																					

AREA DE PROCESO.  
PROTOCOLO DE ANALISIS DE CONTENIDO

SUJETO: 1

NIVEL: 1

VARIABLE ORGANIZATIVA			COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA	
COMUNICACION SISTEMA					
	PASADO	PRESENTE			
3a	4	3	En el pasado el estilo que más se presentaba era el consultativo.	En esta área notamos que en el presente tiene más influencia del estilo participativo.	
3b	3	3			
3c1	2	2	En el presente el estilo es de tipo consultativo.	Los estilos del pasado y presente son consultativos.	
3c2	3	3			
3c3	3	3	Comentario a la variable: No existen diferencias entre el sistema del pasado y el presente.	Notamos sin embargo un poco de contradicción en cuanto a la variable de entrenamiento.	
3d1	3	3			
3d2	3	3			
3d3	3	2			
3d4	3	4			
3d5	2	3			
3e	3	3			
3f	3	3			
3f1	4	4			
3f2	3	3			
DECISIONES SISTEMA					
	PASADO	PRESENTE			
5a	2	2	La toma de decisiones en el pasado se encontraba en el estilo consultativo primordialmente.		
5b	3	3			
5c	3	3	En el presente el estilo es participativo y también en ocasiones consultativo.		
5d	4	4			
5e1	3	4	Comentario a la variable: Existen diferencias entre el estilo del pasado y del presente.		
5e2	3	4			
5f	3	3			
5g	3	4			
Pasa a la Hoja No. 2					

VARIABLE ORGANIZATIVA			COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA
<p>OBJETIVOS SISTEMA</p> <p>PASADO    PRESENTE</p>				
6a	3	4	<p>En el pasado la variable de objetivos esta ba dada por el sistema 3, consultativo.</p> <p>En el presente el estilo que más se presen ta es el participativo.</p> <p>Comentario a la variable: Se aprecian di-ferencias entre el pasado y presente.</p>	
6b	3	3		
6c	3	4		
<p>CONTROL SISTEMA</p> <p>PASADO    PRESENTE</p>				
7a	3	3	<p>En el pasado el estilo era de tipo consul tativo.</p> <p>En el presente el estilo es participativo, y en ocasiones también consultativo.</p> <p>Comentario a la variable: Se notan dife-rencias entre el estilo del pasado y pre-sente.</p>	
7b	3	4		
7c	3	3		
7d	3	4		
7e	3	4		
<p>ENTRENAMIENTO SISTEMA</p> <p>PASADO    PRESENTE</p>				
8a	3	3	<p>En esta variable en el pasado no existía - un estilo definido de funcionamiento.</p> <p>En el presente no hay un estilo definido.</p> <p>Comentario a la variable: No se aprecian diferencias entre el pasado y el presente.</p>	
8b	2	2		
8c	4	4		

AREA DE PROCESO.  
PROTOCOLO DE ANALISIS DE CONTENIDO

SUJETO: 2

NIVEL: 1

VARIABLE ORGANIZATIVA			COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA
<b>COMUNICACION SISTEMA</b>				
	PASADO	PRESENTE		
3a	2	3	<p>En el pasado el estilo predominante era de tipo consultativo, en ocasiones benevolente y autoritario y participativo; estos últimos se daban indistintamente.</p> <p>En el presente los estilos prevalectes son el participativo y el consultati<u>co</u> que se presentan en igual medida.</p> <p>Comentario a la variable: Se aprecian di<u>ferencias</u> entre los estilos del pasado y del presente; amén de que en el presente no existe un estilo definido es una combinación del sistema 3, consultativo y 4 participativo.</p>	<p>El estilo de funcionamiento de esta variable no ha cambiado en relación al presente; sin embargo notamos que en la variable de entrenamiento se apre<u>cia</u> cierta contradicción o di<u>ferencia</u>.</p>
3b	2	3		
3c1	2	3		
3c2	2	3		
3c3	3	4		
3d1	3	4		
3d2	3	4		
3d3	4	4		
3d4	4	4		
3d5	3	3		
3e	3	3		
3f	3	3		
3f1	4	4		
3f2	4	4		
<b>DECISIONES SISTEMA</b>				
	PASADO	PRESENTE		
5a	2	2	<p>En el pasado las decisiones eran de tipo consultativo y en ocasiones de estilo benevolente y autoritario así como consultativo.</p> <p>En el presente en esta variable el sistema que más se presenta es el participativo (4).</p> <p>Comentario a la variable: Se notan di<u>ferencias</u> entre los estilos del pasado y el presente.</p>	<p style="text-align: right;">Pasa a la Hoja No. 2</p>
5b	4	4		
5c	4	4		
5d	3	4		
5e1	3	4		
5e2	3	4		
5f	3	4		
5g	2	4		



VARIABLE ORGANIZATIVA	COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA																		
<p style="text-align: center;">OBJETIVOS SISTEMA</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>PASADO</th> <th>PRESENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>6a</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>6b</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>6c</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>		PASADO	PRESENTE	6a	3	3	6b	3	4	6c	4	4	<p>En relación a esta variable notamos que - el sistema que más se presenta es el 3, - consultativo, así también como en ocasiones el benevolente y autoritario y el participativo.</p> <p>En el presente el estilo básico de las - decisiones es el 4, participativo.</p> <p>Comentario a la variable: Se aprecian diferencias entre los estilos del pasado y el presente.</p>							
	PASADO	PRESENTE																		
6a	3	3																		
6b	3	4																		
6c	4	4																		
<p style="text-align: center;">CONTROL SISTEMA</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>PASADO</th> <th>PRESENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>7a</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>7b</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>7c</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>7d</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>7e</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>		PASADO	PRESENTE	7a	3	3	7b	3	3	7c	2	2	7d	3	3	7e	3	4	<p>En el pasado básicamente el estilo que - más se presentaba era el consultativo.</p> <p>En el presente el estilo es de tipo consultativo.</p> <p>Comentario a la variable: Hacemos notar que a pesar de que el sistema del pasado y el presente no ha cambiado en el pasado esta variable era más consultativa que en el presente.</p>	
	PASADO	PRESENTE																		
7a	3	3																		
7b	3	3																		
7c	2	2																		
7d	3	3																		
7e	3	4																		
<p style="text-align: center;">ENTRENAMIENTO SISTEMA</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>PASADO</th> <th>PRESENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ba</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Bb</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Bc</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>		PASADO	PRESENTE	Ba	3	3	Bb	1	1	Bc	3	3	<p>En el pasado en esta variable el estilo - que más se daba era el consultativo.</p> <p>En el presente el estilo es consultativo.</p> <p>Comentario a la variable: No se observan discrepancias entre el pasado y presente.</p>							
	PASADO	PRESENTE																		
Ba	3	3																		
Bb	1	1																		
Bc	3	3																		

AREA DE PROCESO  
PROTOCOLO DE ANALISIS DE CONTENIDO

SUJETO: 3

NIVEL: 1

VARIABLE ORGANIZATIVA	COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA
<b>COMUNICACION SISTEMA</b>		
	PASADO      PRESENTE	
3a	3            4	<p>En el presente el estilo es -- consultativo y en ocasiones -- participativo. En el pasado -- era consultativo y benevolente y autoritario.</p> <p>Se aprecia por lo tanto que -- aún pueden mejorarse algunos -- aspectos que se notan débiles en la variable Control y Entrenamiento.</p>
3b	2            3	
3c1	2            3	
3c2	3            3	
3c3	2            3	
3d1	2            3	
3d2	3            3	
3d3	2            3	
3d4	3            4	
3d5	2            3	
3e	2            3	
3f	2            3	
3f1	2            3	
3f2	2            4	
<b>DECISIONES SISTEMA</b>		
	PASADO      PRESENTE	
5a	3            3	<p>La toma de decisiones en el pasado se encontraba en el estilo benevolente y autoritario y en ocasiones consultativo.</p> <p>En el presente el estilo es consultativo y también a veces participativo.</p> <p>Comentario a la variable: Existen diferencias entre el pasado y presente.</p>
5b	3            4	
5c	2            3	
5d	2            3	
5e1	2            3	
5e2	2            3	
5f	2            3	
5g	3            4	

VARIABLE ORGANIZATIVA			COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA
<p style="text-align: center;">OBJETIVOS SISTEMA</p> <p style="text-align: center;">PASADO    PRESENTE</p>			<p>En el pasado la variable de objetivos estaba dada por el sistema 2, benevolente y autoritario.</p> <p>En el presente el estilo que más se presenta es el consultativo.</p> <p>Comentario a la variable: Se aprecian diferencias entre el pasado y presente.</p>	
6a	2	3		
6b	2	3		
6c	2	3		
<p style="text-align: center;">CONTROL SISTEMA</p> <p style="text-align: center;">PASADO    PRESENTE</p>			<p>En el pasado no existía un estilo definido en esta variable ya que se daban indistintamente el estilo benevolente y autoritario y explotador y autoritario.</p> <p>En el presente el estilo es de tipo consultativo.</p> <p>Comentario a la variable: Se aprecian diferencias entre el pasado y el presente.</p>	
7a	2	3		
7b	3	3		
7c	1	3		
7d	2	3		
7e	1	3		
<p style="text-align: center;">ENTRENAMIENTO SISTEMA</p> <p style="text-align: center;">PASADO    PRESENTE</p>			<p>En el pasado esta variable era de tipo explotador y autoritario.</p> <p>En el presente el estilo es consultativo.</p> <p>Comentario a la variable: Existen diferencias entre el pasado y presente.</p>	
8a	1	3		
8b	1	2		
8c	3	3		

AREA DE PROCESO.  
PROTOCOLO DE ANALISIS DE CONTENIDO

SUJETO: 1

NIVEL: 2

VARIABLE ORGANIZATIVA			COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA
<b>COMUNICACION SISTEMA</b>				
	PASADO	PRESENTE		
3a	4	3	<p>En el pasado el estilo predominante era - de tipo consultativo así como también en ocasiones participativo.</p> <p>En el presente el estilo predominante es benevolente y autoritario, en ocasiones - también consultativo.</p> <p>Comentario a la variable: Se aprecia un cambio en relación a los estilos del pasado y el presente.</p>	<p>En las variables que integran el área de proceso (Comunicación, Decisiones, Objetivos, Control y Entrenamiento); se observa que en el pasado el estilo predominante era el consultativo; en el presente ha pasado a ser benevolente y autoritario.</p>
3b	3	2		
3c1	3	2		
3c2	3	3		
3c3	3	2		
3d1	3	2		
3d2	3	3		
3d3	3	2		
3d4	4	3		
3d5	3	2		
3e	2	1		
3f	3	2		
3f1	3	2		
3f2	4	2		
<b>DECISIONES SISTEMA</b>				
	PASADO	PRESENTE		
5a	3	3	<p>La toma de decisiones en el pasado se encontraba en el pasado en el estilo consultativo y participativo.</p> <p>En el presente las decisiones son de tipo benevolente y autoritario.</p> <p>Comentario a la variable: Existen discrepancias entre el pasado y el presente.</p>	<p>Pasa a la Hoja No. 2</p>
5b	4	3		
5c	3	2		
5d	2	2		
5e1	3	2		
5e2	3	2		
5f	3	2		
5g	4	3		

VARIABLE ORGANIZATIVA			COMENTARIOS		
<b>OBJETIVOS SISTEMA</b>					
	PASADO	PRESENTE			
6a	3	2	<p>En relación a la variable de objetivos, - se aprecia que en el pasado se encontraba en el sistema 3, consultativo.</p> <p>En el presente se nota que es de tipo benevolente y autoritario.</p> <p>Comentario a la variable: Se notan diferencias entre pasado y presente.</p>		
6b	3	2			
6c	3	2			
<b>CONTROL SISTEMA</b>					
	PASADO	PRESENTE			
7a	3	2	<p>En esta variable, en el pasado, el estilo que presentaba era el consultativo.</p> <p>En el presente el estilo va de explotador y autoritario a benevolente y autoritario</p> <p>Comentario a la variable: Se aprecian diferencias entre el pasado y el presente.</p>		
7b	3	3			
7c	3	1			
7d	3	2			
7e	3	1			
<b>ENTRENAMIENTO SISTEMA</b>					
	PASADO	PRESENTE			
8a	3	1	<p>En esta variable en el pasado predominaba el estilo consultativo.</p> <p>En el presente el estilo es explotador y autoritario.</p> <p>Comentario a la variable: Se notan discrepancias entre el estilo del pasado y el presente.</p>		
8b	2	1			
8c	3	3			

PROTOCOLO DE ANALISIS DE CONTENIDO

SUJETO: 2

NIVEL: 2

VARIABLE ORGANIZATIVA	COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA																																													
<p style="text-align: center;">COMUNICACION SISTEMA</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">PASADO</td> <td style="text-align: center;">PRESENTE</td> </tr> <tr> <td>3a</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>3b</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>3c1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>3c2</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>3c3</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>3d1</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>3d2</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>3d3</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>3d4</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>3d5</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>3e</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>3f</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>3f1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>3f2</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> </table>		PASADO	PRESENTE	3a	2	3	3b	2	2	3c1	2	2	3c2	2	3	3c3	2	2	3d1	3	3	3d2	2	3	3d3	3	3	3d4	3	4	3d5	2	3	3e	3	3	3f	2	3	3f1	2	3	3f2	4	4	<p>En el pasado el estilo predominante era de tipo benevolente y autoritario así como en ocasiones consultativo.</p> <p>En el presente el estilo que más se presenta es el consultativo y en ocasiones también el benevolente y autoritario.</p> <p>Comentario a la variable: Se aprecia que el estilo del presente ha cambiado en relación al del pasado.</p>	<p>El estilo del pasado era predominantemente benevolente y autoritario. En el presente es consultativo y benevolente y autoritario.</p> <p>El único comentario es que notamos cierta contradicción en cuanto a la variable de Entrenamiento.</p>
	PASADO	PRESENTE																																													
3a	2	3																																													
3b	2	2																																													
3c1	2	2																																													
3c2	2	3																																													
3c3	2	2																																													
3d1	3	3																																													
3d2	2	3																																													
3d3	3	3																																													
3d4	3	4																																													
3d5	2	3																																													
3e	3	3																																													
3f	2	3																																													
3f1	2	3																																													
3f2	4	4																																													
<p style="text-align: center;">DECISIONES SISTEMA</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">PASADO</td> <td style="text-align: center;">PRESENTE</td> </tr> <tr> <td>5a</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>5b</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>5c</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>5d</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>5e1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>5e2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>5f</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>5g</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </table>		PASADO	PRESENTE	5a	2	3	5b	3	3	5c	3	4	5d	2	2	5e1	2	3	5e2	3	3	5f	2	3	5g	2	3	<p>La toma de decisiones en el pasado era de estilo benevolente y autoritario y en ocasiones consultativo.</p> <p>En el presente las decisiones son de tipo consultativo con alguna presencia del benevolente y autoritario.</p> <p>Comentario a la variable: Se aprecian discrepancias entre los estilos del pasado y presente.</p>	<p style="text-align: right;">Pasa a la Hoja No. 2</p>																		
	PASADO	PRESENTE																																													
5a	2	3																																													
5b	3	3																																													
5c	3	4																																													
5d	2	2																																													
5e1	2	3																																													
5e2	3	3																																													
5f	2	3																																													
5g	2	3																																													

VARIABLE ORGANIZATIVA	COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA																		
<p style="text-align: center;">OBJETIVOS SISTEMA</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">PASADO</th> <th style="text-align: center;">PRESENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>6a</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>6b</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>6c</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </tbody> </table>		PASADO	PRESENTE	6a	3	3	6b	2	3	6c	2	3	<p>En relación a esta variable en el pasado, se aprecia que era de tipo benevolente y autoritario.</p> <p>En el presente se nota que es de tipo <u>consultativo</u>.</p> <p>Comentario a la variable: Existen diferencias entre el estilo del pasado y presente</p>							
	PASADO	PRESENTE																		
6a	3	3																		
6b	2	3																		
6c	2	3																		
<p style="text-align: center;">CONTROL SISTEMA</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">PASADO</th> <th style="text-align: center;">PRESENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>7a</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>7b</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>7c</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>7d</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>7e</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </tbody> </table>		PASADO	PRESENTE	7a	2	2	7b	3	3	7c	2	3	7d	2	3	7e	2	3	<p>En el pasado en esta variable predominaba el sistema 2, benevolente y autoritario y también en ocasiones se presentaba el consultativo.</p> <p>En el presente el estilo es básicamente - consultativo.</p> <p>Comentario a la variable: Existen diferencias entre los estilos del presente y el pasado.</p>	
	PASADO	PRESENTE																		
7a	2	2																		
7b	3	3																		
7c	2	3																		
7d	2	3																		
7e	2	3																		
<p style="text-align: center;">ENTRENAMIENTO SISTEMA</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">PASADO</th> <th style="text-align: center;">PRESENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>8a</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>8b</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>8c</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> </tbody> </table>		PASADO	PRESENTE	8a	3	3	8b	1	2	8c	2	2	<p>En el pasado en esta variable no había un estilo definido de funcionamiento.</p> <p>En el presente el estilo benevolente y - autoritario es el que más se presenta.</p> <p>Comentario a la variable: Se observa que existen diferencias entre el pasado y el presente.</p>							
	PASADO	PRESENTE																		
8a	3	3																		
8b	1	2																		
8c	2	2																		

AREA DE PROCESO.  
PROTOCOLO DE ANALISIS DE CONTENIDO

SUJETO: 3

NIVEL: 2

VARIABLE ORGANIZATIVA	COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA
COMUNICACION SISTEMA		
	PASADO	PRESENTE
3a	3	3
3b	3	3
3c1	1	1
3c2	2	2
3c3	2	2
3d1	3	3
3d2	3	3
3d3	3	3
3d4	3	3
3d5	2	2
3e	2	2
3f	3	2
3f1	2	2
3f2	3	3
DECISIONES SISTEMA		
	PASADO	PRESENTE
5a	1	1
5b	1	1
5c	2	2
5d	3	3
5e1	1	1
5e2	2	2
5f	2	2
5g	2	2
	<p>En el pasado el estilo predominante era de tipo consultativo y en ocasiones benevolente y autoritario.</p> <p>En el presente el estilo principal es consultativo y en ocasiones benevolente y autoritario.</p> <p>Comentario a la variable: No se aprecian diferencias entre los estilos del pasado y el presente.</p>	
	<p>El estilo del pasado y presente es de tipo consultativo. Sin embargo encontramos ciertos puntos débiles en la variable Control y en el Entrenamiento.</p>	
	<p>La toma de decisiones en el pasado se encontraba en el estilo benevolente y autoritario principalmente y también en ocasiones era de tipo explotador y autoritario.</p> <p>En el presente las decisiones son de tipo benevolente y autoritario y también a veces explotador y autoritario.</p> <p>Comentario a la variable: No se aprecian discrepancias entre los estilos del pasado y del presente.</p>	
	Pasa a la Hoja No. 2	



VARIABLE ORGANIZATIVA	COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA																		
<p style="text-align: center;">OBJETIVOS SISTEMA</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>PASADO</th> <th>PRESENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>6a</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>6b</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>6c</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>		PASADO	PRESENTE	6a	3	3	6b	2	3	6c	2	3	<p>En cuanto a esta variable en el pasado se aprecia que era del tipo benevolente y autoritario principalmente.</p> <p>En el presente se hace notar que los objetivos son de tipo consultativo.</p> <p>Comentario a la variable: Existen diferencias entre los estilos del pasado y el presente.</p>							
	PASADO	PRESENTE																		
6a	3	3																		
6b	2	3																		
6c	2	3																		
<p style="text-align: center;">CONTROL SISTEMA</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>PASADO</th> <th>PRESENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>7a</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>7b</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>7c</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>7d</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>7e</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>		PASADO	PRESENTE	7a	3	3	7b	3	3	7c	2	2	7d	3	3	7e	2	2	<p>En cuanto a esta variable en el pasado se aprecia que era del tipo benevolente y autoritario.</p> <p>En el presente se hace notar que es de estilo consultativo.</p> <p>Comentario a la variable: Se notan discrepancias entre los estilos del pasado y el presente.</p>	
	PASADO	PRESENTE																		
7a	3	3																		
7b	3	3																		
7c	2	2																		
7d	3	3																		
7e	2	2																		
<p style="text-align: center;">ENTRENAMIENTO SISTEMA</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>PASADO</th> <th>PRESENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>8a</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>8b</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>8c</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		PASADO	PRESENTE	8a	4	4	8b	1	1	8c	1	1	<p>En esta variable en el pasado predominaba el estilo explotador y autoritario.</p> <p>En el presente el estilo es explotador y autoritario.</p> <p>Comentario a la variable: No se observan diferencias entre el estilo del pasado y el presente.</p>	<p style="text-align: right;">Pasa a la Hoja No. 2</p>						
	PASADO	PRESENTE																		
8a	4	4																		
8b	1	1																		
8c	1	1																		

AREA DE PROCESO.

PROTOCOLO DE ANALISIS DE CONTENIDO

SUJETO: 4

NIVEL: 2

VARIABLE ORGANIZATIVA	COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA																																													
<p style="text-align: center;">COMUNICACION SISTEMA</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">PASADO</th> <th style="text-align: center;">PRESENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>3a</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td>3b</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">4</td></tr> <tr><td>3c1</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td>3c2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td>3c3</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td>3d1</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td>3d2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td>3d3</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">2</td></tr> <tr><td>3d4</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">2</td></tr> <tr><td>3d5</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">2</td></tr> <tr><td>3e</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td>3f</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td>3f1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">2</td></tr> <tr><td>3f2</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">2</td></tr> </tbody> </table>		PASADO	PRESENTE	3a	3	3	3b	4	4	3c1	3	3	3c2	3	3	3c3	3	3	3d1	3	3	3d2	3	3	3d3	2	2	3d4	2	2	3d5	2	2	3e	3	3	3f	3	3	3f1	2	2	3f2	2	2	<p>En el pasado el estilo predominante era tipo consultativo y en ocasiones también benevolente y autoritario.</p> <p>En el presente el estilo es consultativo y algunas veces benevolente y autoritario</p> <p>Comentario a la variable: No se detectan diferencias entre el estilo del pasado y el presente.</p>	<p>No se aprecian diferencias en los estilos del pasado y presente, ambos son benevolente y autoritario y en ocasiones consultativo.</p> <p>Apreciamos algunas contradicciones en cuanto a Control, Entrenamiento y Objetivos se refiere que sería necesario analizar con más detenimiento.</p>
	PASADO	PRESENTE																																													
3a	3	3																																													
3b	4	4																																													
3c1	3	3																																													
3c2	3	3																																													
3c3	3	3																																													
3d1	3	3																																													
3d2	3	3																																													
3d3	2	2																																													
3d4	2	2																																													
3d5	2	2																																													
3e	3	3																																													
3f	3	3																																													
3f1	2	2																																													
3f2	2	2																																													
<p style="text-align: center;">DECISIONES SISTEMA</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">PASADO</th> <th style="text-align: center;">PRESENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>5a</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td>5b</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">2</td></tr> <tr><td>5c</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">2</td></tr> <tr><td>5d</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">2</td></tr> <tr><td>5e1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">2</td></tr> <tr><td>5e2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td>5f</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">2</td></tr> <tr><td>5g</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">2</td></tr> </tbody> </table>		PASADO	PRESENTE	5a	3	3	5b	2	2	5c	2	2	5d	2	2	5e1	2	2	5e2	3	3	5f	2	2	5g	2	2	<p>La toma de decisiones en el pasado era básicamente de tipo benevolente y autoritario.</p> <p>En el presente las decisiones son de estilo benevolente y autoritario y en ocasiones también de tipo consultativo.</p> <p>Comentario a la variable: Notamos algunas diferencias ya que en el pasado el estilo era benevolente y autoritario y en el presente este mismo estilo presenta algo de consultativo.</p>	<p style="text-align: right;">Pasa a la Hoja No. 2</p>																		
	PASADO	PRESENTE																																													
5a	3	3																																													
5b	2	2																																													
5c	2	2																																													
5d	2	2																																													
5e1	2	2																																													
5e2	3	3																																													
5f	2	2																																													
5g	2	2																																													

VARIABLE ORGANIZATIVA			COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA
OBJETIVOS SISTEMA				
	PASADO	PRESENTE		
6a	2	2	<p>En relación a esta variable se nota que en el pasado el sistema 2, benevolente y autoritario era el que más se presentaba.</p> <p>En el presente el estilo benevolente y autoritario es el predominante.</p> <p>Comentario a la variable: No existen diferencias entre el estilo del pasado y -- del presente.</p>	
6b	3	3		
6c	2	2		
CONTROL SISTEMA				
	PASADO	PRESENTE		
7a	2	2	<p>En esta variable en el pasado, el estilo benevolente y autoritario era el que predominaba, en ocasiones el consultativo.</p> <p>En el presente esta variable es de tipo - benevolente y autoritario y en ocasiones consultativo.</p> <p>Comentario a la variable: No se aprecian discrepancias entre los estilos del presente y el pasado.</p>	
7b	3	3		
7c	2	2		
7d	3	3		
7e	2	2		
ENTRENAMIENTO SISTEMA				
	PASADO	PRESENTE		
8a	3	3	<p>En el pasado en esta variable el estilo - que más se presentaba era el consultativo.</p> <p>En el presente el estilo es consultativo.</p> <p>Comentario a la variable: No existe diferencia entre el estilo del pasado y el -- presente.</p>	
8b	1	1		
8c	3	3		

SUJETO: 1

NIVEL: 3

VARIABLE ORGANIZATIVA	COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA																																													
<p style="text-align: center;">COMUNICACION SISTEMA</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">PASADO</th> <th style="text-align: center;">PRESENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>3a</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td>3b</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">2</td></tr> <tr><td>3c1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">2</td></tr> <tr><td>3c2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td>3c3</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">2</td></tr> <tr><td>3d1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">2</td></tr> <tr><td>3d2</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">2</td></tr> <tr><td>3d3</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td>3d4</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td>3d5</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">2</td></tr> <tr><td>3e</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td></tr> <tr><td>3f</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td>3f1</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td>3f2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">3</td></tr> </tbody> </table>		PASADO	PRESENTE	3a	2	3	3b	2	2	3c1	2	2	3c2	3	3	3c3	2	2	3d1	2	2	3d2	2	2	3d3	3	3	3d4	3	3	3d5	2	2	3e	3	4	3f	3	3	3f1	3	3	3f2	3	3	<p>En el pasado los estilos que funcionaban en esta variable eran el consultivo y el benevolente y autoritario indistintamente.</p> <p>En el presente el estilo que predomina ligeramente es el consultivo y en ocasiones el benevolente y autoritario.</p> <p>Comentario a la variable: Se aprecian diferencias en los estilos del pasado y presente. Se hace notar que en el pasado no había un estilo definido y en el presente el estilo es consultativo.</p>	<p>Se aprecia que en el pasado el estilo era más consultativo que en el presente, donde hay una participación más frecuente del estilo benevolente y autoritario.</p> <p>Se aprecian contradicciones en cuanto a Entrenamiento se refiere, en cuanto a Control existen algunos puntos que pueden mejorarse.</p>
	PASADO	PRESENTE																																													
3a	2	3																																													
3b	2	2																																													
3c1	2	2																																													
3c2	3	3																																													
3c3	2	2																																													
3d1	2	2																																													
3d2	2	2																																													
3d3	3	3																																													
3d4	3	3																																													
3d5	2	2																																													
3e	3	4																																													
3f	3	3																																													
3f1	3	3																																													
3f2	3	3																																													
<p style="text-align: center;">DECISIONES SISTEMA</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">PASADO</th> <th style="text-align: center;">PRESENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>5a</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">2</td></tr> <tr><td>5b</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td>5c</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">2</td></tr> <tr><td>5d</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td>5e1</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td>5e2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td>5f</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td>5g</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">2</td></tr> </tbody> </table>		PASADO	PRESENTE	5a	3	2	5b	3	3	5c	3	2	5d	3	3	5e1	3	3	5e2	3	3	5f	3	3	5g	3	2	<p>En el pasado las decisiones eran de tipo consultativo en su totalidad.</p> <p>En el presente las decisiones son principalmente de tipo consultativo y también en ocasiones de tipo benevolente y autoritario.</p> <p>Comentario a la variable: Notamos que en el pasado las decisiones eran más consultivas que en el presente.</p>	<p style="text-align: right;">Pasa a la Hoja No. 2</p>																		
	PASADO	PRESENTE																																													
5a	3	2																																													
5b	3	3																																													
5c	3	2																																													
5d	3	3																																													
5e1	3	3																																													
5e2	3	3																																													
5f	3	3																																													
5g	3	2																																													

VARIABLE ORGANIZATIVA	COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA																		
<p style="text-align: center;">OBJETIVOS SISTEMA</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>PASADO</th> <th>PRESENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>6a</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>6b</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>6c</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>		PASADO	PRESENTE	6a	3	3	6b	2	3	6c	3	3	<p>En el pasado esta variable era de tipo - consultativo y algunas veces benevolente y autoritario.</p> <p>En el presente se nota que es de tipo consultativo.</p> <p>Comentario a la variable: Hacemos notar que en el presente esta variable es más consultiva que en el pasado.</p>							
	PASADO	PRESENTE																		
6a	3	3																		
6b	2	3																		
6c	3	3																		
<p style="text-align: center;">CONTROL SISTEMA</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>PASADO</th> <th>PRESENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>7a</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>7b</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>7c</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>7d</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>7e</td> <td>3</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>		PASADO	PRESENTE	7a	2	2	7b	3	3	7c	2	2	7d	3	3	7e	3	2	<p>La variable de control en el pasado era de tipo consultativo y algunas ocasiones benevolente y autoritario.</p> <p>En el presente el estilo es benevolente- y autoritario y en ocasiones consultativo</p> <p>Comentario a la variable: Notamos que en el pasado el estilo era más consultativo que en el presente.</p>	
	PASADO	PRESENTE																		
7a	2	2																		
7b	3	3																		
7c	2	2																		
7d	3	3																		
7e	3	2																		
<p style="text-align: center;">ENTRENAMIENTO SISTEMA</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>PASADO</th> <th>PRESENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>8a</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>8b</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>8c</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>		PASADO	PRESENTE	8a	2	2	8b	2	2	8c	3	3	<p>En el pasado esta variable tenía un estilo benevolente y autoritario.</p> <p>En el presente el estilo es benevolente y autoritario.</p> <p>Comentario a la variable: No existen discrepancias entre el estilo del pasado y el presente.</p>							
	PASADO	PRESENTE																		
8a	2	2																		
8b	2	2																		
8c	3	3																		

PROTOCOLO DE ANALISIS DE CONTENIDO

SUJETO: 2

NIVEL: 3

VARIABLE ORGANIZATIVA			COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA
COMUNICACION SISTEMA				
	PASADO	PRESENTE		
3a	2	3	En el pasado el estilo predominante era de tipo benevolente y autoritario así como también en ocasiones consultativo.  En el presente no hay un estilo definido ya que los estilos benevolente y autoritario y consultativo se aplican indistintamente.  Comentario a la variable: Se aprecian cambios entre el sistema del pasado y los del presente.	El estilo predominante en el pasado era el benevolente y autoritario y en ocasiones consultativo en tanto que en el presente se dan indistintamente el benevolente y autoritario y el consultativo; es decir no hay estilo definido de funcionamiento. Se aprecian discrepancias en la variable de Entrenamiento.
3b	2	3		
3c1	2	3		
3c2	2	3		
3c3	4	3		
3d1	2	3		
3d2	2	2		
3d3	3	2		
3d4	3	2		
3d5	3	2		
3e	2	3		
3f	3	2		
3f1	3	2		
3f2	2	2		
DECISIONES SISTEMA				
	PASADO	PRESENTE		
5a	2	3	Esta variable en el pasado se encontraba en el estilo consultativo y a veces benevolente y autoritario.  En el presente, las decisiones son de tipo consultativo y en ocasiones benevolente y autoritario.  Comentario a la variable: No existen diferencias entre el estilo del pasado y el presente.	Pasa a la hoja No. 2
5b	3	3		
5c	3	2		
5d	3	3		
5e1	3	2		
5e2	3	3		
5f	3	3		
5g	2	3		

VARIABLE ORGANIZATIVA			COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA
OBJETIVOS SISTEMA				
	PASADO	PRESENTE		
6a	3	3	Esta variable en el pasado se encontraba en el sistema 3, consultativo.	
6b	3	2		
6c	3	3		
En el presente se nota que es de tipo consultativo pero algunas veces también de tipo benevolente y autoritario.				
Comentario a la variable: Hacemos notar que en el pasado el estilo era más consultativo que en el presente.				
CONTROL SISTEMA				
	PASADO	PRESENTE		
7a	2	3	En esta variable en el pasado el sistema que más se daba es el consultativo y en ocasiones también el benevolente y autoritario.	
7b	3	3		
7c	2	2		
7d	3	3		
7e	3	3		
En el presente el sistema predominante es el 3, consultativo y algunas ocasiones el benevolente y autoritario.				
Comentario a la variable: No se aprecian diferencias entre el estilo del pasado y el presente, únicamente notamos que el estilo del presente es más consultativo que en el pasado.				
				Pasa a la Hoja No. 3

VARIABLE ORGANIZATIVA	COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA												
<p style="text-align: center;">ENTRENAMIENTO SISTEMA</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;"></th> <th style="width: 45%; text-align: center;"><u>PASADO</u></th> <th style="width: 45%; text-align: center;"><u>PRESENTE</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ba</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>Bb</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>Bc</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> </tbody> </table>		<u>PASADO</u>	<u>PRESENTE</u>	Ba	3	3	Bb	1	1	Bc	2	2	<p>En esta variable en el pasado notamos que no existe un estilo definido.</p> <p>En el presente no existe tampoco <u>es</u>tilo definido para esta variable.</p> <p>Comentario a la variable: No existe un estilo definido de funcionamiento en el pasado y en el presente.</p>	
	<u>PASADO</u>	<u>PRESENTE</u>												
Ba	3	3												
Bb	1	1												
Bc	2	2												



PROTOCOLO DE ANALISIS DE CONTENIDO

SUJETO: 3

NIVEL: 3

VARIABLE ORGANIZATIVA	COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA																																													
<p style="text-align: center;">COMUNICACION SISTEMA</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">PASADO</th> <th style="text-align: center;">PRESENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>3a</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">4</td></tr> <tr><td>3b</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">4</td></tr> <tr><td>3c1</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td>3c2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td>3c3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">4</td></tr> <tr><td>3d1</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">4</td></tr> <tr><td>3d2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td>3d3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td>3d4</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td>3d5</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td>3e</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">2</td></tr> <tr><td>3f</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td>3f1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">2</td></tr> <tr><td>3f2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">3</td></tr> </tbody> </table>		PASADO	PRESENTE	3a	4	4	3b	4	4	3c1	3	3	3c2	3	3	3c3	4	4	3d1	4	4	3d2	3	3	3d3	4	3	3d4	3	3	3d5	3	3	3e	3	2	3f	3	3	3f1	2	2	3f2	3	3	<p>En el pasado el estilo predominante era de tipo consultativo y en ocasiones participativo.</p> <p>En el presente el estilo principal es consultativo y en ocasiones participativo.</p> <p>Comentario a la variable: No se aprecian diferencias entre los estilos del pasado y el presente.</p>	<p>En el pasado el estilo era de tipo consultativo y en ocasiones participativo cosa que no ha cambiado para el presente.</p> <p>No se aprecian contradicciones o diferencias sustanciales en este protocolo; sin embargo - hacemos notar que en la variable de Entrenamiento se aprecia confusión o desconocimiento del sistema utilizado.</p>
	PASADO	PRESENTE																																													
3a	4	4																																													
3b	4	4																																													
3c1	3	3																																													
3c2	3	3																																													
3c3	4	4																																													
3d1	4	4																																													
3d2	3	3																																													
3d3	4	3																																													
3d4	3	3																																													
3d5	3	3																																													
3e	3	2																																													
3f	3	3																																													
3f1	2	2																																													
3f2	3	3																																													
<p style="text-align: center;">DECISIONES SISTEMA</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">PASADO</th> <th style="text-align: center;">PRESENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>5a</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td>5b</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td>5c</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">2</td></tr> <tr><td>5d</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">4</td></tr> <tr><td>5e1</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td>5e2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td>5f</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">2</td></tr> <tr><td>5g</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td></tr> </tbody> </table>		PASADO	PRESENTE	5a	3	3	5b	3	3	5c	2	2	5d	4	4	5e1	3	3	5e2	3	3	5f	2	2	5g	2	3	<p>En el pasado las decisiones eran principalmente de tipo consultativo y algunas veces benevolente y autoritario.</p> <p>En el presente la toma de decisiones se encuentra en el estilo consultativo y en menos medida benevolente y autoritario.</p> <p>Comentario a la variable: No existen diferencias entre los estilos del pasado y el presente.</p>	<p style="text-align: right;">Pasa a la Hoja No. 2</p>																		
	PASADO	PRESENTE																																													
5a	3	3																																													
5b	3	3																																													
5c	2	2																																													
5d	4	4																																													
5e1	3	3																																													
5e2	3	3																																													
5f	2	2																																													
5g	2	3																																													

VARIABLE ORGANIZATIVA			COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA
OBJETIVOS SISTEMA				
	PASADO	PRESENTE		
6a	4	4	En lo que respecta a la variable de control, encontramos que en el pasado no existía un estilo definido.	
6b	3	3		
6c	2	2		
CONTROL SISTEMA				
	PASADO	PRESENTE		
7a	4	4	En el presente no existe tampoco un estilo definido de funcionamiento de esta variable.	
7b	3	3		
7c	3	3	Comentario a la variable: No existen diferencias en el pasado y en el presente.	
7d	3	3		
7e	2	2		
ENTRENAMIENTO SISTEMA				
	PASADO	PRESENTE		
8a	4	4	Esta variable en el pasado principalmente era de tipo consultativo.	
8b	1	1		
8c	3	3	En el presente el estilo que más se da es el consultativo.	
ENTRENAMIENTO SISTEMA				
	PASADO	PRESENTE		
8a	4	4	Comentario a la variable: No existen diferencias entre el estilo del pasado y del presente.	
8b	1	1		
8c	3	3	En esta variable apreciamos que en el pasado no había un estilo definido.	
ENTRENAMIENTO SISTEMA				
	PASADO	PRESENTE		
8a	4	4	En el presente no existe un estilo definido de funcionamiento.	
8b	1	1		
8c	3	3	Comentario a la variable: No existen diferencias de funcionamiento en el pasado y en el presente.	

AREA DE PROCISO.

PROTOCOLO DE ANALISIS DE CONTENIDO

SUJETO: 4

NIVEL: 3

VARIABLE ORGANIZATIVA			COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA
COMUNICACION SISTEMA				
	PASADO	PRESENTE		
3a	2	2	<p>En el pasado el estilo predominante era benevolente y autoritario y en ocasiones explotador y autoritario así como también consultativo.</p> <p>En el presente el estilo es benevolente y autoritario así como también explotador y autoritario y consultativo.</p> <p>Comentario a la variable: No se aprecian diferencias entre el pasado y el presente. Hacemos notar que la coincidencia de muchos estilos significa que no se tiene bien definida esta variable.</p>	<p>En el pasado el estilo era de tipo benevolente y autoritario, en ocasiones explotador y autoritario cosa que no ha variado en el presente.</p> <p>Notamos, sin embargo, que la comunicación no es todo lo buena que se desearía, puede mejorarse. En las decisiones se aprecian contradicciones. En lo referente a Objetivos apreciamos cierto desconocimiento del sistema o estilo empleado.</p>
3b	2	2		
3c1	3	3		
3c2	2	2		
3c3	2	2		
3d1	1	1		
3d2	3	3		
3d3	2	2		
3d4	3	3		
3d5	2	2		
3e	2	2		
3f	1	1		
3f1	1	1		
3f2	2	2		
DECISIONES SISTEMA				
	PASADO	PRESENTE		
5a	3	3	<p>En el pasado la toma de decisiones no tenía un estilo definido; en igual medida se daban los estilos consultativo y explotador y autoritario y un poco menos el benevolente y autoritario.</p> <p>En el presente no hay estilo definido aún se presentan indistintamente el consultativo y el explotador y autoritario.</p> <p>Comentario a la variable: No existe diferencia alguna entre pasado y presente.</p>	<p>Pasa a la Hoja No. 2</p>
5b	2	2		
5c	1	1		
5d	3	3		
5e1	2	2		
5e2	1	1		
5f	1	1		
5g	3	3		

VARIABLE ORGANIZATIVA	COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA																		
<p style="text-align: center;">OBJETIVOS SISTEMA</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>PASADO</th> <th>PRESENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>6a</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>6b</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>6c</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>		PASADO	PRESENTE	6a	3	3	6b	2	2	6c	4	4	<p>En esta variable notamos que en el pasado no existía un estilo definido.</p> <p>En el presente no existe un estilo de funcionamiento en esta variable.</p> <p>Comentario a la variable: No existen diferencias entre pasado y presente.</p>							
	PASADO	PRESENTE																		
6a	3	3																		
6b	2	2																		
6c	4	4																		
<p style="text-align: center;">CONTROL SISTEMA</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>PASADO</th> <th>PRESENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>7a</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>7b</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>7c</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>7d</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>7e</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>		PASADO	PRESENTE	7a	3	3	7b	3	3	7c	2	2	7d	2	2	7e	2	2	<p>En la variable de control, en el pasado, el estilo que más se presentaba era el benevolente y autoritario y también en ocasiones el consultativo.</p> <p>En el presente el estilo predominante es el benevolente y autoritario y en ocasiones el consultativo.</p> <p>Comentario a la variable: No se aprecian diferencias entre el estilo del pasado y el presente.</p>	
	PASADO	PRESENTE																		
7a	3	3																		
7b	3	3																		
7c	2	2																		
7d	2	2																		
7e	2	2																		
<p style="text-align: center;">ENTRENAMIENTO SISTEMA</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>PASADO</th> <th>PRESENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>8a</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>8b</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>8c</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>		PASADO	PRESENTE	8a	1	1	8b	3	3	8c	3	3	<p>En esta variable, en el pasado, el estilo predominante es el consultativo.</p> <p>En el presente el estilo es consultativo.</p> <p>Comentario a la variable: No existen diferencias entre el estilo del pasado y presente.</p>							
	PASADO	PRESENTE																		
8a	1	1																		
8b	3	3																		
8c	3	3																		

AREA DE PROCESO.

PROTOCOLO DE ANALISIS DE CONTENIDO

SUJETO: 5

NIVEL: 3

VARIABLE ORGANIZATIVA	COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA
<p style="text-align: center;">COMUNICACION SISTEMA</p> <p style="text-align: center;">PASADO      PRESENTE</p> <p>3a                      3</p> <p>3b                      4</p> <p>3c1                     4</p> <p>3c2                     3</p> <p>3c2                     4</p> <p>3d1                     3</p> <p>3d2                     3</p> <p>3d3                     4</p> <p>3d4                     4</p> <p>3d5                     3</p> <p>3e                      3</p> <p>3f                      3</p> <p>3f1                     3</p> <p>3f2                     3</p>	<p>En el presente el estilo es principalmente de tipo consultativo así como en ocasiones participativo.</p>	<p>Este sujeto que es de ingreso reciente a la organización considera que los estilos con los que funciona esta área son el consultativo principalmente y el participativo en menor presencia.</p>
<p style="text-align: center;">DECISIONES SISTEMA</p> <p style="text-align: center;">PASADO      PRESENTE</p> <p>5a                      3</p> <p>5b                      3</p> <p>5c                      3</p> <p>5d                      4</p> <p>5e1                     3</p> <p>5e2                     3</p> <p>5f                      4</p> <p>5g                      4</p>	<p>La toma de decisiones en el presente es de tipo consultativo en su mayoría y en ocasiones participativa.</p>	
<p style="text-align: center;">OBJETIVOS SISTEMA</p> <p style="text-align: center;">PASADO      PRESENTE</p> <p>6a                      3</p> <p>6b                      3</p> <p>6c                      3</p>	<p>En relación a esta variable, en el presente encontramos que es del tipo consultativo.</p>	<p>Pasa a la Hoja No. 2</p>

VARIABLE ORGANIZATIVA	COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA												
<p style="text-align: center;">CONTROL SISTEMA</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">PASADO</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">PRESENTE</td> </tr> <tr> <td>7a</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>7b</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>7c</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>7d</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>7e</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> </table>	PASADO	PRESENTE	7a	4	7b	4	7c	4	7d	4	7e	4	<p>en lo que respecta a la variable de control, el estilo es del sistema 4, participativo.</p>	
PASADO	PRESENTE													
7a	4													
7b	4													
7c	4													
7d	4													
7e	4													
<p style="text-align: center;">ENTRENAMIENTO SISTEMA</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">PASADO</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">PRESENTE</td> </tr> <tr> <td>8a</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>8b</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>8c</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </table>	PASADO	PRESENTE	8a	4	8b	3	8c	3	<p>En esta variable, en el presente el estilo predominante es el consultativo y en algunas ocasiones el participativo.</p>					
PASADO	PRESENTE													
8a	4													
8b	3													
8c	3													

AREA DE PROCESO  
 PROTOCOLO DE ANALISIS DE CONTENIDO

SUJETO: 6

NIVEL: 3

VARIABLE ORGANIZATIVA			COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA
COMUNICACION SISTEMA				
	PASADO	PRESENTE		
3a	3	2	En el pasado el estilo predominante era de tipo consultativo.	Los estilos del pasado y presente no han cambiado son de tipo consultativo y en ocasiones benevolente y autoritario. Se aprecian algunos aspectos débiles que pueden mejorarse - en las variables de esta área. sobre todo en la variable de Entrenamiento.
3b	3	2		
3c1	3	2	En el presente el estilo que más se presenta es el benevolente y autoritario.	
3c2	3	2		
3c3	3	2	Comentario a la variable: Existen diferencias en relación a esta variable en el pasado y el presente.	
3d1	4	3		
3d2	3	2		
3d3	2	2		
3d4	3	2		
3d5	3	2		
3e	3	2		
3f	3	2		
3f1	3	2		
3f2	2	2		
DECISIONES SISTEMA				
	PASADO	PRESENTE		
5a	3	2	En el pasado la toma de decisiones se contraba básicamente en el estilo consultativo.	
5b	3	3		
5c	3	2	En el presente no existe un estilo definido ya que tanto el consultativo como el benevolente y autoritario se dan indistintamente.	
5d	3	3		
5e1	3	2		
5e2	4	3		
5f	3	3		
5g	3	2	Comentario a la variable: Encontramos diferencias entre el estilo del pasado y el presente que no tiene estilo definido.	
				Pasa a la Hoja No. 2

VARIABLE ORGANIZATIVA	COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA																		
<p style="text-align: center;">OBJETIVOS SISTEMA</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">PASADO</th> <th style="text-align: center;">PRESENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>6a</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>6b</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>6c</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </tbody> </table>		PASADO	PRESENTE	6a	3	3	6b	3	2	6c	3	3	<p>En relación a la variable de objetivos en el pasado, se aprecia que era de tipo -- consultativo.</p> <p>En el presente se nota que es de tipo consultativo principalmente.</p> <p>Comentario a la variable: Se hace notar que en el pasado el estilo era más consultativo que en el presente.</p>							
	PASADO	PRESENTE																		
6a	3	3																		
6b	3	2																		
6c	3	3																		
<p style="text-align: center;">CONTROL SISTEMA</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">PASADO</th> <th style="text-align: center;">PRESENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>7a</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>7b</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>7c</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>7d</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>7e</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </tbody> </table>		PASADO	PRESENTE	7a	3	2	7b	3	3	7c	2	2	7d	3	3	7e	3	3	<p>En la variable control en el pasado el -- estilo principal era el consultativo.</p> <p>En el presente el estilo es consultativo.</p> <p>Comentario a la variable: A pesar de que el estilo no ha variado en el presente y el pasado apreciamos que en el pasado -- era más consultativo.</p>	
	PASADO	PRESENTE																		
7a	3	2																		
7b	3	3																		
7c	2	2																		
7d	3	3																		
7e	3	3																		
<p style="text-align: center;">ENTRENAMIENTO SISTEMA</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">PASADO</th> <th style="text-align: center;">PRESENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>8a</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>8b</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>8c</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> </tbody> </table>		PASADO	PRESENTE	8a	3	3	8b	1	1	8c	2	2	<p>En esta variable apreciamos que en el pasado no existía un estilo definido.</p> <p>En el presente no existe un estilo definido.</p> <p>Comentario a la variable: En el pasado -- como en el presente no existe un estilo -- definido de funcionamiento.</p>							
	PASADO	PRESENTE																		
8a	3	3																		
8b	1	1																		
8c	2	2																		



AREA DE PROCESO.

PROTOCOLO DE ANALISIS DE CONTENIDO

SUJETO: 7

NIVEL: 3

VARIABLE ORGANIZATIVA			COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA
COMUNICACION SISTEMA PASADO                  PRESENTE				
3a	3	1	En el pasado el estilo predominante era de tipo consultativo así como en ocasiones participativo.	El estilo del pasado ha cambiado con relación al del presente. del estilo consultativo ha pasado a ser benevolente y autoritario, lo cual nos indica que el estilo del pasado era mejor que el del presente, sin embargo - sólo es aparente.
3b	4	2		
3c1	3	2	En el presente el estilo predominante es explotador y autoritario y en ocasiones benevolente y autoritario	Se aprecian algunas contradicciones en las respuestas de este sujeto.
3c2	4	2		
3c3	3	2		
3d1	4	2		
3d2	3	2		
3d3	3	2		
3d4	4	3		
3d5	3	2		
3e	3	2		
3f	3	1		
3f1	3	2	Comentario a la variable: Se aprecia un cambio en relación a los estilos del pasado y el presente.	
3f2	3	1		
DECISIONES SISTEMA PASADO                  PRESENTE				
5a	4	2	En el pasado las decisiones eran de tipo consultativo y algunas veces participativo.	
5b	3	3		
5c	3	2	La toma de decisiones en el presente se encuentra principalmente en el estilo benevolente y autoritario y también algunas veces el consultativo.	
5d	4	2		
5e1	3	2		
5e2	3	2		
5f	4	3		
5g	3	2		
			Comentario a la variable: Existen diferencias entre los estilos del pasado y el presente.	
				Pasa a la hoja No. 2

VARIABLE ORGANIZATIVA	COMENTARIOS		COMENTARIO AL AREA																		
<p style="text-align: center;">OBJETIVOS SISTEMA</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">PASADO</th> <th style="text-align: center;">PRESENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>6a</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>6b</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>6c</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> </tbody> </table>		PASADO	PRESENTE	6a	3	3	6b	3	1	6c	3	1	<p>Esta variable en el pasado se encontraba en el sistema 3, consultativo</p> <p>En el presente se nota que es de tipo explotador y autoritario.</p> <p>Comentario a la variable: Se notan diferencias entre el estilo del - pasado y el presente.</p>								
	PASADO	PRESENTE																			
6a	3	3																			
6b	3	1																			
6c	3	1																			
<p style="text-align: center;">CONTROL SISTEMA</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">PASADO</th> <th style="text-align: center;">PRESENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>7a</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>7b</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>7c</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>7d</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>7e</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> </tbody> </table>		PASADO	PRESENTE	7a	3	2	7b	3	2	7c	3	2	7d	3	2	7e	3	2	<p>En esta variable en el pasado el -- estilo era en su totalidad de tipo-consultativo.</p> <p>En el presente se nota que el estilo básico de funcionamiento de esta variable es el benevolente y autoritario.</p> <p>Comentario a la variable: Notamos - que el estilo del presente ha cambiado en relación al del pasado.</p>		
	PASADO	PRESENTE																			
7a	3	2																			
7b	3	2																			
7c	3	2																			
7d	3	2																			
7e	3	2																			
<p style="text-align: center;">ENTRENAMIENTO SISTEMA</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">PASADO</th> <th style="text-align: center;">PRESENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>8a</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>8b</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>8c</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> </tbody> </table>		PASADO	PRESENTE	8a	3	3	8b	3	1	8c	3	1	<p>En esta variable en el pasado el -- estilo era consultativo.</p> <p>En el presente el estilo es explotador y autoritario.</p>		<p style="text-align: right;">Pasa a la hoja No. 3</p>						
	PASADO	PRESENTE																			
8a	3	3																			
8b	3	1																			
8c	3	1																			

VARIABLE ORGANIZATIVA	COMENTARIOS	COMENTARIO AL AREA
	Comentario a la variable: Se notan discrepancias entre el estilo del - pasado y el presente.	

AREA DE CONDUCTA.  
 PROTOCOLO DE ANALISIS DE CONTENIDO  
 POR NIVEL

VARIABLE ORGANIZATIVA	N I V E L I		C O N C L U S I O N	
	P A S A D O	P R E S E N T E	P A S A D O	P R E S E N T E
LIDERAZGO	En el pasado los sujetos coinciden en que el estilo predominante es el consultativo y en -- ocasiones según un sujeto, con presencia del -- benevolente y autoritario.	En el presente manifiestan que esta variable es del tipo -- consultativo y según dos sujetos en ocasiones también benevolente y autoritario.	Del análisis de esta área se puede concluir que es de tipo consultativo principalmente aunque en -- ocasiones también se da el benevolente y autoritario.	En el presente el área del comportamiento humano es básicamente de tipo consultativo.
MOTIVACION	En el pasado dos sujetos consideran que las motivaciones eran de tipo -- consultativo y otro sujeto opina que eran de tipo benevolente y autoritario.	En el presente los -- tres sujetos consideran que las motivaciones son predominantemente de tipo -- consultativo aunque uno de ellos opina -- que también en ocasiones de tipo benevolente y autoritario y otro que en la misma medida en que se presenta el consultativo así también el participativo.		
INFLUENCIA	En el pasado en esta variable dos de los sujetos coinciden en que no había estilo definido para la influencia; eran de tipo benevolente y -- autoritario y consultativo indistintamente y -- otro que era consultativo.	En el presente la influencia es de tipo -- consultativo según -- opinión de dos sujetos, otro sujeto considera que es de tipo participativo y -- en ocasiones consultativo.		

AREA DE CONDUCTA.  
 PROTOCOLO DE ANALISIS DE CONTENIDO  
 POR NIVEL

VARIABLE ORGANIZATIVA	N I V E L 2		C O N C L U S I O N	
	P A S A D O	P R E S E N T E	P A S A D O	P R E S E N T E
LIDERAZGO	En esta variable en el pasado encontramos que 3 sujetos opinan que en el pasado el liderazgo era de tipo consultativo. Otro sujeto opina que era benevolente y autoritario.	En el presente 3 sujetos opinan que es de tipo consultativo y uno considera que es de tipo benevolente y autoritario.	Del análisis de las variables liderazgo; motivación e influencia que componen el área del comportamiento humano se deduce que en el pasado el sistema que más se presenta es el consultativo aunque en ocasiones también el benevolente y autoritario.	En el presente esta área es de tipo consultativo principalmente y en ocasiones benevolente y autoritario.
MOTIVACION.	Tres sujetos consideran que en el pasado las motivaciones eran de tipo consultativo aunque uno de éstos también opina que a veces eran de tipo explotador y autoritario y de tipo benevolente y autoritario.	En el presente tres sujetos coinciden en que el sistema consultativo se presenta en esta variable, algunas ocasiones también el benevolente y autoritario y el explotador y autoritario. El otro sujeto considera que son de tipo benevolente y autoritario principalmente.		
INFLUENCIA	En esta variable en el pasado tres sujetos consideran que no había un estilo definido de funcionamiento, se presentaban el consultativo y benevolente y autoritario indistintamente. El otro sujeto considera que era consultativo.	En el presente se observa que para tres sujetos la situación no ha cambiado, aún no existe estilo definido. Para el otro el estilo es benevolente y autoritario.		

AREA DE CONDUCTA.  
 PROTOCOLO DE ANALISIS DE CONTENIDO  
 POR NIVEL

VARIABLE ORGANIZATIVA	N I V E L 3		C O N C L U S I O N	
	P A S A D O	P R E S E N T E	P A S A D O	P R E S E N T E
LIDERAZGO	En esta variable en el pasado 4 sujetos coinciden en que el liderazgo era de tipo consultativo. Otro sujeto considera que no había estilo definido y otro más que era de tipo explotador y autoritario.	En el presente 3 sujetos consideran que es de tipo consultativo, uno que es participativo, otro que no hay estilo definido y el último que es de tipo explotador y autoritario.	En el área del comportamiento humano, del análisis de las variables que lo componen concluimos que el tipo de funcionamiento que más se presenta es el consultativo y en ocasiones también el benevolente y autoritario.	En el presente, en esta área notamos que es consultativo principalmente y en ocasiones benevolente y autoritario.
MOTIVACION	Dos sujetos consideran que en el pasado no había un estilo definido. 2 sujetos consideran que las motivaciones se daban a nivel consultativo, un sujeto opina que eran de tipo explotador y autoritario y otro que se presentaba el benevolente y autoritario, en ocasiones el consultativo.	En el presente encontramos que la mayoría de los sujetos difiere en cuanto al sistema que más se presenta. Uno de ellos opina que es participativo, Dos que es consultativo, 2 más que es benevolente y autoritario y uno más que no hay estilo definido.		
INFLUENCIA	En esta variable en el pasado 4 sujetos consideran que era de tipo consultativo, a veces benevolente y autoritario; otro que no había estilo definido.	En el presente 4 sujetos opinan que es de tipo consultativo y a veces benevolente y autoritario; otros 2 que es benevolente y autoritario y uno más que no hay estilo definido.		

AREA DE PROCESOS.  
 PROTOCOLO DE ANALISIS DE CONTENIDO  
 POR NIVEL

VARIABLE ORGANIZATIVA	N I V E L 1		C O N C L U S I O N	
	P A S A D O	P R E S E N T E	P A S A D O	P R E S E N T E
COMUNICACION	2 sujetos opinan que la comunicación era de tipo consultativo y otro que era de tipo benevolente y autoritario.	2 sujetos consideran que es participativo y el otro considera que es consultativo y participativo por igual (sin estilo definido).	Del análisis de las variables, comunicación, decisiones, objetivos, control y entrenamiento que forman parte de los procesos, se desprende que en el pasado el estilo era consultativo y en ocasiones benevolente y autoritario.	En el presente, esta área es de tipo participativo y en ocasiones consultativo.
DECISIONES	2 sujetos opinan que las decisiones eran de tipo consultativo, el otro sujeto dice que era benevolente y autoritario.	2 sujetos consideran que el estilo es participativo y otro -- que es consultativo y en ocasiones participativo.		
OBJETIVOS	2 sujetos consideran que era de tipo consultativo y 1 que era benevolente y autoritario.	los 3 sujetos consideran que los objetivos son de tipo participativo y en ocasiones consultativo.		
CONTROL	2 sujetos opinan que era de tipo consultativo y 1 que era benevolente y autoritario.	2 sujetos consideran que es de tipo consultativo y 1 participativo.		
ENTRENAMIENTO	1 sujeto dice que era de tipo consultativo, 1 que era explotador y autoritario y 1 que no había estilo definido.	2 sujetos opinan que es consultativo y 1 que no tiene estilo definido.		

PROTOCOLO DE ANALISIS DE CONTENIDO

POP NIVEL

VARIABLE ORGANIZATIVA	N I V E L 2		C O N C L U S I O N	
	P A S A D O	P R E S E N T E	P A S A D O	P R E S E N T E
COMUNICACION	3 sujetos opinan que el estilo era consultativo, el otro que era benevolente y autoritario.	3 sujetos consideran que el estilo es consultativo y 1 que es benevolente y autoritario.	En esta área en el pasado notamos que el sistema que más se presentaba era el benevolente y autoritario y en ocasiones también el consultativo.	En el presente encontramos que los estilos benevolente y autoritario y consultativo se presentan indistintamente por lo tanto no hay estilo definido.
DECISIONES	2 sujetos consideran que el estilo era benevolente y autoritario y 2 que era de tipo consultativo.	3 sujetos coinciden en que esta variable es de tipo benevolente y autoritario y 1 que es consultativo.		
OBJETIVOS	3 sujetos consideran que los objetivos eran de tipo benevolente y autoritario y 1 que era de tipo consultativo.	3 personas coinciden en que el estilo es de tipo consultativo, 1 considera que es benevolente y autoritario.		
CONTROL	3 sujetos consideran que el estilo era de tipo benevolente y autoritario y 1 que era consultativo.	2 sujetos comentan que el estilo es consultativo, 1 que es explotador y autoritario y 1 que es benevolente y autoritario.		
ENTRENAMIENTO	2 sujetos opinan que el estilo era consultativo, 1 que no tenía estilo definido y 1 que era explotador y autoritario.	2 sujetos consideran que el estilo es explotador y autoritario, 1 que es consultativo y 1 que es benevolente.		



AREA III. PROCESOS  
 PROTOCOLO DE ANALISIS DE CONTENIDO  
 POR NIVEL

VARIABLE ORGANIZATIVA	N I V E L 3		C O N C L U S I O N	
	P A S A D O	P R E S E N T E	P A S A D O	P R E S E N T E
COMUNICACION	5 sujetos opinan que -- era de tipo consultativo, 1 que no tenia estilo definido.	5 sujetos consideran que es de tipo consultativo, 1 que es benevolente y autoritario y 1 que no tiene estilo definido.	En el pasado en esta área existe un predominio importante del sistema consultativo y en ocasiones -- el benevolente y autoritario.	En el presente el -- estilo que más se presenta es el consultativo y en ocasiones el benevolente y autoritario.
DECISIONES	4 sujetos consideran -- que las decisiones eran de tipo consultativo, 2 que era de tipo benevolente y autoritario.	4 sujetos consideran -- que las decisiones son de tipo benevolente y autoritario y 3 de tipo consultativo.		
OBJETIVOS	5 sujetos consideran que -- eran de tipo consultativo y 1 que era benevolente y autoritario.	3 sujetos consideran -- que el estilo es consultativo, 3 que es benevolente y autoritario y 1 que es participativo.		
CONTROL	5 sujetos coinciden en -- que el sistema era consultativo y 1 que era benevolente y autoritario.	3 sujetos opinan que -- el estilo es consultativo, 3 que es benevolente y autoritario y 1 que es participativo.		
ENTRENAMIENTO	3 sujetos consideran que -- no había estilo definido, 2 que era de tipo consultativo y 1 que era benevolente y autoritario.	2 sujetos opinan que -- es de tipo consultativo, 1 que es de tipo benevolente y autoritario, 3 que no hay -- estilo definido, y 1 que es explotador y autoritario.		

PROTOCOLO DE ANALISIS DE CONTENIDO

ESTUDIO COMPARATIVO DE LOS NIVELES.

AREA	NIVEL 1		NIVEL 2		NIVEL 3	
	PASADO	PRESENTE	PASADO	PRESENTE	PASADO	PRESENTE
CONDUCTA	Del análisis de esta área se puede concluir que es de tipo consultativo principalmente aunque en ocasiones también se da el benevolente y autoritario.	Se puede concluir que es de tipo consultativo principalmente.	Del análisis de las variables que componen el área de conducta se deduce que era de tipo consultativo y en ocasiones también benevolente y autoritario.	Esta área es de tipo consultativo principalmente y en ocasiones benevolente y autoritario.	Se desprende que el estilo es consultativo y en ocasiones benevolente y autoritario.	En esta área notamos que es de tipo consultativo y ocasionalmente de tipo benevolente y autoritario.
PROCESOS	Del análisis de esta área se desprende que es de tipo consultativo y en ocasiones benevolente y autoritario.	Esta área es de tipo participativo y en ocasiones consultativo.	Se aprecia que el sistema que más se da es el benevolente y autoritario y en ocasiones también el consultativo.	En esta área encontramos que los estilos benevolente y autoritario y consultativo se presentan indistintamente, por lo tanto no tiene un estilo definido.	Existe un predominio importante del sistema consultativo en esta área y ocasionalmente se presenta también el benevolente y autoritario.	El estilo es consultativo y en ocasiones benevolente y autoritario.

## ANALISIS DE CONTENIDO.

Tomando en cuenta las áreas de Conducta y de Procesos que integran lo que en el Marco Teórico se ha dado en llamar Clima Organizacional, y por otra parte el instrumento diseñado por Rensis Lickert que nos permite valorar esta organización en las dos variables antes mencionadas podemos concluir que dado el estilo de administración que los Sistemas Administrativos permiten tener un clima organizacional favorable para la organización.

En relación a la hipótesis de trabajo que se planteó originalmente se encuentra que el clima organizacional en el pasado sí es diferente al del actual.

Sin embargo, se requieren de otro tipo de estudios que nos permitan ver si verdaderamente el clima organizacional es tan adecuado que el proporcionado por esta investigación.

Habría que ver que tan acertados o que tan honestos fueron los sujetos al emitir sus juicios y si no contribuyeron factores de índole personal al hacer el diagnóstico sobre su organización.

B I B L I O G R A F I A.

ORGANIZACIONES  
(Conducta, Estructura y Proceso)

GIBSON, IVANCEVICH Y DONNELLY

EDIT. INTERAMERICANA.

CARACTERISTICAS DEL TRABAJO Y SU COMPORTAMIENTO EN  
ORGANIZACIONES.

DARIO E. RAMIREZ McNAUGHT.

(Tesis para obtener el Doctorado en Ciencias Adminis  
trativas)

1 9 8 2.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

FERNANDO ARIAS GALICIA.

EDIT. LIMUSA.

EL LADO HUMANO DE LA EMPRESA.

DOUGLAS McGREGOR.

ORGANIZATIONAL INTERDEPENDENCE AND INTRA-ORGANIZATIONAL  
STRUCTURE.

American Sociological Review.

912-930.

AIKEN, M. HAGE J.

ORGANIZACIONES MODERNAS.

A. ETZIONI

EDIT. UTHEA

THE HUMAN ORGANIZATION

RENSIS LICKERT

EDIT. MCGRAW-HILL